



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

**CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO
LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Profesionalización del servidor público de la Dirección
de Agua Potable y Alcantarillado del municipio de
Texcoco 2019-2020**

TESINA

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

PRESENTA

FRANCISCO HUERTA DE LA CRUZ

ASESOR DE TESINA

M. EN G Y A.P. MAYRA PATRICIA PÉREZ ROMÁN

REVISORES:

DRA. EN G Y A.P. MARÍA DEL ROSARIO SAN MARTÍN GAMBOA

DR. ENRIQUE MORENO SÁNCHEZ

Índice	Páginas.
Introducción.....	1
Capítulo I. Marco Teórico.....	7
1.1 Administración Burocrática.....	7
1.1.1 Concepto De Administración Burocrática.....	8
1.1.2 Características De Administración Burocrática.....	10
1.2 La Nueva Gestión Pública.....	12
1.2.1 Origen De Nueva Gestión Pública.....	13
1.2.2 Antecedentes De Nueva Gestión Pública.....	16
1.3 Función Pública.....	18
1.3.1 Concepto De Función Pública.....	19
1.3.2 Diferencia Entre Servidor Y Funcionario Públicos.....	22
Capítulo II. La Profesionalización En México.....	23
2.1 Contexto De Profesionalización.....	24
2.1.1 Inicios De La Profesionalización En México.....	26
2.1.2 Desarrollo De La Profesionalización En México.....	27
2.2 Contexto De Profesionalización Municipal.....	31
2.2.1 Características Administrativas Del Municipio De Texcoco.....	32
2.2.2 Características Políticas Del Municipio De Texcoco.....	34
Capítulo III. Análisis De Resultados De La Profesionalización Municipio De Texcoco (2019-2020)	36
3.1 Política De Profesionalización En El Municipio Texcoco (2019-2020)	37
3.1.1 Características Socioeconómicas Del Municipio De Texcoco.....	40
3.1.2 Formación De Los Funcionarios Locales.....	43
3.2 Análisis De Profesionalización En La Dirección De Agua Potable Y Alcantarillado	46
3.2.1 Desempeño De Los Servidores Públicos	48
3.2.2 Sugerencia Para La Mejora/Áreas De Oportunidad.....	49
Conclusión.....	53
Fuentes de consulta.....	58

INTRODUCCIÓN

El tema de la profesionalización adquiere una importancia en medida en la que la administración pública y la ciencia política se les exigen cambios al interior de sus organizaciones, y con esto nos referimos a mejoras dentro de los principales pilares como lo serían: eficacia, eficiencia, mérito, competitividad, calidad, rendición de cuentas, aplicación de la ley y otros elementos que se requieren para su mejora.

La profesionalización es un tema que adquiere demasiada relevancia en cada uno de los niveles de gobierno ya que en cada uno de estos el personal humano adquiere responsabilidades las cuales debe cumplir de forma apta para poder brindar un servicio de calidad, con el cual, cualquier persona que asista a las instituciones pueda quedar satisfecho del buen desempeño y la correcta asesoría que se le brinde según la institución que visite (en otras palabras, una correcta gestión pública).

Esta surge de una estrategia que es muy reciente, formalmente se decidió comenzarse a utilizar en pleno siglo XXI, ya que comenzó a tener grandes resultados en otros países dentro de sus gestiones administrativas, por lo cual en México se optó por comenzar a utilizarse, para tener una mejora dentro de la administración dentro de las instituciones, con grandes efectos notables dentro de las instituciones de tal forma que comenzó a incluirse cada vez más, de igual manera se le comenzó a dar mayor importancia.

Por otra parte, México es un país que se encuentra en vías de crecimiento no solo de conocimiento, economía, política, sino también en el desarrollo del personal que se encuentra en sus administraciones y figuran como servidores públicos los cuales desempeñan un papel prioritario en cualquiera de los 3 niveles de gobierno, ya que están al frente de las instituciones y son los encargados de llevar un correcto manejo de las instituciones.

De tal forma que en este primer punto es de donde partimos, comienza a surgir la importancia del tema para ser estudiado, la parte de la identificación de un

problema, comenzamos a identificar la problemática y el tema principal desde un ámbito local que sería dentro del ayuntamiento del municipio de Texcoco, observado desde el punto de vista administrativo, ya que se busca tener el mejor desempeño del personal, comenzando con la investigación del personal y como trabajan mediante una profesionalización los servidores públicos.

Si bien la principal problemática a la que se enfrenta este nivel de gobierno es el poco presupuesto, el cual es destinado para su capacitación, formación, desarrollo personal y actualizaciones constantes a través de los programas de gobierno, con los cuales deberían de contar y estar destinados para el mejoramiento del desempeño y crecimiento dentro del servicio profesional de carrera, mediante el cual respaldan su crecimiento laboral.

De igual manera contar con estas herramientas constituye un apoyo para un modelo de gestión orientado a resultados, pero nos nace la incógnita sobre si se podrá lograr, es por eso por lo que surge la pregunta ¿Cómo se han desarrollado los servidores públicos de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado del municipio de Texcoco en el periodo 2019-2020?

Siendo el punto de partida la administración burocrática ya que mediante esta es que se dio el inicio a los procesos modernizadores hasta la fecha conocidos, dando como ejemplo que las sociedades modernas vs las antiguas tuvieron cambios enormes tanto dentro de la misma administración, como el servicio que en su momento se le brinda a la sociedad. Dando un primer concepto de la burocracia como *un fenómeno social universal* el cual se desliga de juicios total mente normativos.

De esta forma se comprende que la burocracia es la estructura social más completa, ya que, sin ella tener una orden sería imposible, no solo en un gobierno sino en la misma sociedad. Pero de igual manera comenzó a tornarse como un sistema cerrado, formalista, rígido, dicho de esta forma es que se comienza a ver a la burocracia como aquel ente rígido el cual debe seguir su normatividad.

La administración por su parte es fundamental para la burocracia, ya que, sin la administración los lazos que existen entre Estado (gobierno) y sociedad podrían desaparecer, esto desde el punto de vista en que la sociedad cede ciertas libertades para poder obtener beneficios, pero a su vez se subordinan. Comprendiendo que la administración burocrática es un ente el cual se rige por una normatividad la cual es rígida a su vez, y se comprende cómo el centro controlador de toda la vida social.

Y de esta forma es que se comprende que la administración burocrática esta dirigida por un cuerpo de funcionarios *profesionales, eficientes y competentes*, los cuales se desempeñan de en dentro de las oficinas constituidas por archivos, mobiliarios y bien el personal que labora. De tal manera que su función principal es el manejo de información, por lo que deben ser muy muy discretos y acatar reglas jurisdiccionales que previamente ya están establecidas.

En este punto es donde comienza la problemática ya que al ser un modelo en cual es rígido y no arroja buenos resultados comienza a notarse los estragos, como no satisfacer las necesidades de los ciudadanos, los salarios que eran muy elevados y su ineficiencia era cada vez mayor. Por lo cual se tiene que implementar un nuevo enfoque con una nueva estructuración y con el motor para superar la rigidez.

Es aquí donde nace la Nueva Gestión Pública (NGP) cuyo propósito fue mejorar provisión del servicio público, esto mediante el uso de técnicas de gestión de la iniciativa privada. De tal forma que se comenzó con una reestructuración estas serían o tendrían como guía el tener una planificación y estableciendo prioridades, las cuales serian el tener un efectivo servicio de calidad y conservar a empleados valiosos.

En otras palabras, lo que se busca obtener con esta nueva ideología (NGP) es tener las practicas que se utilizan en el ámbito privado, pero dentro de lo público ya que en efecto las practicas que maneja el ámbito privado en su momento eran mayor mente efectivo, de tal forma que existía mayor eficacia y eficiencia, lo que en su momento buscaba la administración burocrática.

Pero también surgen dos términos muy importantes los cuales tienen una relevancia enorme, el primero es el servicio profesional de carrera y el segundo es la profesionalización estos términos van de la mano, ya que uno depende del otro y viceversa, dado que el servicio profesional de carrera se adquiere con la antigüedad (esto visto como un empleado valioso) y por su parte la profesionalización (actualización, capacitación y conocimientos amplios), ambas requeridas para cumplir con lo solicitado por la ideología de la NGP.

De esta manera es que entramos en la Función Pública, esta está constituida por arreglos institucionales mediante los que se articulan, se gestiona el empleo público y las personas que integran esta. Esta lo que busca es son arreglos, normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas, procesos, prácticas y actividades diversas, la finalidad es garantizar el correcto manejo de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz.

En México la profesionalización dentro de la Función Pública se ha venido manejando desde comienzos del siglo XX ya que al funcionar en otros países el mejorar la vieja administración burocrática a sido fundamental para brindar un mejor servicio dentro del ámbito público. Si bien es una ideología nueva pero que llega con mucho peso por ser trascendente con efectivos resultados también es complicada ya que es nueva y en su comienzo complicada al implementarse.

Los finales de los 80's y principios de los 90's fueron parte fundamental para la profesionalización ya que desde entonces se comenzó a dar esta tendencia de las mejoras dentro del ámbito social, véase desde las instituciones, las cuales querían obtener mayor eficacia y eficiencia entre otros beneficios los cuales se buscarían con el servicio profesional de carrera dentro de la ideología de la Nueva Gestión Pública.

De tal forma que se comenzó a implementar en los tres niveles de gobierno los cuales comenzaron en el nivel federal, pasando por el estatal y llegando al local, todo esto mediante reformar las cuales dieron hincapié a la citada Ley de servicio profesional de carrera ya antes mencionada la cual da mayor atención a la

profesionalización dado que la importancia de esta anterior en la actualidad se maneja en las agendas de todo el gobierno.

En el municipio de Texcoco implica tener atributos como el mérito, y de forma que está plasmado en el art. 31 del bando municipal de mismo municipio, en el cual nos habla sobre las cualidades como: la capacidad, la vocación de servicio, la honestidad y la responsabilidad.

A fines de incorporar más competencia en todo el sector público, y superar las lagunas tradicionales de políticas públicas y organizacionales, para esto se necesita que las políticas concretas den un mejoramiento al servicio profesional de carrera sea explícitamente integrado a las principales estrategias nacionales.

Dicho lo anterior, se busca analizar el desarrollo de los servidores públicos en el municipio de Texcoco, en específico en la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado, esto para conocer si tienen la adecuada profesionalización para su desempeño dentro de la institución.

Ya que al no contar con dicha profesionalización puede causar daños en el desarrollo social y económico del gobierno local, ya que al no tener un conocimiento amplio de sus actividades y responsabilidades el trabajo que realizan es ineficiente, por lo que sería necesario reforzar el papel de la competencia de trabajo en estos individuos al frente de la función pública.

Reforzando una cultura nueva y de mejor funcionamiento en los gobiernos locales, que la integración de los que realicen las funciones públicas en este caso dentro de un municipio sean de mayor calidad en el sector público definiendo de mejor manera los valores comunes y así puedan ser adoptados por todos los servidores públicos y elaborar normas concretas de conducta para ser aplicadas en su trabajo cotidiano.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

En este primer capítulo se aborda los términos de Administración burocrática, este será el punto de partida para entender cómo es que funciona y como ha tenido que evolucionar y adaptarse a la sociedad, con lo que surgirá la Nueva Gestión Pública, mediante esta es donde se toma el servicio profesional de carrera y la profesionalización que son primordiales para llegar al término de la Función Pública donde se abordara la definición de los funcionarios públicos y las características que deben desempeñar con la sociedad y sus puestos como servidores o funcionarios públicos .

1.1 ADMINISTRACIÓN BUROCRÁTICA

La administración burocrática ha sido un componente esencial de todos los procesos modernizadores hasta ahora conocidos. Las sociedades modernas, frente a las antiguas, ya no explican el mundo desde los mitos y la religión, sino que tratan de alcanzar una comprensión racional del mismo y buscan su transformación.

De acuerdo con Weber (1989: 28) “la burocracia se define como un fenómeno social universal”, desligándolo en lo absoluto de juicios estrictamente normativos, dice que una vez ya establecida completamente, la burocracia es, entre las estructuras sociales, la más complementadas, ya que, sin ella tener un orden, sería imposible no solo en un gobierno si no en la misma sociedad. La burocracia desde la óptica es el medio para llevar a cabo la acción colectiva dentro del orden social.

Pareciese que este sistema estaba completamente alejado del interés público, sin embargo, Weber explica cómo se sostuvieron las rígidas burocracias dominantes, y lo hace describiendo el sistema prusiano durante los siglos XVII y XVIII (Kamenka y Krygier, 1981).

Uno de los elementos que permite su entendimiento es el concepto de burocracia, el cual fue explorado inicialmente por Weber (1989), en el esquema militar prusiano, y que fue estructurándose paulatinamente como un sistema cerrado, formalista, rígido. Lo ya dicho trata de explicar por qué se ha transformado

este sistema, además de mencionar cómo la administración pública tomó un camino relacionado al esquema weberiano para generar un desarrollo (Lima, 2011).

“Por ello, sin administración no existiría el Gobierno, y desaparecerían los lazos de poder que unen al Estado y a la sociedad civil. Desde este enfoque, el gobierno es aquel en que los ciudadanos ceden ciertas libertades para poder obtener beneficios, pero a su vez se subordinan” (Olivan,1982:10). Señala de modo que administrando se gobierna, esta premisa es fundamental dado que, el Poder Supremo ordena y protege a la sociedad mediante el cumplimiento del sistema normativo establecido, es decir, regula la conducta externa del individuo y la Administración Pública es su eje principal al llevar a cabo esta misión.

También, puede concebirse como un conjunto de autoridades que materializan al Estado y que, mediante sus instituciones de menor jerarquía en el aparato burocrático, lo conforman y controlan; asimismo, dominan la vida de la sociedad, pues dirigen y administran los recursos, los servicios y las leyes impero-atributivas que han de condicionar al individuo para que pueda tener una vida colectiva de calidad (Olivan,1982).

Ahora bien, otro concepto importante para el desarrollo de una burocracia mejor es la sociedad civil, que se trata de una categoría que designa a las personas reconocidas por un Estado y a las cuales se les denomina ciudadanos, quienes aceptan obligaciones y obtienen beneficios a costa de reconocer al Estado como una autoridad que otorga protección mediante la Administración Pública. Así “el desarrollo de la Administración Pública moderna se enlaza con el advenimiento de la sociedad y el Estado de derecho a partir del siglo XVIII” (Uvalle, 2009:75). Aquí es donde comienza un nuevo proceso que obliga al sistema burocrático a abrirse.

1.1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN BUROCRÁTICA

La palabra burocracia ha tenido una gran importancia en el estudio de la Administración Pública, pero ha sido un tema que ha creado controversias dado que se trata de una cuestión difícil de definir y donde existe un amplio debate sobre si es factible para el funcionamiento de las instituciones (y con ello de los Estado-

Nación), o bien si es un ente que la corrompe y dirige a los países hacia un rumbo donde predominan los beneficios particulares en lugar del interés común en las sociedades modernas.

La burocracia no es más que una nueva formación o tendencia obligada para los Estados, pues caracterizan a éste como el centro controlador de toda la vida administrativa social, o bien como el aparato, sistema, institución, ideología o simplemente un modo de organizar al aparato gubernamental y a la sociedad.

En esta óptica, ante las personas que exigen al Estado formas de resolver cuestiones del bien común, existe todo un aparato que se enfoca a dar respuesta a esas demandas y como consecuencia, es que se comienza a crear la burocracia con un creciente proceso de desarrollo jerárquico y de centralización (Lima,2011).

En este marco se menciona que el ciudadano es el punto medular de las acciones que impulsa y coordina la Administración Pública, pues se trata del sujeto jurídico de la era moderna sin el cual no se entenderían los cambios en la estructura weberiana (Uvalle,2009).

Aunque Weber (1989:15) no consideraba a “las burocracias como un tipo de organización administrativa, sino más bien como la forma tradicional de dicho aparato administrativo”, éste fue el tipo ideal de burocracia que planteó, pues con ella se lograría el interés común de la mejor manera, con alta eficiencia, eficacia y rapidez.

Sin embargo, a la larga este modelo trajo repercusiones, pues al especializar tanto el funcionamiento de los empleados públicos, el sistema y su manera de reacción se tornaron cerrados, algunos rasgos de la burocracia: especialización de funciones¹, jerarquía², delimitación rigurosa de competencias³, la estructura

¹ Especialización de funciones: coherente con la necesaria tecnificación racional.

² Jerarquía: coherente con el principio democrático (se obedece a los electos y a los nombrados por éstos) y con la racionalidad del sistema (principio de la unidad de mando).

³ Delimitación rigurosa de competencias: coherente con la necesaria organización y seguridad jurídica.

competencial basada en normas⁴ y por último el seguimiento estricto de procedimientos⁵.

1.1.2 CARACTERÍSTICAS DE ADMINISTRACIÓN BUROCRÁTICA

De acuerdo con el tipo de comunidad se implementa el tipo de burocracia que se requiere, ya que cada tipo de Estado varía según sus problemas y necesidades, así el gobierno decide si las impone como grandes prestadoras de servicios, benefactoras, reguladoras o simples medios para imponer su dominio, la ideal es aquella concepción de la burocracia en el que se pretende que ésta funcione de la mejor manera posible y que no falle, y si lo hace que sea capaz de mantenerse y reformarse.

La burocracia está dirigida por un cuerpo de funcionarios profesionales, eficientes y competentes, cuyo trabajo se desempeña en la oficina constituida por archivos, mobiliario y personal que labora, donde la función principal es el manejo de información, por lo que debe llevarse a cabo con discreción y acatando las reglas jurisdiccionales previamente establecidas.

La administración burocrática es para Weber (2000:06) un “sistema de dominación en el que interactúan agentes funcionales; que tienen una gran diversidad de formas con las que pueden ejercer el poder haciendo uso de la autoridad”. Este poder de dominación se designa poder autoritario de mando *para los sistemas administrativos*, y el poder o dominación debe de estar legitimado, es decir, debe de ser reconocido por los subordinados (Lima,2011).

Para Kamenka y Krygier (1981:06) este es el factor más importante, ya que se trata del hábito de la obediencia, el cual es necesario para imponer, ejercer, delegar, etc., el poder a una persona o a un grupo de personas las cuales deben ceder a la subordinación mediante la cual es que se maneja la burocracia.

⁴ Estructura competencial basada en normas: esencial para la seguridad jurídica, pues toma las decisiones a quien compete según la ley.

⁵ Seguimiento estricto de procedimientos: esencial para garantizar el respeto a la norma y la garantía de los derechos ciudadanos (culmina con el principio de audiencia al interesado).

En este punto el gobierno, sus aparatos administrativos y los funcionarios no estaban respondiendo a las crecientes necesidades sociales y existían importantes déficits que se traducían en malos servicios y en trámites lentos. Por lo que se buscó la respuesta, esta no se dejó esperar y empezaron a tomarse decisiones encaminadas, primero, a achicar los aparatos administrativos y a recortar personal, cambios que se identificaron como de primera generación.

Esta situación impulsó una serie de reformas en las administraciones públicas que pueden agruparse en torno a la corriente de la Nueva Gestión Pública (NGP), cuyo propósito fue mejorar la provisión de servicios públicos mediante el uso de técnicas de gestión de la iniciativa privada (Pardo,2005).

Por ello la administración pública se debe adaptar al contexto de participación democrática, competitividad, modernización tecnológica y globalización para responder a las exigencias de una comunidad activa con demandas continuas que deben ser resueltas. Con este panorama surge la Nueva Gestión Pública con una serie de postulados que se enfocan a un gobierno eficiente con menos burocracia y mejores resultados.

Se abogan por la reducción del poder de la burocracia, reforzando la incidencia de las autoridades electas no sólo en el terreno de la formulación sino en la implementación de políticas, mediante nuevos criterios de centralización, coordinación y control.

Las críticas a la administración burocrática se resumen en el hecho de que produjo un gobierno lento, poco flexible e incapaz de atender eficazmente los problemas públicos. Estas se resumieron en tres problemas, que la administración pública tradicional parecía incapaz de solucionar: el primero, las necesidades de los ciudadanos resultaban insatisfechas por parte de los organismos públicos; el segundo, el costo de la prestación de servicios gubernamentales era irracionalmente alto; y, el tercero, la insatisfacción ciudadana con el sector público era cada vez mayor (Guy Peters y Pierre,1998).

La forma en que se implementa este nuevo enfoque de reestructuración del sistema administrativo funge en la Nueva Gestión Pública como el motor para superar la rigidez, las inercias, el conservadurismo, la improductividad y el formalismo de la administración pública burocrática.

1.2 LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

El término Nueva Gestión Pública (NGP) según Pardo (2005:30) “surge después de la crisis de los 70’s en países desarrollados principalmente en Estados Unidos e Inglaterra” quienes fueron unos de los primeros países en propiciar un cambio en su gobierno, debido a que se había convertido en un ente obeso, sobre-regulador pero sobre todo ineficiente ya no satisfacía de manera adecuada las demandas ciudadanas.

Por lo cual se buscó dar respuesta a esta problemática para ello Cabrero (1988:32) se planteó “tres preguntas fundamentales que dieron origen a lo que hoy conocemos como la Nueva Gestión Pública las cuales son: ¿qué es lo que está obligado constitucionalmente a hacer el gobierno?, ¿se podrá realizar a través de terceros? y ¿lo hace tan bien cómo lo haría el sector privado?”.

Esta situación impulsó una serie de reformas (la transferencia de prácticas gerenciales del sector privado al sector público, el uso de mecanismos de control orientados a resultados y, en general, reformas que prestaban mayor atención a valores administrativos, como la eficiencia y la eficacia), en las administraciones públicas que pueden agruparse en torno a la corriente de la Nueva Gestión Pública (NGP), cuyo propósito fue mejorar la provisión de servicios públicos mediante el uso de técnicas de gestión de la iniciativa privada.

Se comenzó con la reestructuración, esta tendría que ser guiada por la planificación y el establecimiento de prioridades, tales como el mantenimiento de la calidad del servicio y la retención de empleados valiosos. En principio, se apunta a suprimir lo que es obsoleto, la duplicación (incluida la superposición de programas) y la eliminación tanto de *privilegios de especial interés* como de todo aquello que no sea *transparente* (Lawrence y Thompson, 1999).

Estos instrumentos son necesario para el control por insumos, por ejemplo, la reorganización administrativa, el congelamiento presupuestario, las auditorías del organismo de control del gasto y la presupuestación por programas ya que era una de las principales fuentes de gastos innecesarios. Bajo este modelo y en términos ideales, el servicio civil debía convertirse en un incentivo para la buena actuación de los funcionarios al fomentar que se hiciera carrera en la burocracia, garantizando la estabilidad y un alto grado de profesionalización en la administración pública (Pardo, 2005).

En respuesta a estos problemas es cómo surge la NGP como una filosofía de gestión centrada en el reconocimiento sobre la administración pública como la privada, estas funcionan para atender y resolver de forma más eficiente y expedita la demanda ciudadana.

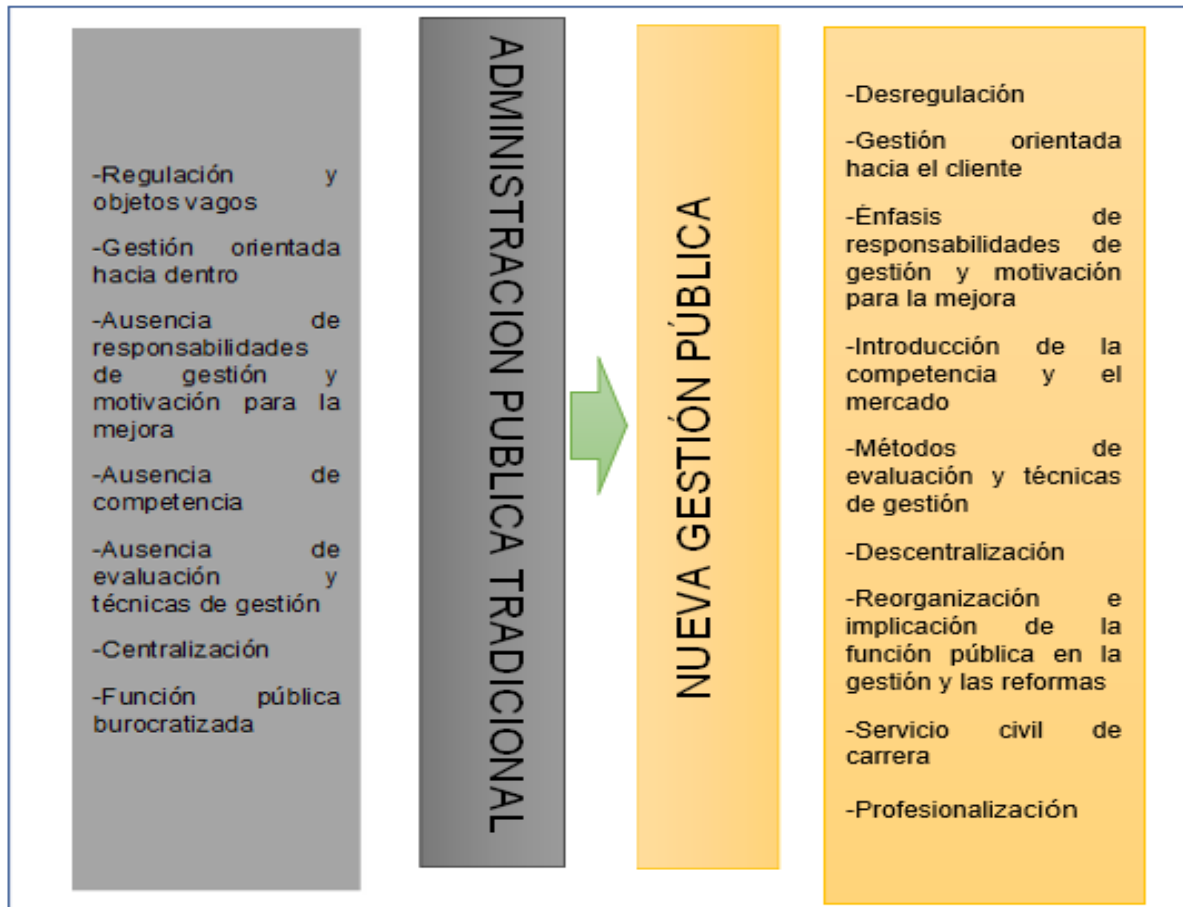
1.2.1 ORIGEN DE NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

La Nueva Gestión Pública refiere a un conjunto disperso y poco articulado de doctrinas administrativas que tienen como objetivo el establecimiento de estructuras, procesos y rutinas orientadas a la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

El objetivo principal de la NGP para Schröder (2000:9) “es la de modificar la administración pública de tal manera que aún no sea una empresa, pero que se vuelva más empresarial. La administración pública, como prestador de servicios para los ciudadanos”. Como se muestra en la tabla 1, la reestructuración de la administración pública tradicional (administración burocrática) a la nueva gestión pública.

Como se menciona, no se pretende convertir a las instituciones gubernamentales en empresas, sino que se tomen las herramientas necesarias para mejorar las actividades gubernamentales siendo las empresas privadas ejemplos de eficiencia y eficacia, lo que se busca es un complemento para que las empresas públicas presten servicios con la misma calidad de instituciones privadas.

Tabla 1: Administración Pública Tradicional versus Nueva Gestión Pública



Fuente: Elaboración propia con base en: Pardo,2005

Como parte de la NGP, el servicio civil de carrera es parte importante ya que les brinda a los servidores públicos estabilidad en el empleo y profesionalización continua, a través de procedimientos de ingreso objetivos y claros que se sustentan en el mérito y la igualdad de oportunidades y desarrollo permanente tendiente a la materialización de una carrera administrativa (Martínez, 2006).

Esto con el propósito de que la Administración Pública cumpla con sus programas y alcance sus metas para satisfacer las necesidades y responder a las demandas de la ciudadanía de manera independiente e imparcial. La Nueva Gestión Pública impulsa la profesionalización y los sistemas de carrera dentro de las administraciones públicas, pero no quiere decir que antes de la aparición de este enfoque no existieran manifestaciones de profesionalización.

La profesionalización⁶ es diferente al servicio civil de carrera⁷. La primera, se refiere a las aptitudes y evaluación continua que debe tener un trabajador que se dedica a la función pública, el segundo tiene que ver con la permanencia, protección y desarrollo de los servidores públicos en sus puestos de trabajo (Sánchez y Jaimes, 2017).

Según Uvalle (2005:196) “el desempeño no se ciñe únicamente a cuestiones de índole procedimental, sino que se enfoca a valorar la importancia de los impactos que se producen con el comportamiento institucional de la propia administración pública”. Para las instituciones administrativas es competente mejorar sus procesos y procedimientos de manera continua, es necesario impulsar acciones que modifiquen la imagen y los resultados frente a los ciudadanos.

La Nueva Gestión Pública es desarrollada desde los organismos financieros internacionales como el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), pone énfasis en flexibilizar los procesos y las estructuras de los gobiernos, así como atraer las prácticas de la iniciativa privada tales como la competencia y calidad hacia el sector público. Se tiene la intención de un manejo más transparente de los recursos, con mayor eficiencia y eficacia al tiempo que se pretende recuperar la legitimidad perdida frente a la ciudadanía por parte del gobierno.

Esta es impulsada por los países desarrollados como una respuesta a la crisis fiscal de los gobiernos (Cejudo, 2011:17)“es un término frecuentado en las últimas décadas, primero en países anglosajones y luego en el mundo entero, para denotar un conjunto de decisiones y prácticas administrativas orientadas a flexibilizar estructuras y procesos y a introducir mayor competencia en el sector público, con el propósito de mejorar los resultados de la acción gubernativa”.

⁶ La profesionalización: La capacidad que tienen las organizaciones de dotar a su personal de las condiciones necesarias para que éstas, puedan contar con desarrollo profesional propio y que a su vez contribuya a alcanzar los objetivos definidos y propuestos por aquéllas (Martínez, 2013).

⁷ Servicio civil de carrera: El instrumento que le brinda a los servidores públicos estabilidad en el empleo y profesionalización continua, al igual que es una forma de gestionar los recursos humanos de la administración pública para formar servidores públicos cuyo compromiso sea con el interés común, sin consideraciones políticas de grupo o partido, basada en el mérito, la imparcialidad y la igualdad de oportunidades (Pardo, 2005).

Se trata de dejar atrás a los gobiernos autoritarios y todopoderosos pues ahora los recursos son escasos lo cual significa limitaciones, recortes a gastos y eficiencia/eficacia, la idea que prevalece es la de hacer más con menos con un trabajo de calidad.

Se procura tener instituciones capaces y con credibilidad, que puedan gobernar en la globalidad implica el desarrollo de habilidades y pericias que permitan la conducción eficaz de las instituciones para asegurar la estabilidad política y la dirección efectiva de la sociedad (Uvalle,2005).

Las situaciones que enfrenta la administración pública son cambiantes, prevalece la incertidumbre y las relaciones de mercado, los ciudadanos recuperan espacios que antes eran exclusivos del gobierno, con este panorama la NGP es la mejor opción con una serie de postulados que se enfocan a un gobierno eficiente con menos burocracia y mejores resultados.

1.2.2 ANTECEDENTES DE NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

Al entender este contexto entendemos que en la transición de la Nueva Gestión Pública se ven los rezagos que dejó la antigua Administración Burocrática al solo enfocarse en sí mismo y no tomar en cuenta a la sociedad y sus cambios constantes ya que la sociedad no es un ser estático.

Este nuevo paradigma, que muchos autores identifican como posburocrático, se sustenta en los supuestos siguientes: favorece un contacto más estrecho con el cliente, permite una mejor comprensión de sus necesidades; fomenta mayor participación y autonomía de los funcionarios (Pardo,2005).

Esta es parte importante de la evolución por la que avanza la NGP, en sus inicios tomando en cuenta que esta se comienza a reestructurar y tomar un enfoque empresarial mediante el cual se busca tener una mejora dentro de la misma (interna) como por la parte del servicio que se brinda a los ciudadanos (externa).

Con base en el enfoque *orientado al cliente*, se propugna una mayor delegación de poder hacia los gestores para actuar con flexibilidad para mejorar el servicio, tomando en cuenta las demandas y preferencias del consumidor. Desde esta óptica, se operan cambios sustanciales en la relación entre los funcionarios elegidos y los administradores, si estos últimos quedan sujetos en primer lugar al mandato de los *clientes*, a riesgo de *afirmar su autonomía de los que elaboran las políticas públicas* (Kettl,1997)

Algunas características del paradigma de la NGP se encuentran en esta segunda tabla, que permite observar que aquellas técnicas como la planificación estratégica, el control por resultados, o el control de gestión requieren de mayores ajustes para su instrumentación en el sector público (Echebarría y Mendoza, 1999).

Tabla 2: Grado de adecuación de las técnicas de Gestión Empresarial a la Administración Pública

Técnica de gestión considerada	Aplicación directa	Adaptación creativa	Reconceptualización
Planificación estratégica		X	X
Gestión del cambio organizativo		X	X
Dirección por objetivos		X	X
Dirección de proyectos	X		
Gestión de servicios	X	X	
Marketing	X	X	
Dirección de operaciones	X		
Diseño organizativo	X	X	
Dirección de recursos humanos		X	X
Gestión financiera	X		
Sistemas de información	X		
Control de gestión		X	X

Fuente: Elaboración propia con base en: Echebarría y Mendoza, 1999.

Como se puede observar este está atento a condiciones tales como el carácter interdependiente de las organizaciones públicas, la dificultad de conceptualizar y medir el valor y la escasa integración del ciclo de gestión (planificación-ejecución-control).

Para Kettl (1997:133) uno de los principios sobre el que se ha trabajado con mayor insistencia desde la NGP puede sintetizarse como “la manera de dejar que los gestores gestionen, aludiendo así a la búsqueda del incremento de la responsabilidad de quienes administran los servicios ante el público”.

En este punto es donde entran el personal que en este caso serían los funcionarios y servidores públicos, los cuales se encargan de representar al Estado (gobierno) y brindar un servicio a la sociedad de esta forma evitar cargas innecesarias de labores.

La función pública se distribuye entre los órganos o poderes del Estado de acuerdo con sus competencias; más para que estas la puedan concretar en actos que trasciendan a la realidad cotidiana se requiere de personas físicas que, mediante su actividad intelectual o física, desempeñen el papel de funcionarios o empleados públicos cuya voluntades o acciones configuran la voluntad o acción del Estado (Secretaría de la Función Pública, 2014).

De tal forma que toma una dirección enfocada a los funcionarios o servidor (empleados) público, los cuales son los que se encarga de desempeñar funciones dentro de la administración, así como la toma de decisiones mediante las cuales cumplen con su trabajo dentro de la función pública.

1.3 LA FUNCIÓN PÚBLICA

La función pública para Suarez (2006:1) está “constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan, gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es

garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general”.

Al respecto, la atención se ha centrado más en el estudio de las etapas, procesos o posibles subsistemas que conformarían un servicio profesional de carrera. Desde este punto de vista, una definición completa de un servicio civil es: Conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan, en una realidad nacional determinada, el empleo público y los recursos humanos que lo integran (Cruz de la Sierra, 2003).

Entre los temas más importantes están los siguientes: la ética pública, la transparencia, la rendición de cuentas, la evaluación de políticas y servicios, el gobierno por resultados, la calidad en las organizaciones gubernamentales, el gobierno electrónico, la mejora regulatoria, la potencialización de los gobiernos locales, los paternariados públicos y privados, la transversalidad en la administración pública y la profesionalización de la función pública, entiéndase como ese componente configurado de personas que forman parte tanto de los propios gobiernos como de las administraciones públicas (Martinez,2013).

Tampoco han escapado a la permanente polémica que enmarca su desarrollo administrativo que cuestiona la imposibilidad de avanzar hacia un modelo de Nueva Gestión Pública y de un modelo que cuenta con una responsabilidad (ética, transparencia, rendición de cuentas, etc.), sin haber consolidado uno de carácter weberiano (Prats, 1998).

En este nuevo escenario hay lugar tanto para nuevos actores como para nuevos temas en la agenda política-administrativa. Sobre los primeros, están los propios gobiernos y sus administraciones públicas como protagonistas que por mandato legal están obligados a mejorar su gestión y a prestar mejores servicios públicos.

1.3.1 CONCEPTO DE FUNCIÓN PÚBLICA

Para Fernández (2016:01) “las funciones públicas vienen a ser las diversas actividades del Estado que conllevan el ejercicio de su potestad, la función pública

lo puede ser en sentido formal y en sentido material “la función estatal o pública, la atribuida al Estado (Federación, Estados y Municipios), cuyo ejercicio requiera del desempeño de una actividad que conlleve su potestad, su imperio, su autoridad, de ahí que sea en última instancia una manifestación de su soberanía.

Comprende normas escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas e implícitas, procesos, prácticas y actividades de diferente signo. Aunque influido por el marco jurídico, no debe ser confundido con éste, lo que importa es el funcionamiento real, cualquiera que sea su coincidencia o alejamiento respecto de las regulaciones formales vigentes (Longo, 2004).

En ese sentido, los esfuerzos de profesionalización en los distintos órdenes de gobierno y administración indican la necesidad de un cambio o reorientación del sistema de función pública, que muestre un resultado diferente al que arroja con su forma de improvisar.

La profesionalización es diferente al Servicio Civil de Carrera; la profesionalización “Centra su base en las aptitudes que debe reunir el aspirante a la función pública y determina los modos de evaluación continua” (Uvalle, 2002: 203). Para El Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) significa: Convertir a un aficionado en profesional (persona que ejerce una profesión).

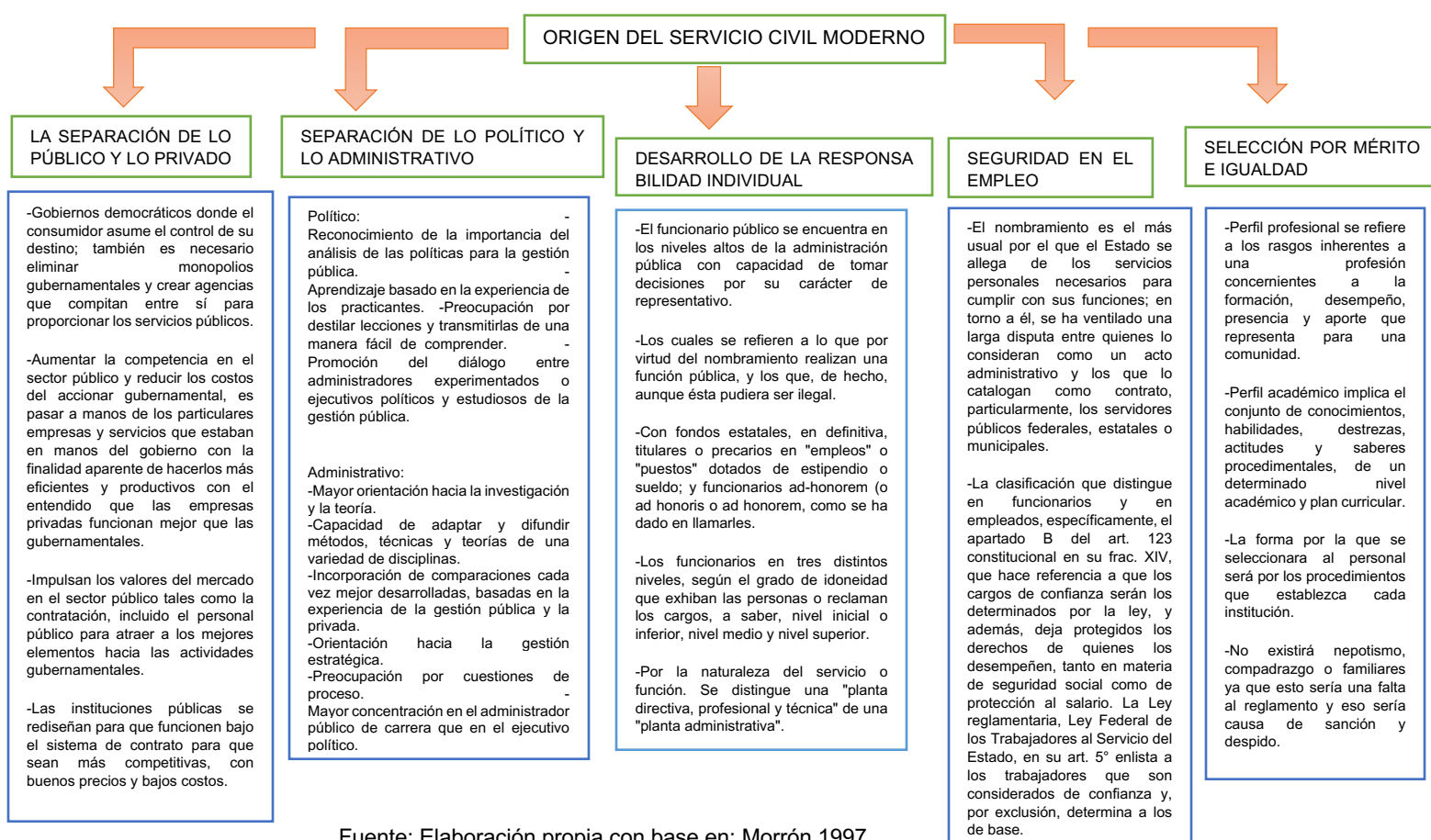
El DRAE define capacitar como: “Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo”. Implica la preparación y actualización continua para desempeñar adecuadamente las funciones laborales. También se define como la capacitación o proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (Chiavenato,2007).

Para el cumplimiento de las finalidades que le son propias, la función pública debe ser diseñada y operar como un sistema integrado de gestión cuyo propósito básico o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de la

organización o sistema multiorganizativo, para la producción de resultados acordes con tales prioridades estratégicas.

Según Morón (1997: 28) el origen del servicio civil moderno con la producción histórica de “cinco fenómenos: 1) la separación de lo público y lo privado; 2) la separación de lo político y lo administrativo; 3) el desarrollo de la responsabilidad individual; 4) la seguridad en el empleo y 5) la selección por mérito e igualdad”. Obsérvese en la tabla 3.

Tabla 3: Origen del Servicio Civil Moderno



La concreción de estos principios en la legislación de cada país es un proceso largo y desigual, íntimamente ligado a la evolución social ya que en cada Estado varía (tipo, territorio, política, etc.) según su sociedad y a las concepciones políticas y culturales.

Con relación a lo que se conoce como servicio civil de carrera o también denominado modelo cerrado de Gestión de Recursos Humanos, parte de la concepción de que el servidor o funcionario públicos va a estar vinculado de por vida a la Administración, a la que prestará sus servicios en diferentes puestos de trabajo de un mismo ámbito, configurándose de esta manera su carrera profesional (Pardo,2005).

Parte del saber cómo se desarrolla la función pública o el servicio civil de carrera, es saber la diferencia del servidor o funcionarios públicos, ya que ambos sirven al Estado, pero existe una jerarquía la cual limita o aumenta sus funciones dentro de sus labores dentro de sus funciones públicas.

1.3.2 DIFERENCIA ENTRE SERVIDOR Y FUNCIONARIO PÚBLICOS

En este punto surge la pregunta ¿Cuál es la diferencia entre servidor y funcionario públicos?, ya que al señalar estas dos existe la confusión por parte de la sociedad e incluso en ocasiones en la misma administración existe esta laguna, la cual causa una gran confusión.

En las últimas décadas (1970 a 2018) la profesionalización de las y los servidores y funcionarios públicos han sido uno de los debates más recurrentes en la administración pública tanto en el ámbito académico como al interior de las instituciones públicas, diversos estudios demuestran que la profesionalización ha avanzado significativamente, se debe reconocer que existen retos importantes por enfrentar y desafíos complejos por solventar (INAP, 2018).

Funcionario público es un servidor del Estado, designado por disposición de la Ley, por elección popular o por nombramiento de autoridad competente, para ocupar grados superiores de la estructura orgánica y para asumir funciones de representatividad, iniciativa, decisión y mando, por otra parte el servidor público es una persona que brinda un servicio de utilidad social, es quien presta sus servicios para algún órgano del Estado, en virtud de un nombramiento y que se desempeña normalmente en actividades de apoyo al funcionario; su labor no implica un poder

de decisión, disposición de la fuerza pública o representación estatal alguna (Contraloriadf,2016).

Se entiende por tal la garantía de posesión por los servidores (empleado) y funcionarios 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.

Para la consecución de un mejor Estado Mexicano, se requiere un instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria ya que mediante esta es como se logrará el pleno desarrollo de los funcionarios y servidores públicos.

CAPÍTULO II. LA PROFESIONALIZACIÓN EN MÉXICO

El papel del gobierno en México ha sufrido un cambio radical a lo largo de las últimas décadas, durante la década de 1980, la reciente crisis global también exigió una reacción eficaz y rápida por parte del gobierno, con el fin de compensar el descenso en el consumo privado, lo que de nuevo planteó el reto de garantizar la capacidad y flexibilidad del gobierno para responder a eventos inesperados.

El entorno actual dentro del Estado está poniendo a prueba la capacidad administrativa del sector público, y la capacidad de poder movilizar personal y recursos con eficacia para enfrentar retos antiguos y nuevos, así como para compartir riesgos.

En este contexto, el gobierno mexicano ha avanzado en la implementación de reformas estructurales (la reforma del servicio civil, la regulación en el gobierno y el gobierno electrónico), poniendo en marcha iniciativas para establecer un servicio civil de carrera (profesionalización), racionalizar las normas que regulan las operaciones del gobierno federal y avanzar en el desarrollo del gobierno electrónico, a pesar de sus limitaciones, estas reformas han realizado importantes contribuciones a la gobernanza pública y debe dárseles continuidad para garantizar un impacto positivo duradero (OCDE,2011).

De esta forma que la eficiencia y la eficacia se requiere en el sector público por medio de la innovación tecnológica; la mejor gestión de recursos humanos; la

asociación con los ciudadanos, la sociedad civil y el sector privado, y el desarrollo de marcos de evaluación para medir el desempeño del gobierno (Suárez, 2018).

Conforme a la reforma del servicio civil de carrera (Profesionalización) en México aplicadas desde los años 80's, la forma de administrar ha sufrido cambios en los últimos años los cuales han conllevado a tener una modificación en la forma de desempeño de los funcionarios y servidores públicos, con esto se busca que mediante la profesionalización su labor sea profesional y de calidad tanto para el mismo gobierno como para la sociedad.

2.1 CONTEXTO DE PROFESIONALIZACIÓN.

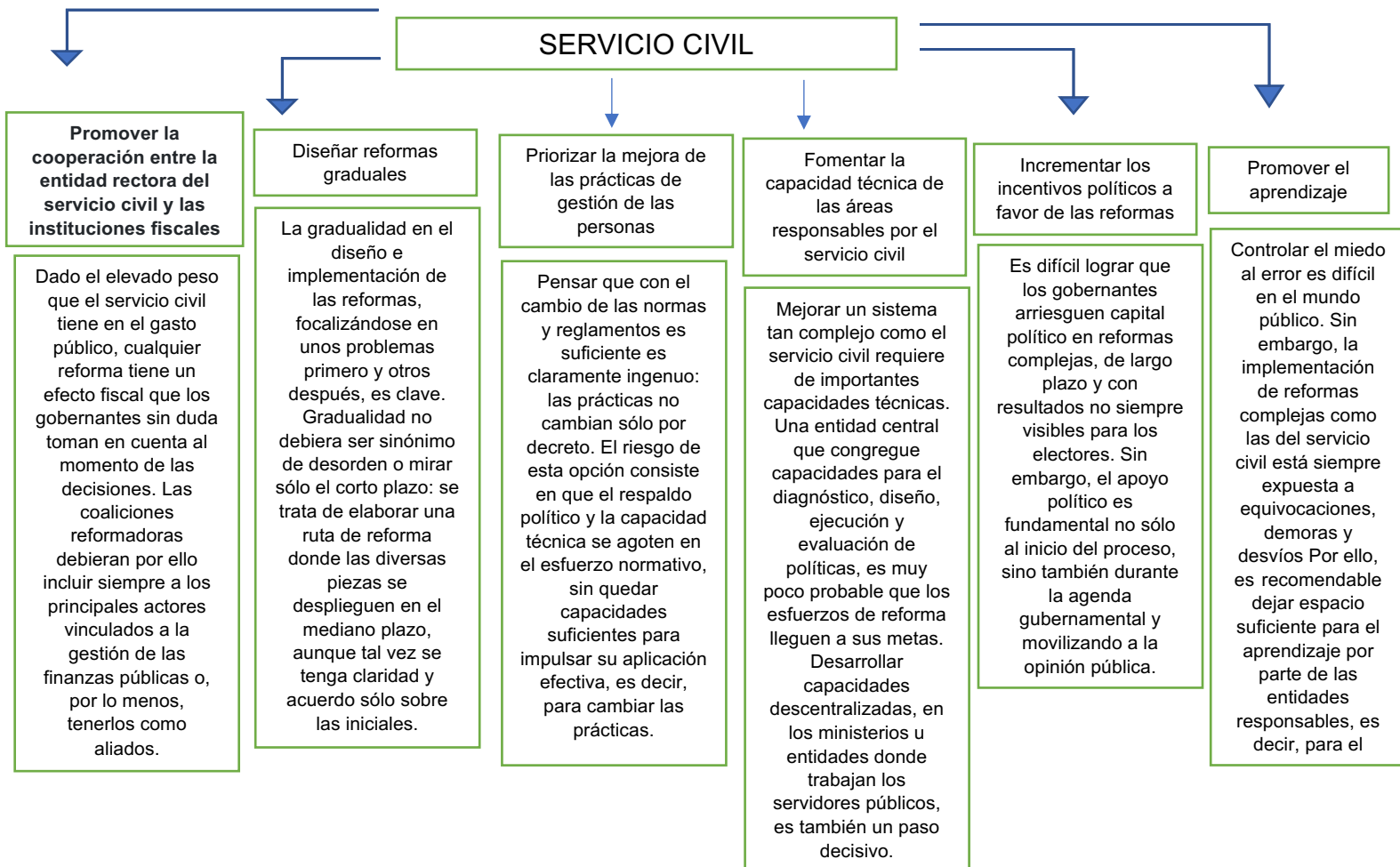
El tema de profesionalización surge como una posible respuesta a la crisis por la que atravesaba el Estado benefactor, éste se entiende al ente encargado directamente y a su costo, de la protección y el fomento del bienestar de sus habitantes, dicho Estado con el paso del tiempo se tornó incapaz de satisfacer las necesidades sociales lo que propició pensar en una urgente reforma de Estado.

Dicha reforma (reforma servicio civil véase en la tabla 4) tenía como prioridad crear y mejorar las capacidades de este, el propósito de la reforma fue el tratar de aumentar los ingresos del Estado y disminuir de manera significativa sus egresos innecesarios, que frenaban el crecimiento económico; se trataba de un redireccionamiento del Estado, los países anglosajones fueron los primeros en implementar la reforma al Estado que lo que busca principalmente era un adelgazamiento de la burocracia y obtener un servicio público menos centralizado, hacerlo más eficiente, productivo, pero sobre todo lograr obtener legitimidad en sus gobiernos (Cortazar,2014).

Cabe mencionar que la Nueva Gestión Pública (servicio civil) se fundamenta en los principios de legalidad, legitimidad, eficacia, mérito, la capacidad de las personas, imparcialidad y la profesionalización, debido al éxito obtenido con las reformas al Estado y la implementación de esta nueva técnica para mejorar la administración pública tradicional, la NGP fue adquiriendo importancia por los resultados positivos que se habían obtenido desde su aplicación, es por ello que

países como Brasil, Argentina, Bolivia, Perú, Chile y México, la comenzaron a poner en práctica (Martínez , 2009).

Tabla 4: Conjunto de lecciones de servicio civil



Fuente: Elaboración propia con base en: Cortaza,2014

En los años 80s surgió el término Nueva Gestión Pública y una de sus herramientas la profesionalización que comienza a revolucionar la Administración Pública Tradicional debido a que surge como una posible respuesta a la crisis de legitimidad por la que atravesaba el Estado Benefactor.

2.1.1 INICIOS DE LA PROFESIONALIZACIÓN EN MÉXICO

En México se comenzó a implementar a partir de los años ochenta y principios de los noventa, los cambios en las estructuras de las Administraciones Públicas, ya sea para eficientarlas, profesionalizarlas o descentralizarlas, esta temática se convirtió en un asunto prioritario que pasó a formar parte de toda agenda gubernamental.

Es importante mencionar que existió un avance democrático en los países latinos que no sólo se traduce a elecciones transparentes y a un desarrollo y crecimiento sostenido, sino que se tuvo y actualmente se tiene la necesidad de contar con administraciones y gobiernos eficaces, eficientes que basen su actuar en resultados, con vocación de servicio, y servicios públicos de calidad (Bonometti y Seisdedos, 2009).

Como se indicó anteriormente los años ochenta significaron para el Estado mexicano un cambio importante en las administraciones públicas, el sector público por medio de la profesionalización de sus servidores y al mismo tiempo lograr agilizar las dependencias gubernamentales, es necesario mencionar que existieron dificultades tanto para implementar como ejecutar dicha estrategia, pero afortunadamente se logró encontrar una vía que permitiera aplicarla.

Uno de los elementos principales que se desprenden del estudio de la función pública es su relación con la provisión de servicios de mayor calidad, por esta razón, la profesionalización ha sido un elemento nodal dentro de la agenda de modernización administrativa (Hood, 1991).

Partiendo de esto, la idea de establecer políticas para la profesionalización del servicio público ha sido recurrente en el conjunto de acciones para fortalecer el quehacer gubernamental, de esta forma al ser nuevo la adaptación de estas políticas se complican en un primer momento.

El desarrollo de sistemas civiles de carrera ha sido un instrumento de política recurrente alrededor del mundo dirigido, fundamentalmente, a separar el poder

político del administrativo, esto para tener mayor libertad y enfoque dentro del gobierno (Bekke y Meer, 2000).

Estos instrumentos van orientados a la facilitación de habilidades y conocimientos que tecnifiquen su función y que, además, separen el poder político y administrativo dentro del sector público, ya que durante el pasado al funcionar juntos la forma de desempeñarse no se perfila en la más factible.

Los análisis de servicios civiles en América Latina realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), México se ubica como un país de desarrollo intermedio para Cortázar (2014:19) caracterizado por tener “burocracias relativamente bien estructuradas y con cierta estabilidad de sus empleados (factor clave para la acumulación de capacidades), pero con debilidades en cuanto a las garantías de mérito y a las herramientas de gestión de los recursos humanos”.

En particular, este análisis se basa en el Índice de Desarrollo del Servicio Civil que cuenta con dos mediciones (2004 y 2011/2013), en ambas mediciones obtuvo un puntaje de 41, por lo que no se visualizó un avance en 10 años que transcurrieron entre una y otra.

2.1.2 DESARROLLO DE LA PROFESIONALIZACIÓN EN MÉXICO

El Estado mexicano ha tenido que someterse a cambios dinámicos que tienen que ver principalmente con reformas en la gestión pública y modernización administrativa, debido a que existió la necesidad de transformar de manera integral la funcionalidad de la administración pública, con el fin de reorganizar los múltiples procesos de la gestión administrativa para acelerar su proceso de eficiencia.

Desde los años ochenta hasta la aprobación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, los organismos y dependencias públicas fueron adoptando formas de contratación, promoción, capacitación y hasta despido inspirado en esquemas de carrera, lo que obligaba que cada organismo ajustara sus esquemas de profesionalización y empleo a propósitos específicos.

Particularmente en el caso de México en el gobierno de José López Portillo (**1 de diciembre de 1976 al 30 de noviembre de 1982**), ocurrieron cambios importantes en materia de reforma administrativa, ya que los más significativos fueron la creación de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Cabe mencionar que en esta administración por fin se logró integrar en una sola dependencia del ejecutivo federal que años anteriores se había intentado concretar, igualmente se definió la base jurídica fundamental del programa de Reforma Administrativa 1977-1982, para de la Paz (2017:11) es necesario mencionar que “dentro de la implementación del sistema nacional de planeación se encontraba avistada la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público y así mismo la Ley General de la Deuda Pública”.

De modo que el objetivo primordial de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal se trata principalmente de lograr adaptarlo a las exigencias tanto de un desarrollo político, económico y social y encauzarlas a las reformas que se hayan implementado en el Estado mexicano (Sanchez, 1998).

Por otra parte, la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, trataba del manejo del gasto público federal así mismo se vinculaba tanto la planeación como la programación de los objetivos y metas a fin de que se apoyara tanto la presupuestación, evaluación, y control de las acciones de la Administración pública federal.

Por su parte la Ley General de la Deuda Pública, lo que buscaba primordialmente era optimizar el uso de los recursos financieros tanto internos como externos de la administración pública federal, así como contar con la información necesaria para estar alerta de la situación crediticia por la que atravesaba el país.

En suma, puede afirmarse que estas dos etapas 1971-1976 y la de 1982, fueron decisivas para el mejoramiento de la acción gubernamental, pero los logros alcanzados no fueron coronados por un programa ambicioso de servicio civil de

carrera o por lo menos un servicio profesional de funcionarios.” (Sánchez,1998:190).

De forma que la implementación de un servicio civil o de un servicio profesional de funcionarios para Antonio (2006:7) “no hubiera sido posible ya que había factores que lo impedían comenzando con el sistema político mexicano, que era muy centralista y se encontraba muy rezagado para poder adecuarse a las nuevas estrategias de operación administrativa”.

La reforma administrativa que se pretendía implementar cuenta con una característica muy peculiar, la modernización lo que significa complicaciones para la misma administración que entraría en un terreno desconocido y con una incertidumbre en su forma de adaptación.

Esta modernización trajo consigo principalmente un adelgazamiento del Estado, que fungía como un ente incapaz de cumplir requerimientos básicos de funcionamiento, Miguel de la Madrid fue uno de los presidentes que propuso revisar la estructura administrativa, proponía la transformación de la administración pública, convirtiéndola en un organismo más eficiente.

Para Sánchez (1998:98) “Uno de los compromisos importantes que contrajo el candidato de la Madrid, en una reunión celebrada en León, Guanajuato fue que el servicio público estaría fundamentado en la equidad y la eficiencia, y proporcionaría estabilidad, profesionalización, honestidad y capacidad de innovación”.

Con relación al compromiso que había asumido el (1 de diciembre de 1982 al 30 de noviembre de 1988), Miguel de la Madrid presentó una iniciativa para reformar la Ley orgánica, misma que entró en funciones el 29 del mismo mes iniciando con grandes perspectivas.

Ésta pretende que se logre una actuación con mayor eficiencia y eficacia para poder aprovechar lo que hasta el momento se ha logrado y modificar lo que de alguna manera no ha podido funcionar de manera adecuada, para ello es necesaria

una modificación de acciones, para poder lograr que la organización gubernamental pueda ser direccionada en el camino correcto.

Se requería de una reestructuración a los procedimientos para que la operacionalización de las organizaciones pueda contar con recurso humano más eficiente y de calidad, con vocación de servicio y así mismo las organizaciones gubernamentales pudieran operar de mejor manera, es por ello que en el gobierno de Miguel de la Madrid se propuso dotar de alguna manera a la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Ciertas atribuciones que le permitieran regular la administración del personal del gobierno a nivel federal de esta manera se abriría pauta para poder implementar un servicio público de carrera en el país, el cual buscaría principalmente capacitar, reconocer, crear desarrollo, estimular y hasta sancionar a los servidores públicos, con el fin de hacerlos más competitivos y que logren obtener el compromiso de su trabajo de manera responsable.

Estas reformas significaron en un principio un cambio profundo en la administración pública, y se pretendía que trajera consigo una serie de resultados positivos, con los que se intentaba devolver a la ciudadanía la credibilidad de los gobiernos, para ello De la Madrid crea la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF).

Por otra parte, con el presidente Ernesto Zedillo de León (1 de diciembre de 1994 hasta el 30 de noviembre de 2000), se impulsó el programa de modernización de la administración pública y otras administraciones de interés social⁸, pero con poco éxito debido a la crisis económica que existió durante su sexenio (Soberanes,1995).

El presidente sucesor Vicente Fox (1 de diciembre de 2000 hasta el 30 de noviembre 2006), impulsó un modelo estratégico para recuperar la confianza en los

⁸1o. Mejoramiento de la administración de los cuerpos de seguridad pública, 2o. Eficiente coordinación policial, 3o. Una gran campaña de prevención del delito, 4o. Lucha firme y permanente contra el narcotráfico y los secuestros, 5o. Modernización del Ministerio Público, 6o. Reforma integral del Poder Judicial, 7o. Independencia de los jueces y calidad en la impartición de justicia, 8o. Garantizar el acceso a la justicia para todos y 9o. Mecanismos efectivos para el control de los actos de autoridad.

ciudadanos brindando un servicio profesional de carrera que permita atraer, motivar, capacitar y retener a los mejores hombre y mujeres en el servicio público.

Uno de los principales objetivos del sexenio del presidente Fox fue la modernización de la gestión pública y la profesionalización del servidor público, para ello pone en marcha dos proyectos, la oficina de innovación Gubernamental, que dependería directamente del presidente y a cuya cabeza estaría uno de sus hombres más cercanos. Y la entonces Secretaria de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), hoy de la Función Pública (SFP) (Pardo, 2014).

De esta forma la Secretaria de Función Pública (SFP) y el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), tiene entre sus atribuciones, el promover la profesionalización y la capacitación de los servidores públicos municipales como una tarea fundamental y de la mayor importancia para el Instituto.

Esto se fundamenta en la realidad en que el orden municipal se presentan insuficiencias que debilitan la profesionalización del servicio público, a causa, entre otros aspectos, de la elevada rotación del personal, los bajos niveles educativos de algunas de las personas que ocupan puestos de gobierno, así como la escasa o nula experiencia previa en las funciones propias que desempeñan los miembros de los ayuntamientos y de las administraciones públicas municipales.

2.2 CONTEXTO DE PROFESIONALIZACIÓN MUNICIPAL.

Como se señaló anteriormente en el Estado mexicano existieron diversas reformas que dieron lugar al surgimiento de la Ley de un Servicio Profesional de Carrera, que fue un paso importante para abordar con mayor profundidad el tema de profesionalización y modernización administrativa que en la actualidad se ha convertido en parte sustancial de las agendas de todo gobierno.

A pesar de que se ha intentado consolidar la temática de profesionalización en los distintos ámbitos de gobierno estas presentan cierta complejidad en la aplicación de esta nueva técnica de gestión administrativa principalmente los gobiernos municipales muestran una actuación institucional rezagada para llevar a

cabo la profesionalización, debido a insuficiencias de recursos públicos, administrativos y legales.

Aunque se ha intentado dar impulso a la profesionalización pública municipal para mejorar la atención de los asuntos públicos locales, el contexto de los gobiernos municipales es caracterizado, en su gran mayoría estructuralmente deficiente y con un personal crecidamente rotativo en los mandos medios y superiores, con nula experiencia e incompetencia en el desempeño de la función pública, lo que genera serias deficiencias institucionales para atender la problemática social del municipio (INEGI, 2020).

La ideología que se tiene es que si se logra profesionalizar al servicio público, se estaría combatiendo la ineficiencia en la prestación de los servicios públicos y no solo eso, sino también sería una manera de ser más objetivos en la selección de personal designado que ocupe cargos decisoriales dentro de la administración municipal, con el fin de que al tener los conocimientos necesarios se puedan tomar mejores decisiones y se pretende lograr que los servidores públicos se comprometan con su trabajo que logren desarrollar esa vocación de servicio en el tiempo que ocupen el cargo público.

2.2.1 CARACTERÍSTICAS ADMINISTRATIVAS DEL MUNICIPIO DE TEXCOCO

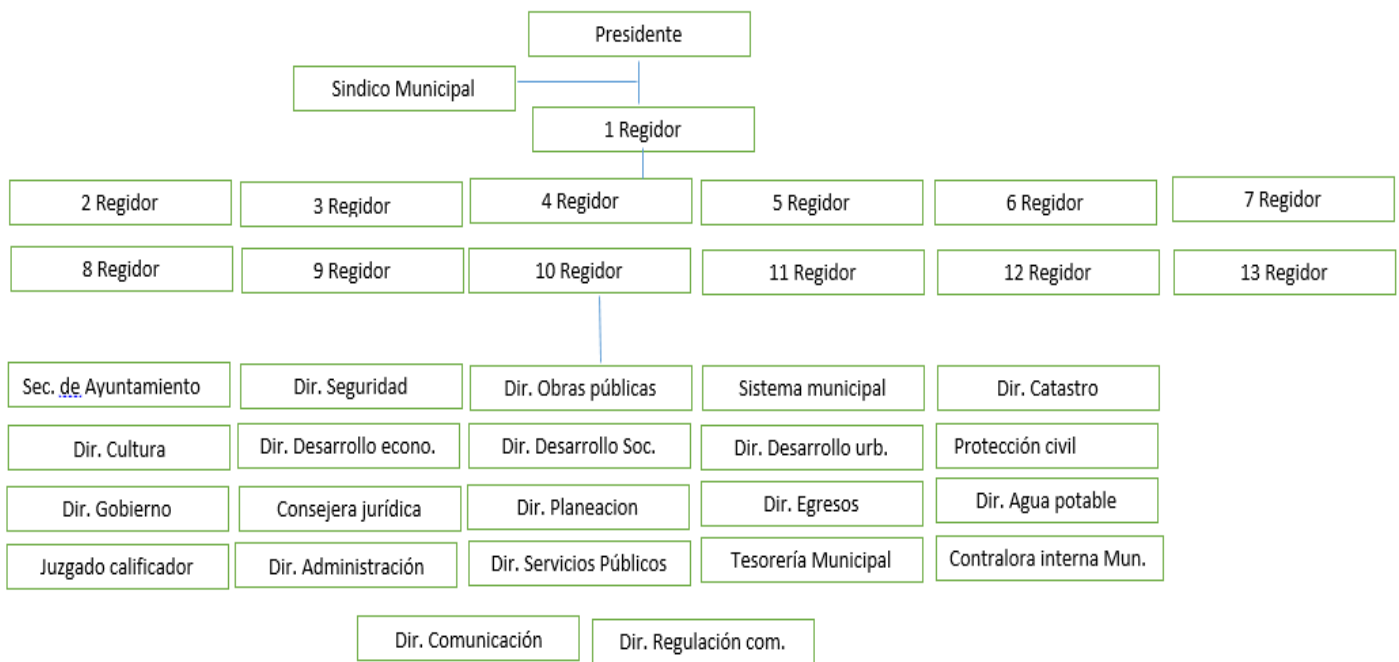
El municipio de Texcoco de acuerdo con el número de habitantes con los que cuenta deberá integrarse de un presidente/a municipal, un Síndico, 7 Regidores de mayoría relativa y 6 Regidores de representación proporcional y 22 Direcciones que crean la estructura de gobierno municipal, como se muestra en la tabla 5.

El municipio de Texcoco cuenta con una contraloría interna, dos secretarías, una de ayuntamiento y otra de finanzas y administración, quince direcciones principales, cabe mencionar que el número de direcciones son correctas debido a que algunas se han fusionado para un mejor funcionamiento, tal es el caso de la dirección de comercio, de la cual sus funciones fueron absorbidas por la dirección de gobernación y concertación, el municipio de Texcoco cuenta principalmente con

tres organismos descentralizados, un organismo autónomo y cinco coordinaciones, en el siguiente organigrama se muestran con mayor detalle la integración del H. Ayuntamiento del municipio de Texcoco (H. Ayuntamiento de Texcoco , 2019).

La presente administración pública municipal, mediante su (PDM) presenta el proyecto Visión Ciudad Texcoco, cuyo objetivo es responder a los nuevos y viejos retos del entorno global, al culto ineficaz del sistema político y sus deficiencias; y a la ausencia de un modelo de planeación local (H. Ayuntamiento de Texcoco , 2019).

Tabla 5: Estructura administra de H. Ayuntamiento de Texcoco



<http://www.texcocoedomex.gob.mx/gabinete.html>

Fuente: Elaboración propia con base en: H. Ayuntamiento de Texcoco

Esta propuesta no es nueva, se tiene conocimiento de que existe una amplia experiencia de ciudades y áreas metropolitanas que han realizado un análisis de planeación estratégica, planeación prospectiva, marketing de ciudad y desarrollo endógeno o local.

2.2.2 CARACTERÍSTICAS POLÍTICAS DEL MUNICIPIO DE TEXCOCO

El reto es urgente para Venegas (2019:), “articular respuestas factibles con eficiencia, eficacia y abiertas al juicio ciudadano con transparencia, responsabilidad y sentido humano, esta realidad, demanda ideas novedosas, y estructuras radicalmente distintas”.

De modo, que se propusieron un plan, que abre todos los nichos de oportunidad como proyecto político de gobierno, y de forma que se alinea a la cuarta transformación que encabeza el presidente de la República el cual busca dar resultados mediante políticas que se estructuraran.

En los tres años de gobierno, se habrán de definir las políticas, programas, estrategias y acciones tendientes a la optimización y racionalidad de los recursos públicos, con entera satisfacción de las necesidades sociales, del interés común y el desarrollo socioeconómico del municipio.

Estas políticas se habrán celebrado por el gobierno de la entidad federativa con sus respectivos gobiernos municipales (CODEM)⁹, para transferir recursos, realizar acciones y obras conjuntas en beneficio del desarrollo estatal y municipal. En algunos estados pueden tener nombres distintos y básicamente los recursos del Estado son convenidos con el municipio a través de proyectos que se traducen en este instrumento.

En resumen, el Sistema Nacional de Planeación, mediante esta sienta su base legal en los siguientes instrumentos jurídicos y artículos que motivan y sustentan la planeación para el Plan de Desarrollo Municipal de Texcoco del periodo 2019 al 2021.

Este mismo tendrá que pasar por todo el marco legal que representa desde la Federación, pasando por el nivel Estatal y llegando al municipio en el cual tendrá que ser incluido en su reglamento (Bando Municipal) y plasmarlo en su Plan de Desarrollo Municipal como se observa en la tabla 6.

⁹ Convenio de Coordinación Estado-Municipio (CODEM).

Tabla 6: Marco legal del Sistema Nacional de Planeación

Orden de Gobierno	Instrumento	Artículo
Ámbito federal	-Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos - Ley Nacional de Planeación - Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria: - Ley General de Contabilidad Gubernamental: - Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano:	-25, 26 y 115 -1 fracción IV y V; 2 -16, 24 y 27 -4, fracción XXIX, 46, fracción III, 53, fracción III, 54, 61, fracción II y 79 -11, fracción I, IV y IX
Ámbito Estatal	- Constitución del Estado Libre y Soberano de México. - Ley de Planeación del Estado de México y Municipios - El Reglamento de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios.	- 15, 77, fracción VI, 122 y 139. - 3, 14, 18, 19, 20, 22, del 24 al 28 - 18, 50, 51, 52 y 53
Ámbito municipal	- Ley Orgánica Municipal del Estado de México - Instrumentos de Coordinación para la Planeación Municipal - Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México (COPLADEM)	- 31, fracción XXI, 48, 69, 70, - 72, 74, del 82al 85 y del 114 al 122

Fuente: Elaboración Dirección de Planeación.

Cabe señalar que lograr profesionalizar al servicio público a nivel municipal es una tarea compleja pero no imposible de lograr si se establecen las bases necesarias, se establece un compromiso con el trabajo y sobre todo se le logra dar continuidad al proceso, pero sobre todo se requiere de imparcialidad en el proceso para que no se recaiga en los vicios que hoy en día forman parte de las administraciones municipales.

Por tal motivo es importante tener un análisis dentro del mismo municipio y observar cómo se desempeñan su personal (servidor público), esto mediante las políticas que se establezcan dentro de la administración tanto federal como municipal.

CAPITULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA PROFESIONALIZACIÓN MUNICIPIO DE TEXCOCO (2019-2020)

Es importante tener una perspectiva de la profesionalización en el municipio de Texcoco, esto debe tener un análisis, en el cual se encontrarán las deficiencias que en esta se podrían mostrar o que surgen durante su aplicación dentro y fuera de este mismo.

La presente administración reconoce que la falta de profesionalización es contundente ya que se puede observar mediante el servicio que proporcionan los servidores públicos y las quejas que se recibe día a día, por otra parte la dominante necesidad de implementar un grupo de tácticas y acciones enfocadas a enriquecer la capacidad institucional, las tecnologías de la información y comunicación, con restricciones laborales de las y los servidores públicos conforme a la realidad nacional y el desarrollo e implementación de mejores prácticas para la innovación, modernización, simplificación y calidad de la Administración Pública Estatal (Falcón, 2019).

Dicha administración lo que busca es mejorar la forma de implementar las acciones correspondientes con las cuales tengan un mejor desempeño comenzando con la misma institución utilizando las TIC, de tal forma que se les facilite la tarea a los servidores públicos apeguándose a la normatividad de las políticas.

Por otra parte, para determinar cuáles son las competencias pertinentes según Sanginés & Strazza (2016:31), “se necesita analizar el puesto, estableciendo las funciones y objetivos estratégicos y los factores de éxito, con esa finalidad, muchas veces se entrevista a personas que hayan logrado buenos resultados en el puesto o en uno similar”.

De esta forma se busca tener personal capacitado y que pueda realizar las actividades que se le soliciten, de tal forma que cumplan con los objetivos que se le podrían establecer dígame metas, compromisos, solicitudes jerárquicamente, etc.,

mediante este proceso es como se llegara al correcto funcionamiento de la profesionalización dentro de la institución pública.

Se reconoce que la profesionalización como se señaló en el capítulo II, se retomara la idea de la eficiencia y la eficacia, estas son las que se requieren en el sector público por medio de la innovación tecnológica; la mejor gestión de recursos humanos; la asociación con los ciudadanos, la sociedad civil y el sector privado, y el desarrollo de marcos de evaluación para medir el desempeño del gobierno (Suarez, 2018).

Se deberán cumplir con las obligaciones que tiene el sector público en el ejercicio de sus atribuciones para generar un ambiente de confianza, seguridad y franqueza, de tal forma que se tenga informada a la ciudadanía sobre las responsabilidades, procedimientos, reglas, normas y demás información que se genera en el sector, en un marco de abierta participación social y escrutinio público (Falcón, 2019).

Si bien se reconoce a la profesionalización como el punto principal dentro del análisis, esta entra o se crea dentro de una política mediante la cual se debe de guiar por lineamientos y procedimientos, los cuales se deben seguir de tal forma que su protocolo de implementación que tenga dicha política se cumpla.

3.1 POLÍTICA DE PROFESIONALIZACIÓN EN EL MUNICIPIO TEXCOCO (2019-2020)

Toda organización de orden administrativo, pública, social y gubernamental, debe estar normada en su actuar a través de Reglamentos Internos que contengan los antecedentes, el porqué del manual, el análisis pertinente, el por qué se establece, su marco legal de actuación, así como los procedimientos que deba realizar cada integrante del área, así como sus derechos y obligaciones ante los ciudadanos.

En términos ideales, para llevar a cabo la selección de competencias y su jerarquización es necesario disponer de un listado, banco o diccionario de competencias de donde se puedan elegir las adecuadas para cada puesto. Si, además, cada competencia está operacionalizada en niveles de dominio o

desarrollo con descriptores de comportamientos observables, entonces resultará más sencillo hacer la priorización (Sanginés & Strazza, 2016).

El Ayuntamiento de Texcoco cuenta con una serie de reglamentos (Ley del trabajo, el bando municipal de Texcoco y reglamento de agua potable, drenaje y alcantarillado del municipio de Texcoco), ya que mediante estas es que guían los procedimientos administrativos internos para ejercer un marco de actuación dentro de la legalidad. Estos implementan una política de calidad en que todos los integrantes del órgano de Gobierno generen un mayor compromiso en su actuación a través de acciones de calidad y desempeño, los elementos que puedan ser evaluados de manera constante para lograr una eficacia y eficiencia administrativa (Falcón, 2019).

De esta forma el juego institucional¹⁰ no ha favorecido el desarrollo e institucionalización de las competencias en los estados mexicanos, los sindicatos de empleados públicos son actores relevantes que actúan dentro de una lógica particular (Falcón, 2019). Por motivos de tradición, pero también por cuestiones de incentivos, la educación formal y la antigüedad/experiencia resultan funcionales a esta lógica de acción.

Si bien ya se comentó con anterioridad, uno de los desafíos de los manuales reside en los contenidos del perfil, aunque muy habitualmente incluyen los requisitos de titulación académica y experiencia acumulada, no siempre se percibe un tratamiento equivalente de las competencias, lo cual podría crear críticas, malos comentarios y una mala apariencia (Sanginés & Strazza, 2016).

Ante las críticas a la ineficiencia de la administración pública, surge la necesidad de introducir en el sector público herramientas administrativas del sector privado con el fin de hacer más eficientes y responsables las organizaciones públicas. Para fortalecer el servicio público abierto y en el marco de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado, es

¹⁰ El juego institucional: se refiere a la toma de decisiones del día a día, que pretende como objetivo mover piezas referido a personas o decisiones las cuales le beneficiaran o podría causarle aún más problemas, en la práctica este juego institucional es un arma de doble filo.

necesario que la profesionalización, sea incluyente, integral, igualitaria, participativa, solidaria y productiva.

Este será el momento de multiplicar los logros a través de una política que conciba la profesionalización en forma transversal, con el fin de consolidar la gestión para resultados se requiere implementar actividades y herramientas para coadyuvar a que la actuación de los servidores públicos sea eficaz, eficiente y transparente, a fin de generar resultados que permiten la toma de decisiones sobre la aplicación de los recursos públicos con el objeto de mejorar la calidad del gasto público y la rendición de cuentas (Falcón, 2019).

Las prácticas de gestión más relevantes para este fin serian la simplificación y modernización de la administración pública, comprenden acciones orientadas al logro de una administración pública accesible, eficiente y eficaz, que genere resultados e impulse las mejores prácticas en desarrollo administrativo, así como contribuir en la modernización y calidad de los trámites y servicios gubernamentales.

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 (Martínez, 2013).

Parte de la consecuencia de las conductas observadas por las personas en su trabajo, las cuales, a su vez, dependen de dos variables básicas, en este caso serían dos: a) las competencias, o conjuntos de cualidades poseídas por las personas, que determinan la idoneidad de éstas para el desempeño de la tarea; y b) la motivación, o grado de esfuerzo que las personas estén dispuestas a aplicar a la realización de su trabajo.

Administración de los recursos materiales, servicios, engloba las actividades que se enfocan a la adquisición y distribución racional de los bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de las dependencias y organismos de las administraciones públicas municipales (Falcón, 2019).

Desarrollo institucional comprende el conjunto de acciones relativas al diseño, mejora, cambio o reingeniería organizacional de las dependencias y organismos municipales, con base en los objetivos y programas gubernamentales.

El control y protección del patrimonio municipal, contempla las acciones tendientes a preservar el patrimonio del ayuntamiento, mediante el registro, actualización y control permanente del inventario de bienes; la verificación constante del uso, asignación y aprovechamiento de los mismos para su optimización, con lo cual se puede decir que la población así como el territorio forman parte de un mismo todo en el municipio de Texcoco, lo cual se puede caracterizar como parte de la profesionalización en su práctica en campo.

3.1.1 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DEL MUNICIPIO DE TEXCOCO

En este punto el saber sobre aspectos sociodemográficos es relevantes ya que mediante estos es que se realiza el análisis de las condiciones que se encuentran, así como una caracterización de las diferentes condiciones de vida que se tiene registro y prevalecientes en el Municipio de Texcoco.

De acuerdo con la información recabada en el Instituto Nacional de Desarrollo para el Federalismo y el Desarrollo municipal (INAFED), Texcoco se encuentra situada geográficamente en la parte este de Estado de México y colinda al norte con Tepetlaoxtoc, Papalotla, Chiautla, Chiconcuac; al sur con Chimalhuacán, Chicoloapan e Ixtapaluca; al oeste con Atenco y al este con los estados de Tlaxcala y Puebla.

Oficialmente el municipio de Texcoco tiene una extensión territorial de 432.61 kilómetros cuadrados. La altitud de la cabecera municipal alcanza los 2,250 msnm (**msnm**: metros sobre el nivel del mar), su clima se considera templado semiseco, con una temperatura media anual de 15.9°C y una precipitación media anual de 686.0 mm. Como se muestra en el mapa 7, su lugar y coordenadas geográficas son las siguientes:

Mapa 7 Texcoco y municipios que se encuentran a su alrededor.



	Mínima	Máxima
Longitud	98°39'28"□□	99°01'45"□□
Latitud	19°23'40"□□	19°33'41"

Fuente: Página web: ensenanzajurisdiccionscoco.blogspot.com

De acuerdo con los datos del último censo del INEGI (2020), en Texcoco habitan 277,562 personas, siendo 142,622 mujeres y 134,940 hombres, los cuales se encuentran dispersos en los diferentes poblados que se encuentran dentro del mismo municipio como se puede observar en la tabla 8 que se muestra a continuación (INEGI, 2020).

Tabla 8 Número de habitantes de cada poblado del municipio de Texcoco

Localidad	Habitantes
Población municipal	140,368
Texcoco de Mora	74,194
Tulantongo	9,976
San Miguel Coatlinchan	9,313
Santiago Cuautlalpan	6,968
San Miguel Tlaixpan	5,193
San Joaquín	4,425
San Jerónimo Amanalco	3,822
Santa Catarina del Monte	3,428
San Dieguito	3,332
Tequexquinahuac	3,306
Otras	16,411

Fuente: INEGI, 2021, Censo General de Población y Vivienda 2021, Estado de México, resultados definitivos.

El municipio de Texcoco como se puede observar es grande lo que conlleva a tener un nivel alto de problemáticas al tener una cantidad grandes de personas, por otra parte, el que este urbanizado aumenta el nivel de problemáticas ya que al

tener tantas personas implica un mayor cuidado y mayor labor del ayuntamiento para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Es necesario mencionar que los municipios con mayor crecimiento urbano tienden a presentar mayor número de problemáticas puesto que se hacen más complejos y las necesidades crecen conforme la población y localidades aumentan se requiere de gobiernos más ágiles, eficientes y preparados, cabe mencionar que la cantidad de presupuesto asignado para cada municipio depende del número de habitantes con lo que se cuenta, por lo tanto el municipio de Texcoco cuenta con un presupuesto¹¹ en el año 2019 de 228,311,708.00.

A continuación, en la tabla 9 se muestra la cronología de presidentes municipales en el municipio de Texcoco:

CUADRO. 10 CRONOLOGÍA DE PRESIDENTES MUNICIPALES H. AYUNTAMIENTO DE TEXCOCO		
PERIODO	PRESIDENTE	PARTIDO
(1967 - 1969)	Silverio Pérez	PRI
(1970 - 1972)	Benito Bustamante Buendía	PRI
(1972 - 1975)	Mauricio Valdés Rodríguez	S/D
(1975 - 1978)	Silverio Pérez	PRI
(1979 - 1981)	José Carmelo Vázquez Ávila	S/D
(1982 - 1984)	Jorge Ávila Álvarez	S/D
(1984 - 1986)	Rafael Garay Cornejo	S/D
(1987 - 1989)	Humberto Sánchez Tapia	S/D
(1990 - 1993)	Isidoro Burges Cuesta	PRI
(1993 - 1996)	Héctor Terrazas González	S/D
(1996 - 2000)	Jorge de la Vega Membrillo	PRD
(2000 - 2003)	Horacio Duarte Olivares	PRD
(2003 - 2006)	Higinio Martínez Miranda	PRD
(2006 - 2006)	Nazario Gutiérrez Martínez	PRD
(2006 - 2009)	Constanzo de la Vega Membrillo	PRD
(2009 - 2011)	Amado Acosta García	PRI
(2012 - 2013)	Arturo Martínez Alfaro	PRI
(2013 - 2015)	Delfina Gómez Álvarez	MORENA
(2015 - 2018)	Higinio Martínez Miranda	MORENA
(2019 - 2021)	Sandra Luz Falcón Venegas	MORENA

Fuente: Elaboración propia con información de inafed.gob.mx

¹¹ Información recabada de la pagina web: IPOMEX (Información Pública de Oficio Mexiquense)

Como se puede apreciar en la tabla 9, en la mayoría de las ocasiones el gobierno municipal han estado al mando del Partido Revolucionario Institucional (PRI), por otra parte el Partido de la Revolución Democrática (PRD) de igual manera ha tenido las mismas oportunidades, y también se puede apreciar que integrándose se encuentra el partido Movimiento Regeneración Nacional (Morena), la gran mayoría de gobiernos en el municipio de Texcoco se concentra entre el PRI, PRD y por último MORENA, de esta forma hay un empate entre los partidos principales, cabe resaltar que solo dos mujeres se han encontrado al mando de la presidencia con el partido MORENA, de tal forma que se van incluyendo las mujeres en la toma de decisiones en el municipio con ideas nuevas (Inafed,2019).

El municipio de Texcoco cuenta con un número de población alto, por lo que se ha convertido en un municipio más complejo con mayores necesidades, el crecimiento que ha tenido el municipio obliga a los gobiernos a ser más eficientes, porque las demandas ciudadanas son mayores, se requiere de personal especializado en los cargos que desempeñan para cumplir sus obligaciones de la mejor manera posible y así poder lograr legitimidad en sus habitantes.

Es clara la diferencia entre municipios desde la extensión territorial, el número de población, localidades y el gobierno con el que cuentan cada uno, a pesar de que en Texcoco lo han gobernado diferentes partidos políticos, la diferencia de acciones encaminadas a la mejora de sus gestiones son muy poco notorias, ya que no se ve marcada una gran diferencia, no le han apostado a la mejora de su gestión, tampoco han apostado de cierta manera a profesionalizar a su personal, al igual que no intentaron tener una mayor interlocución entre gobernantes y gobernados, se ha adentrado en el tema de transparencia.

3.1.2 FORMACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS LOCALES

Parte fundamental de del servidor público es su formación tanto educativa como profesionalmente, de este punto partimos ya que es fundamental saber el conocimiento y las aptitudes que tiene para desempeñar su trabajo correctamente, por otra parte, es fundamental saber su trayectoria (preparación que ha obtenido en

trabajos anteriores), ya que importante el conocimiento y la experiencia para cumplir con sus labores cotidianas.

La estructura administrativa del Gobierno Municipal 2019-2021, tiene una tendencia a incrementar del 25.14% con respecto a la administración pasada, el número de elementos humano, pasar de 2018 con poco más de 11560 servidores y funcionarios públicos a 1469 trabajadores (INEGI, 2020).

De estos 308 elementos que trabajan en el DIF el resto perteneciente a la administración. Un perfil ocupacional es una descripción de las habilidades de ejecución que un profesional o trabajador del Municipio debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo. *La descripción de las ocupaciones que se espera sean desempeñadas* un perfil es su proyección a la sociedad, al mundo donde habrá de desempeñarse.

En la mayoría de los gobiernos estatales existe el desafío de fortalecer la gestión por competencias, como se señaló antes, uno de los desafíos de los manuales reside en los contenidos del perfil ya que mediante este es como se comienza a conocer sus aptitudes (Sanginés & Strazza, 2016).

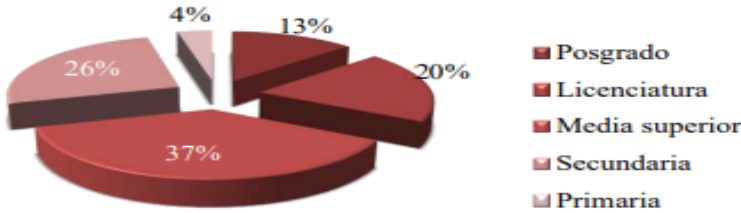
Para cumplir con las expectativas que ofrece el Gobierno Municipal, debe contar con servidores y funcionarios públicos que cubran en cada área administrativa un grado de desempeño y eficacia, para lograr dicho objetivo, el Municipio de Texcoco a través de la Subdirección de Recursos Humanos y Nómina, solicita a los funcionarios su currículum vitae una solicitud de trabajo. Contando con elementos como son grado de estudios, edad, referencias y datos generales (Falcón, 2019).

El personal contratado por el Ayuntamiento de Texcoco 2019-2021, tiene un grado de educación que es el siguiente respecto de 1469 perfiles que laboran para la administración: 37.07%, tiene estudios que abarcan hasta el nivel medio, 20.01% tiene secundaria, 19.23% tienen nivel de licenciatura, 13.07% tienen estudios de posgrado y solo menos del 1% tiene primaria completa o incompleta. Los puestos

de Dirección, Subdirección y Jefaturas, la mayoría tienen nivel de estudios de licenciatura (INEGI, 2020).

Los funcionarios cuentan con la experiencia y sobre todo con el conocimiento del entorno y de las situaciones por las que atraviesa el Municipio, este conocimiento es una gran ventaja, teniendo en cuenta que este conocimiento comienza desde la primaria hasta el posgrado, para realizar su trabajo ya que les proporciona una fuerte herramienta de análisis real y oportuno de las situaciones a las que se pueden enfrentar, tales datos se recabaron de los mismos empleados de del municipio (Gráfico 10).

Gráfico 10 Perfil Académico del personal que labora en la Administración Municipal.



Fuente: Elaboración Dirección de Planeación con información de la Subdirección de Recursos Humanos y Nómina

El conocimiento y experiencia junto con una capacitación adecuada de manera constante pueden llevar al servidor público a ejercer de manera eficaz y eficiente las funciones y atribuciones que la legislación les establece. Una condición necesaria para que los gobiernos municipales puedan poner en práctica el principio de eficiencia aprovechando los recursos y la potencialidad del territorio, es fundamental que en la plantilla de la presente administración se tenga servidores públicos con el perfil adecuado para poder llevar a cabo sus tareas de la mejor manera posible (Falcón, 2019).

Por ello, es necesario que se les proporcione capacitación, de tal forma que garantice la adecuada preparación y ejecución de proyectos en esta ocasión no solo

en los proyectos de igual forma en cómo se desempeñan en sus labores cotidianas un este caso la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado, así como una atención eficiente a la ciudadanía para ofrecer soluciones concretas.

3.2 ANÁLISIS DE PROFESIONALIZACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

El análisis de la profesionalización en la dirección de agua potable y alcantarillado, surge de la inquietud de la forma en como el personal se desenvuelve en sus actividades cotidianas, tanto dentro de la misma Dirección como con la sociedad de tal forma que son los responsables del primer acercamiento y este es importante, ya que desde el primer momento, el servidor público debe estar capacitado para resolver cualquier situación que se le presente, de tal forma que deben de estar preparados y capacitados para poder brindar una solución al problema del ciudadano.

Como sistema integral vinculado a un adecuado esquema de reclutamiento y selección, formación, promociones, ascensos, estímulos y retribuciones que reconoce y asegura la motivación del servidor público para especializarse y desempeñarse en términos de calidad, compromiso y eficiencia para conseguir los fines de la organización de la que forma parte (Martinez,2013).

Bajo este enfoque, las administraciones municipales deben adoptar el modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados, lo que propicia que las políticas públicas se orienten hacia el cumplimiento de los objetivos planteados para otorgar a la población respuesta a sus necesidades o demandas presentes y futuras, aplicando los conceptos básicos de la Gestión para Resultados (GpR), permitiendo la redistribución de los recursos de manera socialmente responsable (Falcón,2019).

En este aspecto la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado en el periodo (2019-2020), careció de este enfoque que se plantea en el PDM¹², ya que durante este periodo su forma de responder ante las problemáticas cotidianas no era tan

¹² PDM (Plan de Desarrollo Municipal)

efectivas, dicho que tomarían énfasis en los resultados y teniendo un modelo de cultura organizacional, con lo cual el concepto que se presenta, Gestión para Resultados (GpR)¹³, enfoca toda su atención en los recursos.

Por otra parte, dentro del mismo PDM nos habla sobre el reconocimiento a la profesionalización, el cual constituye un punto fundamental para poder realizar cualquier tipo de transformación dentro de la función pública, de tal forma que la profesionalización es parte fundamental del cambio que tendrá durante su periodo (2019 – 2021).

Parte del desarrollo institucional Comprende el conjunto de acciones relativas al diseño, mejora, cambio o reingeniería organizacional de las dependencias y organismos municipales, con base en los objetivos y programas gubernamentales. Administración de los recursos materiales y servicios (Falcón,2019).

Si bien parte de la mejora del servicio es la profesionalización el tener bases y un buen resultado es indispensable, ya que se lleva a cabo el análisis o en ocasiones evaluaciones mediante las cuales se pretende recolectar información sobre el personal y su desempeño frente a la sociedad.

Se reconoce que la profesionalización constituye un medio fundamental para desarrollar cualquier medida de transformación de la función pública. Se deberán cumplir con las obligaciones que tiene el sector público en el ejercicio de sus atribuciones para generar un ambiente de confianza, seguridad y franqueza, de tal forma que se tenga informada a la ciudadanía sobre las responsabilidades, procedimientos, reglas, normas y demás información que se genera en el sector, en un marco de abierta participación social y escrutinio público (Falcón,2019).

Lo que se busca dentro de esta administración es tener una transformación dentro del municipio teniendo como prioridad la profesionalización, ya que de esta emana una serie de eventos tanto dentro como fuera de la institución y con el personal que desempeña un cargo, sea de alto o bajo grado jerárquico dentro de la

¹³ GpR (Gestión para Resultados)

administración, la cual tiene como prioridad dar un servicio de calidad a la sociedad en general.

Dentro de la administración existen una pirámide jerárquica mediante la cual es que manejan las decisiones en primer punto están los políticos en segundo lugar los administrativos y por último los operativos, entre cada una de estas divisiones una clasificación mucho más sofisticada de puestos, que pueden ser sumamente diversos e incluso únicos con base en las características particulares de algunas estructuras burocráticas (Dussauge, 2008).

Con esto se busca ir desglosando un poco la forma de trabajo dentro de la misma Dirección, de forma que la persona con mayor poder es Director/ra, Subdirector/ra, parte del personal administrativo y se concluye con el personal operativo que es quien realiza las tareas en campo.

De esta forma nos podemos percatar que lo principal dentro de la organización es o son los servidores públicos, ya que mediante ellos es como nos percatamos si en realidad estas medidas que se están tomando, son efectivas en el ser, ya que en el deber ser se pueden estructurar de mil maneras, pero la realidad se observa o nos podemos percatar, si de verdad está dando resultados positivos con hechos.

3.2.1 DESEMPEÑO DEL SERVIDOR PÚBLICOS

Parte fundamental de la misma profesionalización es el desempeño del servidor público ya que este es el primordial ente mediante el cual se ve tangible aquellas normas, leyes, comportamientos, etc., y es mediante este que podemos dar una opinión de lo que se plantea dentro del mismo PDM, de esta forma poder tener un dato certero sobre si se está logrando el propósito establecido.

Ante las críticas a la ineficiencia de la administración pública, surge la necesidad de introducir en el sector público herramientas administrativas del sector privado con el fin de hacer más eficientes y responsables las organizaciones públicas. Para fortalecer el servicio público abierto y en el marco de los Objetivos

para el Desarrollo Sostenible, es necesario que la profesionalización, sea incluyente, integral, igualitaria, participativa, solidaria y productiva (Falcón,2019).

De esta forma el servidor público tiene la misión de satisfacer la necesidad de la sociedad, esto visto desde un enfoque empresarial son de la empresa es el municipio y el cliente es el ciudadano, visto desde esta perspectiva la forma de desenvolverse en su papel de servidor público tendría que ser más completo referido a que hasta que el cliente (ciudadano), este totalmente satisfecho con el producto que se le ofrece es que está desempeñando su papel de empresa correctamente.

De tal forma como como lo dice Edward (2005:60) las características de la personalidad predisponen a la gente a sentir determinadas emociones, a experimentar distintos tipos de reacciones a situaciones y a comportarse y desempeñarse en formas distintas en su empleo. De tal forma que el hacer sentir a su personal de cierta manera que se identifiquen con la causa o la meta le hace sentir más enfocado en sus tareas y metas por cumplir, los induces a querer ser parte o cumplir con la meta final.

De igual manera el producto que ofrece la empresa en este caso sería el servicio que le brinda el servidor público para resolver su situación o problema, véase dentro de la Dirección de Agua potable y Alcantarillado como la correcta distribución del agua, resolver problemas de fugas de agua, tapaderas dañadas, etc., de esta forma es como nos percatamos del correcto funcionamiento de la profesionalización dentro y fuera de la misa Dirección cumpliendo con el propósito de dar solución a los problemas cotidianos con un correcto desempeño por parte del personal.

3.2.2 SUGERENCIA PARA LA MEJORA/ÁREAS DE OPORTUNIDAD

La sugerencia precisa para la mejora principalmente sería comunicación personal de la directora con sus subalternos ya que en ocasiones el simple hecho de tener una reunión cada semana o cada dos semanas es para tener en cuenta que problemas están surgiendo, que pasa en la oficina, si falta alguna capacitación,

incluso si entre la misma dirección existe algún inconveniente o problemas entre ellos mismos.

Retomando su pensamiento de Antonio (2006:7) “no hubiera sido posible ya que había factores que lo impedían comenzando con el sistema político mexicano, que era muy centralista y se encontraba muy rezagado para poder adecuarse a las nuevas estrategias de operación administrativa”.

Aunque el tiempo avanza el pensamiento de las organizaciones en México es muy complicado que avance o se modifique, claramente esta la metáfora de los cangrejos que asocian con los mexicanos donde si uno intenta avanzar los demás lo jalan para que no se salga, mediante esta metáfora es que se puede ver reflejado el pensamiento rezagado y que no se modifica dentro de las instituciones públicas.

Un claro ejemplo es la práctica del compadrazgo, el contratar a sus mismos parientes, la corrupción, tener recomendaciones, etc., lo cual lo único que ocasiona es el rezago de la misma organización ya que al no tener personal capacitado y preparado para resolver los problemas cotidianos, esto solo crea acumulación de problemas que van heredando a los gobiernos siguientes por tal motivo es que se busca el cambiar estas ideas sobre seguir con las mismas prácticas con las que comenzaron.

De tal forma el principal punto a cambiar sería el cambio del pensamiento dentro de la institución es el tener mayores conocimiento o resaltar en algunas actividades que sirven a la misma institución es parte fundamental de la preparación, al igual que estarse preparando día a día por decir un ejemplo capacitaciones, diplomados, congresos, etc., lo cual ayuda a tener un conocimiento e ideas más completas y centradas que pueden mejorar tanto el desempeño de los mismos servidores públicos como de la misma institución.

Por otra parte saber qué persona se desempeña de mejor forma en los distintos puestos que requiere una atención y aptitudes que otra persona tiene aunque esto suene fácil en ocasiones el personal está distribuido en áreas que desconocen totalmente, lo cual es inconveniente ya que no cumplen con su metas

asignadas y esto lo único que casusa es problemas y retrasos, y es un lujo que no se pueden dar ya que la ciudadanía se llega a molestar y reaccionar de una forma que afecta al mismo municipio.

De igual manera al incorporarse a la institución se deben seguir preparando ya que esto es parte tanto del servicio civil de carrera y la profesionalización que van de la mano ya que trabajan conjuntamente, de tal forma que su meta es que el personal que tiene un cargo como servidor público pueda desempeñarse correctamente y pueda ofrecer un servicio profesional y de calidad, que es lo que se busca en el deber ser, que en muchas ocasiones es muy complicado en el ser ya que el personal no cumple con los requisitos que se solicitan.

En otras ocasiones esto se da desde los puestos directivos que son los principales dirigentes del personal, en casos específicos que son la mayoría estos mismos no tienen una preparación para el puesto que se les asigna por lo tanto el trabajo que realizan puede que tenga deficiencias y falta de coherencia, de tal forma que cuando se implementa las actividades o proyectos resultan en un total fracaso y eso provoca enojo en la sociedad.

Parte de las sugerencias para tener una mejora es comenzar por tener un personal que este en un puesto de acuerdo con sus amplios conocimientos que adquirió al estudiar y poner en práctica de tal forma que de verdad sepa desempeñarse, de esta forma poder resolver los problemas y rezagos que se han venido acumulando por el personal anterior que no tenía idea de lo que estaba realizando o incluso solo era temporal para rellenar un espacio.

Otra recomendación importante es tener comunicación con el personal a su cargo como de los de menor jerarquía a mayor, ya que son contadas las ocasiones en que tiene acercamiento y esto puede causar un problema interno que pudiera terminar en conflicto y rezago del mismo trabajo al no tener una motivación o incluso en una pelea, de tal manera que la comunicación con el mismo personal es parte fundamental para un buen desempeño de las actividades que se planean.

Cabe resaltar que llegar a estas modificaciones del pensamiento como de la preparación llevara tiempo ya que modificar los comportamientos e ideas en los seres humanos es muy complicado, pero de igual manera no es imposible y si se comienza en este momento se verá reflejado en las siguientes administraciones ya que tendrán los cimientos de ir mejorando tanto profesionalmente como moralmente y así la institución de igual manera recuperara la credibilidad que es lo que se busca con estas medidas de la profesionalización.

CONCLUSIÓN

La investigación tuvo como objetivo el comprobar si se realizaban los trabajos y se realizaban los esfuerzos, medidas y demás medidas, las cuales nos llevan al tema de la profesionalización a nivel municipal, pero también se tenía que observar la importancia que le dan a los estudios, de tal forma que nos arrojara los datos que se toman en cuenta como la profesionalización de los funcionarios públicos para apoyar a desaparecer los problemas que acontecen dentro del sector público o gubernamental y que de cierta manera afectan a la sociedad.

Los principales temas que se tratan en el capítulo I, se inician con el marco teórico dando comienzo con el primer punto importante que sería la administración burocrática de donde partimos, dando un concepto de la misma administración burocrática y de igual manera explicando las características que esta tiene en un primer momento.

La administración burocrática ha sido un componente esencial de todos los procesos modernizadores hasta ahora conocidos. Las sociedades modernas, frente a las antiguas, ya no explican el mundo desde los mitos y la religión, sino que tratan de alcanzar una comprensión racional del mismo y buscan su transformación.

Dicho de tal forma que de este fue el punto de inicio ya que la misma administración burocrática sabía que era muy rígida lo cual con el paso del tiempo sería obsoleto por lo cual tuvo que comenzar a evolucionar, este tuvo que tomar el esquema weberiano para comenzar a tener un desarrollo y no quedar estancado (estático). Lo anterior se observó y verifico dentro de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado dentro del ayuntamiento del municipio de Texcoco dado como punto de inicio, dando como resultado que en efecto este primer tema se encontró dentro de dicha Dirección como el primer punto a donde llega la sociedad.

Ya que al tener que llevar un control dentro de la Dirección se verifica que es el primer acercamiento con la sociedad, al ser normado es rígido y no se puede tener una flexibilidad, ya que se debe de tener un control de los tramites al tener una primera asesoría por parte del personal que se encuentra en la barra que es

donde se plantea el problema con el que cuenta cada persona que se atiende, por parte de los servidores públicos se debe crear un expediente el cual será reportado por dicho servidor y mediante el cual tendrán un antecedente de la solicitud así como la asesoría que se le brindo, este expediente contara con un numero de folio mediante el cual se buscara en su base de datos para llevar un registro de las acciones tomadas por el servidor público y así llevar un control.

Con dicha explicación nos percatamos que en un primer momento la administración burocrática funciono, ya que de algún punto se tenía que partir y este fue el punto inicial, pero al igual que la sociedad, la administración tenía que ser nómada y avanzar con lo cual se avanza a la Nueva Gestión Pública. Esta situación impulsó una serie de reformas en las administraciones públicas que pueden agruparse en torno a la corriente de la Nueva Gestión Pública (NGP), cuyo propósito fue mejorar la provisión de servicios públicos mediante el uso de técnicas de gestión de la iniciativa privada.

De igual manera al estar en pleno siglo XXI la NGP, se ve implementada al hacer gestiones para agilizar los tramites que de una u otra manera, ya que al estar en condiciones de flexibilidad estos servidores tiene la indicación de realizar trámites, realizar acciones que les competan para dar solución, tener contacto con diferentes áreas de la misma institución en su caso para dar seguimiento, verificar datos, planificación, entre otras facultades que le brinda dicho sistema.

De tal forma que al implementar herramientas del sector privado estos funcionarios deberían tener la capacidad de resolver problemáticas que le surgen cotidianamente y de ser el caso de nuevos problemas que surjan tanto en el momento como durante el proceso de las gestiones que realicen. En este punto es donde la administración comienza a ser más flexible y se reduce considerablemente el poder de la burocracia, reforzando la incidencia de las autoridades electas no sólo en el terreno de la formulación sino en la implementación de políticas, mediante nuevos criterios de centralización, coordinación y control.

Por otra parte, el poder atender a la sociedad y darle soluciones sin tanta burocracia comienza a ser más factible ya que comienzan a ser efectiva ante los

problemas de la sociedad. Referido a esto el servicio profesional de carrera y la profesionalización deberían tener un papel fundamental, ya que con base a estos dos términos es que se maneja la NGP en el ámbito local, lo cual comienza a verse escaso, ya que en dicha Dirección el personal que se encuentra en la barra tanto como el personal de oficina no cuenta y diferentes ramas no cuentan con una preparación adecuada, además de que no todo el personal tiene el perfil para su cargo.

De tal forma que no cumple el segundo punto, al tener personal que no cuentan con las habilidades y conocimientos para dar una atención correcta viéndose que desde un principio no les brindan una correcta asesoría y por otra parte no cuentan con la capacitación adecuada para poder dar una respuesta satisfactoria y queda una insatisfacción, tanto para la sociedad como para la institución o en su caso jefe inmediato.

De igual manera es que llegamos a la función pública mediante la cual nos indica que el personal que labora dentro de las instituciones debe contar con herramientas, trayectoria y conocimientos, para poder brindar el servicio de calidad que la misma función pública nos arroja como principal base de su ideología al brindar servicio a la sociedad desde las instituciones mediante sus servidores públicos.

Dicho lo anterior nos percatamos que la institución tal vez tenga las bases tanto jurídicas como normativas en el deber ser pero en la realidad, viéndolo en la Dirección no existen, ya que, al no contar con el personal con las características solicitadas por la función pública el resultado esperado no es el esperado, viéndose que las quejas, el mal manejo de los temas, el mal servicio y por ultimo la falta de conocimientos y trayectoria nos indica que existe un problema y en su caso no se cumple con los ideales.

En el capítulo II nos habla de la introducción de la profesionalización en México a finales de los años 80's y principios de los 90's, llegando a los municipios en tiempo presente implementándose y con resultados pocos satisfactorios ya que al ser un enfoque nuevo cuenta con sus dificultades y refiriéndose a su adaptación

en el municipio de Texcoco en específico la Dirección de agua Potable y Alcantarillado, es una clara prueba, al no cumplir con sus expectativas en un primer momento. Y dicho que la profesionalización surge como una posible respuesta a la crisis del Estado benefactor, en un primer momento no se cumple y de igual manera dejando mucho que desear.

Visto desde la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado, la profesionalización tanto como el servicio profesional de carrera son características primordiales con las cuales no se cuentan, esto justificado con la mala administración del personal por una parte y por la otra la falta de conocimientos; tanto del marco jurídico como de su normatividad la cual es basada en su reglamento interno de la misma Dirección, esto en ocasiones cayendo en el vicio de entrar en la corrupción y de igual manera en ocasiones en el nepotismo.

De tal forma que al pasar las gestiones en este caso de los servidores públicos que en este caso sería su período (trienio) o en su caso el tiempo que debe permanecer cada servidor público, nos encontramos con que no se cumple con el resultado esperado por este enfoque, lo cual nos indica que aún existen fallas en la forma de cómo se aplica. Por otra parte, las capacitaciones que son un tema fundamental, así como actualizaciones y la superación personal del servidor público son escasas, por una parte, por falta de recursos y por otra por falta de motivación la cual causa que no se cumpla con la meta a la que se quiere llegar mediante la profesionalización.

Este municipio de Texcoco cuenta con un organigrama el cual a la cabeza se encuentra la presidenta, un sindico, 13 regidores y 22 Direcciones en las cuales se encuentra la Dirección de agua Potable y Alcantarillado, también cabe mencionar que estos se rigen por la ley orgánica municipal, comité de planeación para el desarrollo del estado y demás normas jurídicas los cuales, si se cumplen, pero sin surgir efectos para los servidores públicos.

En este III punto el enfoque es referido al análisis de resultados de la profesionalización en el municipio de Texcoco, y en un primer momento nos encontramos con el comentario de la presidenta electa Sandra Luz Falcon Venegas,

donde nos indica que la profesionalización en su municipio referido a la institución carece de profesionalización, lo cual nos indica que no solo mediante la presente investigación documental nos indica que no se cumple con una profesionalización, sino la misma presidenta electa en el periodo 2019 – 2022 nos afirma que su personal no cuenta con un servicio profesional de carrera ni mucho menos con una profesionalización.

De tal forma que al ser el objetivo general de esta investigación el saber si los servidores públicos de la Dirección de agua Potable y Alcantarillado del municipio de Texcoco del periodo 2019 – 2020, cuentan con una adecuada profesionalización para su desempeño, al verificar que estos carecen no solo de profesionalización si no de un servicio profesional de carrera, se cumple con el objetivo.

También se comprueba la hipótesis, la cual indica que al no tener una profesionalización los servidores públicos de la Dirección de Agua Potable y Alcantarillado en el periodo 2019-2020, estos causan daños al desarrollo social y económico de dicho ayuntamiento, ya que al no tener el amplio conocimiento de sus actividades al igual que de sus responsabilidades el trabajo que realizan es ineficiente; de tal forma que es necesario reforzar el papel de la competencia de trabajo en estos individuos que se encuentran al frente de las funciones públicas

Bibliografía

- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y Gestión Pública*. México: Fondo de la cultura económica.
- Antonio Crespo, J. (2006). *Para entender el Estado* . México : Nostra Ediciones .
- Bekke, H., & van der Meer, F. (2000). *Civil Service Systems in Western Europe*. Reino Unido : Edward Elgar.
- Bonometti, P., & Ruiz Seisdedos, S. (21 de Septiembre de 2009). *scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-00632010000200002
- Cejudo , G. (2011). *Nueva gestión pública*. México : Biblioteca Básica de la Administración Pública .
- Contraloriadf. (05 de Febrero de 2016). *CLASIFICACIONES DE SERVIDOR PÚBLICO, FUNCIONARIO O EMPLEADO*. Obtenido de <http://www.contraloriadf.gob.mx/contraloria/cursos/MARCOJURIDICO/paginas/cspfe.php>
- Cortazar Velarde, J. (20 de Noviembre de 2014). *gobernarte*. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/reformando-el-servicio-civil-la-importancia-del-como-y-solo-del-que/>
- contraloriadf. (s.f.). *CLASIFICACIONES DE SERVIDOR PÚBLICO, FUNCIONARIO O EMPLEADO*. Obtenido de <http://www.contraloriadf.gob.mx/contraloria/cursos/MARCOJURIDICO/paginas/cspfe.php>
- de la Paz Sosa, J. (2017). *Introducción a la Administración Pública Mexicana*. México : INAI.
- Falcon Venegas , S. (2019). *PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL*. TEXCOCO : H. Ayuntamiento de Texcoco .
- H. Ayuntamiento de Texcoco . (15 de Marzo de 2019). Obtenido de <http://www.texcocoedomex.gob.mx/>
- INEGI. (26 de Agosto de 2020). *Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2019*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cngmd/2019/doc/cngmd_2019_resultados.pdf
- INAP. (2018). *administración pública contemporánea ; teoría y práctica*. México: instituto nacional de administración pública.
- Kamenka, E., & Krygier, M. (1981). *Burocracia: trayectoria de un concepto*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Lima, M. A. (2011). *La administración pública burocrática; hacia un camino mejor*. Puebla.
- Longo, F. (2004). *Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en* . España : Paidós.
- Martínez Puón, R. (2013). *La profesionalización de la Función Pública: ideas para Latinoamérica*. Venezuela: Colecciones de Gobierno y Administración Pública del Gigepe.
- Martínez Vilchis, J. (2009). *La nueva gerencia pública en las entidades federativas de México* . México : Universidad Autónoma del Estado de México .
- OCDE. (2011). *Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México*. México: OECD Publishing.
- Oliván , A. (1982). idea general de la administración, homenaje al Maestro Gabino Fraga. *Revista de Administración Pública*.
- Pardo, M. C. (2005). *El servicio civil de carrera para un mejor desempeño de la gestión pública* . México, DF: Cultura de la rendición de cuentas .
- Pardo, M. (Marzo de 2014). *La modernización administrativa del gobierno de Felipe Calderón: entre la austeridad y la reforma*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-013X2015000100083
- Sánchez Morón, M. (1997). *Derecho de la Función Pública*. Madrid.
- Schroder, P. (2000). *Nueva Gestión Pública: Aportes para un buen gobierno* . México : Fundación Friedrich Naumann.
- Soberanes Fernández, J. (1995). *LA REFORMA JUDICIAL FEDERAL MEXICANA DE 1994*. México : Universidad Autónoma del Estado de México.
- Suárez, L. S. (23 de Noviembre de 2018). *EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA*. Obtenido de <https://lorenavergarasuarez.blogspot.com/2018/11/eficiencia-eficacia-y-calidad-en-la.html>
- Uvalle Berrones , R. (2005). *La transformación procedimental y democrática de la administración pública* . México : IAPEM.
- Uvalle Berrones, R. (2002). *Institucionalidad y profesionalización del servicio público en México. Retos y perspectivas*. México: Plaza y Valdés editores.
- Uvalle Berrones, R. (2009). Condiciones, procesos y tendencias de la administración . *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*.

Weber , M. (s.f.). EL POLÍTICO Y EL CIENTÍFICO . *LA POLÍTICA COMO VOCACIÓN* (pág. 58). Documento preparado por el Programa de Redes Informáticas y Productivas.

Mesografía

Bonometti, P., & Ruiz Seisdedos, S. (21 de Septiembre de 2009). *scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-00632010000200002

Contraloriadf. (05 de Febrero de 2016). *CLASIFICACIONES DE SERVIDOR PÚBLICO, FUNCIONARIO O EMPLEADO*. Obtenido de <http://www.contraloriadf.gob.mx/contraloria/cursos/MARCOJURIDICO/paginas/cspfe.php>

contraloriadf. (s.f.). *CLASIFICACIONES DE SERVIDOR PÚBLICO, FUNCIONARIO O EMPLEADO*. Obtenido de <http://www.contraloriadf.gob.mx/contraloria/cursos/MARCOJURIDICO/paginas/cspfe.php>

Cortazar Velarde, J. (20 de Noviembre de 2014). *gobernarte*. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/reformando-el-servicio-civil-la-importancia-del-como-y-solo-del-que/>

H. Ayuntamiento de Texcoco . (15 de Marzo de 2019). Obtenido de <http://www.texcocoedomex.gob.mx/>

INEGI. (26 de Agosto de 2020). *Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2019*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cngmd/2019/doc/cngmd_2019_resultados.pdf

Pardo, M. (Marzo de 2014). *La modernización administrativa del gobierno de Felipe Calderón: entre la austeridad y la reforma*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-013X2015000100083

Suárez, L. S. (23 de Noviembre de 2018). *EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA*. Obtenido de <https://lorenavergarasuarez.blogspot.com/2018/11/eficiencia-eficacia-y-calidad-en-la.html>