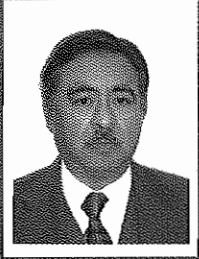


Administración pública y gobernanza  
en la segunda década del siglo XXI

Roberto Moreno Espinosa  
COORDINADOR





Roberto Moreno Espinosa

Es Doctor en Administración Pública por la rcpys de la UNAM, actualmente es profesor e investigador de carrera de la UAEM, campus Amecameca. Dentro de sus principales líneas de Investigación se encuentran: Gobiernos Locales, Profesionalización, Gobernanza y teoría de la administración pública; es integrante de la Comisión Dictaminadora de Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM; fue Presidente del Comité Organizador y del Comité Científico del Primer Congreso Internacional "Gobierno, Gestión y Profesionalización en el Ambito local ante los Grandes Retos de Nuestro Tiempo", 2010; Presidente del Consejo Directivo de la Academia Internacional de Ciencias Político-Administrativas y Estudios de Futuro A.C., El Centro Universitario UAEM Amecameca le otorgó un reconocimiento por su destacada labor en el Plano Internacional. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores nivel II.

# Administración pública y gobernanza en la segunda década del siglo XXI

---

Dr. en D. Jorge Olvera García  
*Rector*

Dr. en E. Alfredo Barrera Baca  
*Secretario de Docencia*

Dr. en D. Hiram Raúl Piña Libien  
*Abogado General*

Dra. en Est. Lat. Ángeles Ma. del Rosario Pérez Bernal  
*Secretaria de Investigación y Estudios Avanzados*

Lic. en Com. Juan Portilla Estrada  
*Director General de Comunicación Universitario*

M. en D. José Benjamín Bernal Suárez  
*Secretario de Rectoría*

Lic. Jorge Bernáldez García  
*Secretario Técnico de la Rectoría*

M. en E. P. y D. Ivett Tinoco García  
*Secretario de Difusión Cultural*

M. en A. Emilio Tovar Pérez  
*Director General de Centros Universitarios y Unidades Académicas Profesionales*

M. en C. I. Ricardo Joya Cepeda  
*Secretario de Extensión y Vinculación*

M. en A. Ignacio Gutiérrez Padilla  
*Contralor Universitario*

M. en E. Javier González Martínez  
*Secretario de Administración*

Dr. en C. S. y Pol. Raulfo Pérez Garcés  
*Coordinador del Centro Universitario UAEM Amecameca*

Dr. en C. Pol. Manuel Hernández Luna  
*Secretario de Planeación y Desarrollo Institucional*

Mtra. en Hnm. Blanca Aurora Mondragón Espinoza  
*Directora de Difusión y Promoción de la Investigación y los Estudios Avanzados*

Mtra. en Ed. A. Yolanda E. Ballesteros Senties  
*Secretaria de Cooperación Internacional*



# Administración pública y gobernanza en la segunda década del siglo XXI

Roberto Moreno Espinosa

Coordinador



Este libro fue positivamente dictaminado  
conforme a los criterios editoriales de la  
Secretaría de Investigación y Estudios Avanzados

*Administración pública y gobernanza en la segunda década  
del siglo XXI*

Primera edición 2014

D.R. © Universidad Autónoma del Estado de México  
Instituto Literario núm. 100 ote.  
C.P. 50000, Toluca, México  
<http://www.uaemex.mx>

**ISBN:** 978-607-422-544-0

Impreso y hecho en México  
*Printed and made in Mexico*

Edición: Dirección de Difusión y Promoción de la  
Investigación y los Estudios Avanzados

El contenido de esta publicación  
es responsabilidad de los autores

Queda prohibida la reproducción parcial o total del contenido  
de la presente obra, sin contar previamente con la autorización  
por escrito del editor en términos de la *Ley Federal del Derecho de  
Autor* y en su caso de los tratados internacionales aplicables.

Eruviel Ávila Villegas  
PRESIDENTE HONORARIO

**CONSEJO DIRECTIVO 2013-2016**



Mauricio Valdés Rodríguez  
PRESIDENTE

Jorge Olvera García  
VICEPRESIDENTE

Mario Quezada Aranda  
TESORERO

Martha Hilda Gonzales Calderón  
Carlos Alberto Acra Alva  
Alejandro Castro Hernández  
Gilberto Cortés Bastida  
Benjamín Fournier Espinosa  
Marcelo Martínez Martínez  
Apolinar Mena Vargas  
Francisco Osorno Soberón  
Pedro David Rodríguez Villegas  
José Alejandro Vargas Castro  
CONSEJEROS

Roberto A. Rodríguez Reyes  
SECRETARIO EJECUTIVO



## CENTROS

Adriana Bazán Trousselle  
POLÍTICAS DE GOBIERNO

Celia Martínez Paulín  
PROSPECTIVA GUBERNAMENTAL

Raiza Dayar Mora  
COMUNICACIÓN SOCIAL Y VINCULACIÓN

Constanza Márquez Aguilar  
SECRETARÍA GENERAL DE LA EGAMéx

Hortensia Zúñiga Bárcenas  
CONTROL DE GESTIÓN

Jessica Castillo Pérez  
DELEGACIONES REGIONALES

## COMITÉ EDITORIAL

Guillermina Baena Paz  
PRESIDENTE

Julián Salazar Medina  
Roberto Moreno Espinosa  
Miguel Ángel Márquez  
VOCALES

## Índice

<b>Introducción</b>	15
<b>1ª PARTE. PERSPECTIVAS TEÓRICAS</b>	
<b>Perfil contemporáneo de la administración pública y la gobernanza</b>	27
Roberto Moreno Espinosa	
<b>Gobernanza, transparencia, buen gobierno y gestión pública: facetas del poder contemporáneo</b>	57
Ricardo Uvalle Berrones	
<b>El carácter multifacético de la gobernanza</b>	79
Jaime Espejel Mena Misael Flores Vega	
<b>Gobernanza y políticas públicas para el Estado moderno</b>	109
Maximiliano García Guzmán	

<b>Gobernanza y espacio público</b>	<b>131</b>
Julio César Olvera García Eduardo Gasca Pliego	
<b>Globalización y gobernanza: retos para la gestión metropolitana del siglo XXI</b>	<b>153</b>
José Anronio Rosique Cañas Rogelio Rodríguez Rodríguez	
<b>El redescubrimiento del papel de la burocracia en el modelo de gobernanza</b>	<b>183</b>
Miguel Moreno Plara	
<b>Política social y nueva gobernanza pública local</b>	<b>215</b>
Angélica Pérez Ordaz	
<b>Corrupción y ética en el ámbito público del Estado de México durante la primera década del siglo XXI</b>	<b>239</b>
Oscar Diego Bautista	
<b>2ª PARTE. INVESTIGACIÓN APLICADA Y ESTUDIOS DE CASO</b>	
<b>El uso de logotipos por los gobernantes: ¿una nueva forma de patrimonialismo?</b>	<b>261</b>
Rolando Barrera Zaparan	
<b>Innovación gubernamental y gobernanza en los gobiernos estatales. Estudio de caso: entidades más pobladas de México</b>	<b>285</b>
Juan Miguel Morales y Gómez	
<b>SOS ¿Y ahora quién podrá defendernos? La política educativa en el México del siglo XXI</b>	<b>305</b>
Adriaau Plasencia Díaz	

<b>La introducción del Seguro Popular de Salud en el Sistema Estatal de Salud del Estado de México</b>	<b>329</b>
Georgina Contreras Landgrave Carolina Tetelboin Henrion Jaime Camacho Ruiz Manuel Leonardo Ibarra Espinosa Luis Ramón López Gutiérrez	
<b>Los Derechos Humanos hacia una nueva gobernanza: el derecho a la no discriminación en México y el impacto de la participación de la sociedad civil en los Derechos Humanos de la diversidad sexual</b>	<b>363</b>
Carlos Fonseca Hernández Ma. Luisa Quintero Soto	
<b>La profesionalización de los servidores públicos en la región oriente del Estado de México</b>	<b>377</b>
Rafael Cedillo Delgado	
<b>3ª PARTE. ESTUDIOS INTERNACIONALES</b>	
<b>La cultura administrativa y la sociedad civil: hacia la gobernanza eficaz</b>	<b>399</b>
Donald E. Klingner	
<b>El diseño de las organizaciones municipales: modificaciones para la gestión territorial</b>	<b>413</b>
Rita María Grandinetti	
<b>Reforma do estado e descentralização no Brasil contemporâneo: governos locais, eficiência e democracia</b>	<b>447</b>
Ricardo Carneiro Flávia de Paula Duque Brasil	



<b>O papel do estado na construção de alternativas de proteção social para segmentos vulneráveis: a experiência brasileira em anos recentes</b>	<b>479</b>
<p style="text-align: right;">Laura da Veiga Bruno Lazzarotti Diniz Costa Catia Bronzo</p>	
<b>As atribuições da geração y e o “Sentido do trabalho” no setor público mineiro: o que esperam e desejam os especialistas em políticas públicas e gestão governamental</b>	<b>509</b>
<p style="text-align: right;">Kamila Pagel de Oliveira Luciana Custódio</p>	
<b>Planejamento estratégico governamental: uma abordagem neoinstitucionalista</b>	<b>541</b>
<p style="text-align: right;">Mauro Cesar da Silveira</p>	
<b>Inovações metodológicas e participação social no planejamento metropolitano: a experiência de Belo Horizonte, Brasil</b>	<b>573</b>
<p style="text-align: right;">Roberto Monte-Mór Murilo Fahel Bruno França João Teixeira</p>	
<b>Os serviços de rádio e televisão no Brasil: um estudo à luz dos 20 anos da constituição da República de 1988</b>	<b>615</b>
<p style="text-align: right;">Luciana Moraes Raso Sardinha Pinto</p>	
<b>Políticas de governo eletrônico em estados da federação brasileira: uma contribuição para análise segundo a perspectiva institucional</b>	<b>651</b>
<p style="text-align: right;">Marconi Mattins de Laia</p>	

<b>Segurança pública e participação social: que políticas “funcionam” e por quê?</b>	<b>689</b>
--------------------------------------------------------------------------------------	------------

Leticia Godinho  
Betânia Peixoto  
Eduardo Batitucci  
Marcus Vinícius Cruz

## RELACIÓN DE AUTORES

**719**



- Population Council, *Los y las jóvenes y su derecho a la planificación familiar*, disponible en: [www.popcouncil.org/pdfs/InformJovenes1.pdf](http://www.popcouncil.org/pdfs/InformJovenes1.pdf) [consultado el 19/10/2010].
- Primera Encuesta Nacional sobre Discriminación en México (2005), México, Conapred/Sedesol.
- Programa de Formación de Formadores/las en Perspectiva de Género y Salud Sexual y Reproductiva, núm. 1-24 disponible en: [www.msc.es/organizacion/sns/.../pdf/equidad/13modulo\\_12.pdf](http://www.msc.es/organizacion/sns/.../pdf/equidad/13modulo_12.pdf) [consultado el 24/10/2010].
- Serrer, Estela (2001), "Género y feminismo" en *Diálogo y debate*, núms. 15-16, enero-julio, p. 88.
- Scharager, J, M. Zuzulich y P. Reyes, *Estrategia de promoción de la salud en población universitaria: una actividad docente como estrategia de promoción en jóvenes universitarios de la Pontificia Universidad Católica de Chile*, disponible en: [www2.uacj.mx/.../Estrategia%20de%20promocion%20de%20la%20salu](http://www2.uacj.mx/.../Estrategia%20de%20promocion%20de%20la%20salu) [consultado el 25/10/2010].
- Unidad de Salud del Niño y del Adolescente Área Salud Familiar y Comunitaria (2006), *Definiciones del empoderamiento desde la perspectiva de las adolescentes*, OPS/OMS.
- Valdespino, José Luis *et al.* (2007), *Prevalencia de infección por VIH en la población adulta en México: una epidemia en ascenso y expansión*.
- World Health Organization (1998), *Promoción de la Salud. Glosario*, núm. 1-35, disponible en: [www.bvs.org.ar/pdf/glosario\\_sp.pdf](http://www.bvs.org.ar/pdf/glosario_sp.pdf) [consultado el 22/10/2010].

## La profesionalización de los servidores públicos en la región oriente del Estado de México

Rafael Cedillo Delgado

### INTRODUCCIÓN

La Administración Pública municipal tiene como premisa importante que los servidores públicos cuenten con el perfil idóneo, la preparación y experiencia para desempeñar sus funciones. Tal situación en los hechos no es verídica, pues en la integración de las administraciones municipales se dan prácticas como el amiguismo, el pago de compromisos contraídos y la contratación de personal improvisado. Con tales elementos tenemos ayuntamientos que no funcionan de manera eficiente y eficaz, ni cumplen con el objetivo para el que fueron constituidos: dar buen servicio a la comunidad.

La región oriente del Estado de México, que se encuentra formada por 13 municipios, en su mayoría con características semiurbanas y rurales, tradicionalmente se encuentra administrada por personal que no cuenta con la experiencia y preparación para efectuar de buena forma las actividades que se realizan en los ayuntamientos.

Si bien es cierto que muchos de los presidentes municipales y directores de las diferentes dependencias cuentan con estudios mínimos de Licenciatura, ello no implica que tengan experiencia y cuentan con la preparación para realizar las funciones que la responsabilidad pública les exige. La integración de la administración municipal en esta región mexiquense se da conforme a los

compromisos contraídos en las campañas electorales y no con base en el perfil, la preparación y experiencia de los servidores públicos.

Si agregamos a este proceso las constantes alternancias, que se han presentado en la última década, podemos entender por qué la permanencia en los cargos es limitada. El presidente municipal que accede al poder por un partido distinto al que estaba gobernando lo hace seleccionando personal nuevo que sustituye al que ya estaba en funciones, mismo que generalmente no cuenta con experiencia ni con el perfil idóneo para en cada uno de los cargos.

Ante dicho panorama, este capítulo tiene como objetivo señalar algunas características de los servidores públicos que integran los ayuntamientos de la región oriente. La base empírica<sup>1</sup> en que se sustenta el estudio son investigaciones de tesis que se han realizado sobre la administración municipal de la zona; los tópicos son variados pero se centran en aspectos de la profesionalización como el ingreso, la capacitación y permanencia en la administración municipal.

A manera de hipótesis se establece que los alcaldes municipales y la mayoría de los directores de las diferentes áreas en la región oriente del Estado de México son personas con buena preparación académica, pues cuentan con nivel de Licenciatura; sin embargo, un gran número de los servidores públicos no cuentan con el perfil adecuado para su cargo y el personal es elegido entre los partidarios de la fuerza política que gobierna. Los criterios, básicamente, son compromisos y lealtades adquiridas durante las campañas electorales, de tal forma la capacitación parece ser innecesaria, pues el cambio constante de personal, cada tres años, hace que no haya acumulación de experiencia y desarrollo constante en la administración municipal.

El trabajo está organizado en tres apartados. En la primera parte se hace una breve revisión de las características de profesionalización de los servidores públicos en el ámbito municipal, en ella se señalan las premisas básicas para implementar el servicio civil de carrera. En el segundo punto se hace un examen de las características político-administrativas de los municipios de la región oriente del Estado de México, se subraya el factor de alternancia por su influencia en la escasa capacitación de los servidores públicos. Finalmente se hace un análisis de los criterios de ingreso para el personal de las administraciones municipales.

<sup>1</sup> Se agradece la colaboración para la preparación de este trabajo a la estudiante Sandra Ximena Ruda Cárdenas de la Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública, como parte de su Servicio Social.

en el contexto de la alternancia, y se valoran otros factores que inciden en la profesionalización de los servidores públicos.

## LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN EL ÁMBITO MUNICIPAL

En el año 2003 se aprobó la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, que busca conformar una Administración Pública caracterizada por la profesionalización. A decir de Poun la profesionalización se constituye como un instrumento que estabiliza el manejo del aparato administrativo y reconstruye de la confianza del gobierno democrático, al tener una calidad institucional que regula las relaciones entre los poderes públicos, los niveles de gobierno y los ciudadanos (Martínez, 2006: 23).

Por ello, la profesionalización de los servidores públicos se ha convertido en un asunto de la agenda político administrativa mexicana, tanto a nivel federal, estatal y local, pues al ser componente importante de la democracia gubernativa su falta tiene efectos negativos como ineficiencia y baja calidad (Hernández, 2001: 15).

Juan Miguel Morales y Gómez señala que los servidores públicos de las administraciones municipales deben ser incorporados bajo esquemas de idoneidad y mérito a fin de que sus actitudes, aptitudes y lealtad estén fundamentalmente con la institución y en general con la ciudadanía. Parte medular para lograr dichos objetivos es el uso de sus conocimientos, técnicas, procedimientos, normatividad, programas y acciones que se concretizan en los servicios ofrecidos, a fin de satisfacer necesidades colectivas (Morales, 2006: 244).

El autor recomienda que para poder estar en condiciones de conocer el papel que juega el desempeño del elemento humano dentro de las administraciones municipales, que tiene como característica y función servir de la manera más adecuada y eficiente para los pobladores de un municipio, debe abordarse la teoría del servicio civil y la carrera administrativa.

El concepto de servicio civil tiene que referirse en principio al personal no militar del gobierno, es decir, al personal que desempeña una gran cantidad de cargos administrativos que implican la administración y gestión de recursos, programas y acciones destinadas para atender las necesidades de la sociedad. El servicio civil visto así, integra a todo el personal contratado con capacidad civil, incluyendo al personal de base u operativo que está involucrado en la gestión y operación de las políticas públicas.

El servicio de carrera administrativa o servicio civil de carrera tiene más de 100 años de existencia, el modelo británico fue el primer servicio de carrera administrativa formal en el mundo. Su implantación quizás fue la respuesta a las prácticas de patronazgo y botín. La importancia de incorporar los procesos de selección de aspirantes haciendo prevalecer el principio del mérito con el propósito de disponer de servidores públicos profesionales que por definición su compromiso fuese el servicio y su lealtad, a la institución y la sociedad (Morales, 2006: 244).

El servicio civil promueve el dinamismo y eficiencia del servicio público general y para avanzar en las respuestas que se le proporcionan a la ciudadanía, propendiendo a la democracia y transparencia del gobierno. La profesionalización de los servidores públicos mediante un servicio de carrera administrativa es, sin duda, la estrategia fundamental para transformar el funcionamiento y desarrollo de la administración municipal.

Mauricio Merino, menciona que la profesionalización comenzó a realizarse explícitamente en el año 2003, cuando se promulgó la primera legislación de la historia para establecer un servicio profesional de carrera en la administración pública federal. Los procesos de profesionalización también han sido vistos como un propósito deseable de política pública por los beneficios que podrían traer a la eficacia y a la eficiencia de los gobiernos locales.

La idea de la profesionalización fracasa cada vez que se propone al margen de las restricciones que se le oponen y a las que se suman, además, la cultura política del país (que no tiende a castigar, sino a premiar la conformación de grupos articulados sobre la base de liderazgos políticos personales), la competencia partidaria que rebasa las fronteras de los municipios, las normas que favorecen la formación de equipos de trabajo con personal de confianza, y los costos directos que supone la preparación, la puesta en marcha y la administración de un sistema de profesionalización de cualquier naturaleza. A esas restricciones deben añadirse otras dos: la enorme dificultad que enfrentan los ayuntamientos para lidiar con las muy distintas obligaciones que se desprenden de las normas y de las políticas federales que involucran a los municipios, y que suelen ser tan abigarradas como inestables, lo que contradice la formación de equipos profesionales estables; y la diversidad de normas y criterios estatales que suelen introducir otros factores de incertidumbre a la ya de suyo cambiante administración pública de los municipios (Merino, 2006: 6).

La mudanza en las responsabilidades asignadas a los gobiernos locales mexicanos durante los últimos 20 años no se ha acompañado de una estrategia para garantizar que puedan cumplir profesionalmente con ellas. De ahí la importancia

de replantear la profesionalización de los empleados municipales desde una perspectiva diferente: si en otro momento el servicio civil se vio como un proyecto valioso en sí mismo, conviene observarlo ahora como una condición de principio para hacer posible que los gobiernos locales del país puedan efectivamente cumplir con su papel.

En ausencia de estabilidad para los servidores públicos, los principales funcionarios públicos de los gobiernos locales de México responden a criterios políticos, es decir, son reclutados por su filiación partidaria o por su cercanía con los presidentes municipales, mucho más que a razones de capacidad profesional o experiencia en el cargo que ocupan. Como consecuencia de esa lógica de reclutamiento político, la mayoría de los servidores públicos de alto nivel en los municipios carece de experiencia previa.

La modernización política del país, que ha traído algunos avances para la democratización, se encuentra incompleta pues muchas de las prácticas ancestrales del sistema político mexicano se recrean y reproducen en todos los niveles de gobierno, y es precisamente en el ámbito municipal donde tiene mayor énfasis, debido a que es en donde los ciudadanos tienen el principal contacto con los servidores públicos.

En México, y principalmente en sus municipios, no existe una preparación adecuada y profesional de los servidores públicos, lo que hace deficiente la capacidad administrativa y los gobiernos de calidad. El principal obstáculo para lograr la profesionalización en el ámbito municipal es el alto grado de politización que existe dentro de la Administración pública, caracterizada por un alto grado de filiación partidista, compadrazgo, clientelismo, corporativismo y por la ausencia de mecanismos que permitan el reconocimiento, ascenso y "premio" al funcionario público (Hernández, 2011: 11-13).

José Octavio Acosta Arévalo señala que la mayoría de los gobiernos municipales reconoce que es importante capacitar al personal, de hecho se invierte mucho dinero en actividades de capacitación, ya sean de tipo público (cursos ofrecidos por instancias gubernamentales o universidades públicas) o privado (consultoras o universidades privadas), pero no son debidamente aprovechadas ni tienen los resultados esperados. La gran mayoría de estos recursos y esfuerzos de capacitación se diluyen o se pierden por las siguientes razones:



- No están definidas las necesidades de capacitación al no existir definiciones de puestos y funciones.
- No hay seguimiento ni evaluación del impacto de la capacitación.
- Se contratan cursos y talleres obedeciendo a modas o intereses generales.
- Inmovilidad del personal.
- La estructura organizacional no es adecuada (Acosta, 2006: 4-5).

La falta de programas de capacitación parece estar determinada por la indefinición de competencias dentro de la Administración pública municipal, lo cual tiene que ver con duplicidad de funciones o por no saber qué compete a cada quien: cómo implementar cursos que fortalezcan las funciones, sino están bien precisadas. En los casos en que sí se realiza la capacitación, falta conocer los alcances y resultados que ello trae. Desorganización, falta de planeación, indefinición e incompetencia son obstáculos para que se efectúe la capacitación y se alcance la profesionalización en el servicio público municipal.

Por lo anterior es evidente que con un proceso de formación y preparación fortalecerá la Administración pública local, pues integrar a los individuos más capacitados para ejercer un puesto dentro de la administración municipal sienta las bases para formar un equipo eficiente y exitoso durante la gestión. Esto garantiza que se transite el periodo de gobierno con el mínimo trastorno y la máxima eficacia, permitiendo así que los municipios se conviertan en la piedra angular del desarrollo estatal y nacional (Acosta, 2006: 4-5).

El llevar a cabo en forma profesional el proceso de reclutamiento y selección dentro de la administración municipal permite que ésta integre a su funcionamiento a las mejores mujeres y hombres, quienes trabajando con sistemas de calidad orientados a resultados, bajo un código de conducta reconocido en su comportamiento, brindarán los mejores beneficios a quienes deben servir por convicción, además y bajo un desarrollo constante se logrará un gobierno eficaz.

José René Olivos Campos señala que la profesionalización del servicio público es un eslabón de los cambios que requieren generarse en los gobiernos municipales para garantizar e impulsar un proyecto de desarrollo en el escenario local. Es por esto que la profesionalización del servicio público implica una tarea mayúscula para los gobiernos, ya que las administraciones municipales son centros de poder político que requieren la profesionalización de los servidores públicos, para fortalecer sus capacidades de formular iniciativas políticas que logren el desarrollo de la comunidad.

La profesionalización del servicio público es un tema crucial dentro de la visión que debe tener la administración pública municipal, para lograr la competencia, la eficacia, la oportunidad y la optimización de los recursos públicos. Por ello, la profesionalización del servicio debe inscribirse en la exigencia y correspondencia entre los procesos de democratización de las instituciones públicas. Para Olivos la profesionalización fortalece la administración municipal y con ello se acerca más rápidamente a una democracia de calidad:

La democratización del poder requiere que los administradores públicos sean efectivamente aptos, competentes, legalmente responsables, escrupulosos en el manejo de los recursos e imparciales en el cumplimiento de sus actividades. Eso es viable con la profesionalización de la función pública que responda a los intereses de la sociedad y no a los intereses de los grupos políticos que renuevan al personal de la Administración Pública acorde al interés parridario, lo que se ha producido por la alternancia del poder en un sistema democrático competitivo (Olivos, 2003: 2).

Un servicio público de calidad necesita la profesionalización de sus integrantes, directivos y operadores para poder conjugar responsabilidad, capacidad y destrezas técnicas, y así fortalecer las respuestas institucionales para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Los gobiernos municipales tienen mayor capacidad de respuesta cuando cuentan con un servicio público de calidad que responde a los problemas de la sociedad, la prestación de los servicios públicos, así como al impulso del crecimiento económico, industrial, comercial, turístico, entre otros, todo a favor del desarrollo de la vida municipal.

La profesionalización de los servidores públicos municipales debe ser una garantía gubernamental para que las instituciones públicas, ante la competitividad y alternancia del poder, estén en condiciones de responder a los cambios de decisiones políticas y administrativas que impone el juego y las reglas de la democracia.

Por lo anterior es claro que los servidores públicos plenamente preparados ofrecen un mejor servicio al saber llevar una administración con responsabilidad y calidad; de igual forma saben que para alcanzar los niveles óptimos deben atender los vientos de la profesionalización implementando el servicio profesional de carrera en municipios, ya que estos son la base de la estructura gubernamental en nuestro país. La meta es superar la vieja inercia de los mecanismos tradicionales del sistema político, caracterizados por la supremacía del ejecutivo, cuyos elementos

definían los modelos administrativos a partir de la componenda política, pago de cuotas, ascensos y descensos de funcionarios bajo criterios lejanos al estímulo por reconocimiento y al premio al mérito profesional.

Para no quedarnos en el plano abstracto y aterrizar dichos problemas revisaremos lo que ocurre en los 13 municipios de la región sur oriente del Estado de México, para desarrollar un diagnóstico de la situación en el ámbito local.

### LA REGIÓN ORIENTE DEL ESTADO DE MÉXICO

Los municipios que integran la región oriente, ubicados al sur de la entidad, son: Valle de Chalco, Chalco, Cocotitlán, Temamatla, Tenango del Aire, Juchitepec, Tlalmanalco, Amecameca, Ayapango, Atlautla, Ozumba, Ecatingo y Tepetlixpa. Los que registran características más urbanizadas son Valle de Chalco, Chalco y Amecameca; estas localidades cuentan con gran densidad de población, establecimiento de centros fabriles y un gran número de centros comerciales y servicios que hacen revivir una vida netamente urbanizada. Una de las características que influye en ello es la cercanía con el Distrito Federal.

Tlalmanalco y Cocotitlán, registran una filiación semiurbana, en tanto que su actividad primaria no es la principal actividad económica y su población ha crecido en las últimas décadas. Los demás también observan crecimiento poblacional y de servicios, pero no han dejado de ser rurales, pues todavía un sector importante de su población se dedica al campo. En la región no hay marginación alta, por lo que los niveles de desarrollo son aceptables, aunque las costumbres y tradiciones son todavía muy arraigadas.

Por ser municipios con una densidad de población media (ver cuadro 1) su ayuntamiento comprende un presidente municipal, un síndico y 10 regidores (seis de mayoría relativa y cuatro de representación proporcional), salvo las excepciones; de Chalco y Valle de Chalco que cuentan con 13 regidores debido a la alta densidad de población (siete de mayoría relativa y seis de representación proporcional).

**Cuadro 1. Población de los municipios de la región oriente del Estado de México**

Municipio	1990	1995	2000	2005
Amecameca	36,321	41,671	45,255	48,363
Atlautla	1,993	22,634	25,950	24,110
Ayapango	4,239	4,858	5,947	6,361
Chalco	282,940	175,521	217,972	257,403
Cocotitlán	8,068	9,290	10,205	12,120
Ecatingo	5,808	6,949	7,916	8,247
Juchitepec	14,270	17,487	18,968	21,017
Ozumba	18,052	21,424	23,592	24,055
Temamatla	5,366	7,720	8,840	10,135
Tenango del Aire	6,207	7,282	8,486	9,432
Tepetlixpa	12,687	15,181	16,863	16,912
Tlalmanalco	32,984	38,396	42,507	43,930
Valle de Chalco Solidaridad	S/D	287,073	323,461	332,279
Región I: Amecameca	445,935	655,486	755,962	814,364

Fuente: Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) (1990), *XI Censo General de Población y Vivienda*; INEGI (1995), *I Censo de Población y Vivienda*; INEGI (2000), *XII Censo General de Población y Vivienda*; INEGI (2005), *II Censo de Población y Vivienda*.

Las principales problemáticas que vive la región, en cuanto a servicios públicos, son el servicio de agua, la inseguridad pública –creciente en los últimos años–, drenaje, pavimentación, alumbrado y limpia. El crecimiento poblacional que ha experimentado la zona provoca que muchos de los problemas no sean resueltos, revelando, en forma evidente, la falta de capacidad de las administraciones municipales, signadas por problemas de incapacidad, irregularidades financieras y mal servicio.

En cuanto a la alternancia política en la zona todos los municipios han tenido por lo menos en una ocasión cambio de partido gobernante, los que tienen menos cambios son Juchitepec, Ayapango y Tepetlixpa; los que tienen mayor alternancia son Tenango del Aire, Ozumba y Cocotitlán, como se observa en el cuadro 2. El partido que más ha gobernado es el PRI, quien hasta hace pocos años predominaba la región, el segundo en importancia es el PRD, el tercer sitio lo ocupa el PAN, aunque también se tiene registro de partidos pequeños.

**Cuadro 2. Alternancia en los municipios de la región oriente 1990-2009**

Municipio	1990	1993	1996	2000	2003	2006	2009
Amecameca	PRI	PRI	PRI	PRD	PAN	PRD	PRI
Atlautla	PRI	PRI	PRD	PRI	PRI	PAN	PRD
Ayapango	PRI	PRI	PRI	PRI	PRI	PRD	PRI
Chalco	PRI	PRI	PRI	PRI	PRD	PRD	PRI
Cocotitlán	PRD	PRI	PVEM	PRD	CONV	PRI	PAN
Ecatzingo	PRI	PRI	PRI	PRI	PRI	PAN	PRI
Juchitepec	PRI	PRD	PRI	PRI	PRI	PRI	PRI
Ozumba	PRI	PRI	PRD	PRI	PAS	PT	PRI
Temamatla	PRI	PRI	PRI	PRI	PRD	PRI	PRI
Tenango del Aire	PRI	PRI	PRD	PRI	PRD	PRI	PRI
Tepetlixpa	PRI	PRI	PRI	PRI	PRI	PRD	PRI
Tlalmanalco	PRI	PRI	PRD	PRI	PRI	PRD	PRI
Valle de Chalco			PRI	PRI	PRD	PRD	PRI

Fuente: elaboración propia con base en Cedillo, 2006: 149-151.

El fenómeno de alternancia política es un hecho que influye en la integración de las administraciones municipales, ya que es práctica común que el presidente municipal entante acomode en los cargos administrativos a gente incondicional, leal y cercana a su persona. Dicho personal, al que se conoce como de confianza, generalmente no cuenta con el perfil idóneo para el puesto que se le asigna y difícilmente cuenta con experiencia o preparación para desempeñar las funciones.

Esta situación de integración es uno de los principales obstáculos para el buen funcionamiento de la administración municipal, debido a la falta de personal capacitado para integrar la administración local. Generalmente el alcalde electo va a pagar las facturas políticas que adquirió durante la campaña electoral. Esos compromisos asumidos con el partido político que lo postuló, con las organizaciones sociales y políticas que lo apoyaron, así como con personas que contribuyeron económica o políticamente: ellos son los que asumirán cargos de la administración municipal.

De tal manera encontramos que los mandos altos y medios de la administración municipal se encuentran ocupadas por personal que no cuenta con el perfil,

la formación o la experiencia requerida. En cambio, muchos de los servidores públicos que se encontraban en funciones son relegados o cesados del cargo por no tener afinidad política o partidista con el alcalde entrante. Entonces las administraciones municipales se forman con personal improvisado, sin experiencia y que debe aprender sobre la marcha los asuntos cotidianos al ayuntamiento.

Algunos exalcaldes o miembros de las administraciones municipales en la región han sido acusados del mal uso de los recursos o de exceso en las funciones y responsabilidades de los servidores públicos. Cada que hay renovación de administración se presentan acusaciones de que funcionarios cometieron fraude, abusaron del poder o que están involucrados en actos ilícitos, incluso algunos como secuestro y asesinato. El servicio público no goza de gran credibilidad entre la ciudadanía y es claro que dicha percepción, que no es privativa de la zona, debe cambiarse por una con servidores honestos, pero principalmente capaces y profesionales.

El servicio a la comunidad también es materia pendiente, pues las irregularidades, anomalías e incapacidad para resolver necesidades básicas y demandas de la ciudadanía son percepción generalizada sobre la función pública municipal. En dicho panorama el diagnóstico del estado en que se encuentra la profesionalización del servicio público local, permitirá sentar una base para superar dicha inercia que obstaculiza la democratización en la región.

### PROFESIONALIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL EN LA REGIÓN ORIENTE

El análisis de las diferentes administraciones municipales de la zona oriente nos indica que el panorama es complicado y la necesidad de la profesionalización es más que necesaria. A grandes rasgos, en la región encontramos: alcaldes con baja preparación académica, administraciones públicas con personal sin experiencia y con poco reconocimiento al desempeño.

Con evidencia empírica, respecto a la profesionalización en los municipios de Ozumba y Atlautla se puede afirmar que la integración de la Administración municipal se encuentra a expensas de lo que el alcalde en turno decida sin tomar en cuenta los requerimientos profesionales. Por ejemplo, en los municipios mencionados:



La selección del personal se encuentra centralizada en el presidente municipal para la designación del primer nivel de la administración y para la determinación de las personas que ocuparán puestos del segundo nivel en adelante. En ocasiones la decisión es consensada con los que ocupan el nivel inmediato superior y en otros casos son seleccionados por quien ocupe el nivel inmediato superior o son designados unilateralmente por el presidente.

Por lo regular los puestos se cubren con personal que participó en la campaña o a través de recomendaciones que hace el mismo personal. En muy pocos casos se lleva a cabo un efectivo proceso de selección y se cuida que la persona cubra el perfil profesional.

De esta forma los servidores públicos no necesariamente deben tener conocimientos sobre el área administrativa, basta con que el personal en turno lo proponga para que comience a aprender, a realizar las funciones que le competen. En ocasiones funciona pero en la mayoría de los casos hay que capacitarlos o bien contratar a otra persona que absorba las situaciones técnicas. Lo deseable sería contar con un personal capacitado que pudiera auxiliar efectiva y eficientemente dicha función; aquí la fuente natural de reclutamiento carece de un verdadero proceso de selección y más bien se contrata con base en decisiones preestablecidas y negociadas entre los diversos niveles de la organización, que buscan más bien el grado de confianza y no tanto la capacidad de la persona para adecuarse a los requerimientos del puesto. En muchos casos hay que acomodar el puesto a las características del personal (Galicia, 2011: 54).

El panorama en la región oriente no es muy distinto a lo que ocurre en Ozumba y Atlautla, ya que el personal es de carácter improvisado, sin capacitación y supeditado a los intereses del presidente municipal en turno, quien designa al personal con base en la lealtad, los compromisos contraídos y muy pocas veces por la formación y profesionalización de los funcionarios. El principio de reconocimiento de mérito para aquellos que han realizado un buen trabajo, que han procurado prepararse más y mejor para realizar sus funciones, no es ejercido por quienes toman las decisiones a la hora de seleccionar a los servidores públicos municipales, lo cual limita la profesionalización local.

Para el caso de Tlalmanalco y Chalco, en donde ocurrió la alternancia en el 2009, cuando el PRI reemplazó al PRD, las prácticas de sustitución de los funcionarios con base en consideraciones políticas y no profesionales fue una de las características principales.

En relación al caso de Tlalmanalco se encuentra lo siguiente:

La alternancia política, ha traído como consecuencia atrasos considerables con relación a la realización de las etapas de la administración del personal, debido a que solo afecta la administración gubernamental municipal. De la misma manera debe existir un incremento de la capacidad civil de los grupos, asociaciones y de los funcionarios públicos para rendir cuentas de su actuación y un factor central es la falta de profesionalización del personal. Los hechos revelan que el personal no cuenta con el perfil para desempeñarse en el campo laboral en la administración pública municipal, debido a la ausencia de un servicio público de carrera. La mayoría de las dependencias y entidades de la administración buscan reforzar las dependencias, entidades y organismos autónomos para desarrollar sus respectivos modelos de servicio público de carrera, tal es el caso del municipio de Tlalmanalco, en donde laboran servidores públicos que han prestado sus servicios por más de un trienio que les permita actualizar sus áreas de conocimiento y ofrecer un servicio con eficiencia y eficacia (Nolasco, 2011:46).

En este municipio se pone énfasis en la falta de capacitación y actualización de los funcionarios públicos municipales, quienes a pesar de sobrevivir a los vaivenes partidistas del gobierno local no ha recibido cursos o pláticas tendientes a mejorar sus habilidades y competencias. Lo más recurrente son charlas sobre el medio ambiente, preservación ecológica, de desarrollo sustentable y sobre medios tecnológicos relacionados con la computación y la Internet. Difícilmente reciben apoyo y facilidades para incrementar su formación académica o desarrollar competencias que mejoren el servicio público que se ofrece a los ciudadanos.

El caso de Chalco muestra las siguientes problemáticas en relación a la profesionalización:

En materia del ingreso de los servidores públicos es recurrente el factor político como medio a través del cual se selecciona al personal, ya que cuando hay alternancia se renueva masivamente a la plantilla, principalmente los directores de área y solo se mantienen los sindicalizados. El pago de cuotas y los compromisos contraídos por parte del nuevo alcalde implica que la estructura administrativa sea renovada y se incorpore a personal que no necesariamente cuenta con el perfil, experiencia y características del puesto que va a ocupar. La mayoría de los servidores de confianza que cuentan con experiencia son despedidos por no contar con la aprobación del presidente municipal.

La exploración sobre la profesionalización que se hizo, en materia de capacitación, mostro algo sintomático, si hay ofrecimiento por parte del municipio para que



los servidores públicos reciban cursos y programa de capacitación, sin embargo la asistencia es mínima y se considera que no es prioritario para los trabajadores debido a la poca acogida de los servidores públicos (Hernández, 2011:70).

En los municipios de la zona oriente encontramos que la alternancia trae consecuencias perversas para la Administración pública local, pues al inicio de una nueva administración los puestos son designados por el presidente municipal en base a criterios políticos derivados de los compromisos contraídos en la campaña electoral, por lo cual encontramos que los perfiles idóneos y la experiencia son características ausentes del personal que conformará la administración. De igual forma, con la renovación y cambio de los gobiernos municipales la permanencia de la gente experimentada es reducida, y no está exento el rubro de capacitación que no tiene gran aceptación por el personal que labora en los ayuntamientos.

La alternancia política en el municipio de Chalco provocó un desbalance en lo administrativo, ya que no se puede tomar en cuenta la experiencia del servidor o el aprendizaje que obtuvo en el lapso que laboró dentro de la administración; por lo que el perfil y profesionalización no existe en la mayoría de los administradores. Todo parece indicar que las malas prácticas del sistema político, como el amiguismo, compadrazgo, nepotismo e intercambio de favores, se refleja en la administración municipal. Las consecuencias son diversas, pero vale la pena destacar dos: por un lado el pobre desempeño de la administración municipal y, por el otro, el débil cumplimiento del gobierno municipal hacia los ciudadanos de Chalco (Hernández, 2011: 67).

Respecto a los casos de Amecameca y Juchitepec la profesionalización de los servidores públicos se evaluó con base en varios aspectos importantes la profesión, la experiencia, el desempeño profesional, y en el ejercicio público, el criterio político para tomar las decisiones y actitudes reflejadas por los servidores públicos. El nivel de profesionalización, si bien, se encuentra entre los niveles medio y alto, observa dificultades, en ambos municipios, en cuanto a la forma de trabajar y por las respuestas que dan a la ciudadanía.

El posicionamiento de las administraciones municipales con respecto a su grado de profesionalización denota que las metas y compromisos se vayan realizando, si no al pie de la letra por lo menos con acciones como lo aseguraron al inicio de su gestión.

En el análisis de los niveles de profesionalización así como de los perfiles profesionales de las autoridades y funcionarios públicos en los municipios mencionados arrojó que los niveles de profesionalización, en su mayoría son altos en Amecameca y Juchitepec.

Los recursos humanos, materiales y financieros son llevados a cabo mediante esquemas que conllevan a acciones con resultados favorables en su mayoría por la administración, esto indica que algunas habilidades en descubierro, entre las que se pueden mencionar la toma de decisiones y actitudes son las óptimas para la resolución de problemas.

La muestra de personas debidamente profesionalizadas refleja tanto la eficacia como la eficiencia en la realización de las tareas político-administrativas, esto se debe en gran parte a la preparación sobre la trayectoria en algunos casos con la que se han venido desempeñando, que establece acciones seguras por parte de las autoridades municipales y funcionarios públicos para responder debidamente como los solicita la población. Sin embargo, en algunos casos se tienen que asesorar de otras personas para resolver situaciones en particular, ellos reflejan niveles medios y bajos de profesionalización además de que no se genera una oportuna respuesta de las demandas a favor de la sociedad (Páez y Pérez, 2011: 165-167).

Los casos de Juchitepec y Amecameca nos dan muestras en materia de profesionalización de que sí podemos encontrar niveles medios y altos que no alcanzan los niveles óptimos de alta capacitación y profesionalización, por lo que es necesario avanzar en dicho rubro.

Es necesario que en la conformación de las administraciones municipales el ingreso del personal tenga como base un análisis del perfil, la preparación y la experiencia de quienes van a ocupar los altos y medianos cargos. La politización implícita en los criterios de ingreso de los servidores públicos municipales debe irse eliminando con el fin de avanzar en el proceso de profesionalización, que es entorpecido por los factores externos y los criterios estrictamente laborales y administrativos. Si bien es cierto que es una situación difícil, sí podemos buscar mecanismos que eliminen gradualmente dichas prácticas.

En cuanto a los efectos perversos de la alternancia sería conveniente que los cambios de partido gobernante no perjudicaran el nivel de profesionalización y capacitación alcanzado por una administración local. Los alcaldes que entran en función deberían valorar al personal activo, retomando por ejemplo la evolución de gestión por competencias, para mantener en los cargos a aquellos que cuentan

con el mejor perfil y experiencia. Después de esa valoración se podría incluir al personal de confianza, más idóneo, para que ocupe las carteras y los puestos en donde la administración saliente tiene mayor debilidad, de esta forma la alternancia implicaría beneficios para la ciudadanía que recibiría una mejor atención, además el trabajo del Ayuntamiento se efectuaría con responsabilidad, eficiencia y eficacia.

En cuanto a la capacitación se debe avanzar en proponer cursos y programas que ayuden a los funcionarios públicos en tareas técnicas administrativas, en el mejoramiento de las actividades laborales y en la vocación de servicio. Dicho implemento debe responder a las necesidades de competencias que la administración requiere; buscando horarios y espacios que faciliten que el servidor público participe en su capacitación, con esto, tanto la Administración pública como los ciudadanos serán los grandes beneficiarios.

Valdría retomar la siguiente proposición:

La revaloración de la función pública de los gobiernos locales comprende la calidad de la prestación de los servicios públicos que tiene que sustentarse en el trabajo profesional de los servidores públicos, esto debe constituirse de forma legal e institucionalizada para generar mejor y mayor confianza, credibilidad y estabilidad en las acciones públicas. La profesionalización de los servidores públicos municipales debe ser una garantía gubernamental para que las instituciones públicas, ante la competitividad y alternancia del poder, sin importar el color del partido al que corresponden estén en condiciones de responder a los cambios de decisiones políticas y administrativas que impone el juego y las reglas de la democracia (Páez y Pérez, 2011: 168).

La cultura organizacional y la implementación de la gestión por competencias deben ser motores de cambio en las administraciones públicas de los municipios de la zona oriente del Estado de México. Dicho panorama regional manifiesta una imperiosa necesidad por implementar el servicio civil de carrera, para lograr mejorar la selección de aspirantes que ingresan al servicio público local. Además debe día con día reconocer el mérito, la experiencia, el compromiso y la dedicación del personal, impulsando la capacitación y preparación. De una u otra forma, todas las medidas mejoraran el servicio y pondrán las bases de una democracia de calidad.

## REFLEXIÓN FINAL

La región oriente del Estado de México en cuanto administración municipal refleja bajos índices de profesionalización que se manifiestan en personal sin perfil idóneo, sin experiencia, y con incapacidad para desarrollar competencias y habilidades que logren alcanzar la eficiencia y eficacia en la atención ciudadana y el fortalecimiento de la administración local.

Las prácticas politizadas mediante las cuales el presidente municipal designa a los funcionarios para ocupar las carteras importantes de la administración local hacen que el personal no esté capacitado, improvisado las tareas que debe realizar, es decir, no cuenta con la preparación adecuada para el cargo que desempeña. El pago de facturas y los compromisos contraídos durante la campaña electoral son el principal ingrediente para la asignación de puestos públicos, por lo que la formación y preparación no se encuentra en esta zona del Estado de México.

La incapacidad y el servicio deficiente que se ofrece a la ciudadanía son consecuencias visibles de dichas prácticas que en nada ayudan a la profesionalización del personal. La trayectoria del personal que a lo largo de un trienio o más ha acumulado experiencia y habilidades para resolver problemáticas no es reconocida y es sustituido cuando hay un cambio de administración; fenómeno que se reproduce en mayor medida si el partido que accede al poder es de una bandera política diferente al que se encontraba. Dicho aspecto de la alternancia no beneficia el proceso de profesionalización de servidores públicos municipales. No es una crítica gratuita a la alternancia en sí, pero sí a los alcaldes que no valoran al personal por su desempeño y la calidad del servicio que ofrecen en el Ayuntamiento, sino por decisiones políticas.

La región oriente del Edo. de México es muestra de las carencias que tienen las administraciones públicas municipales en materia de capacitación. Por un lado, el problema del ejecutivo local que no ofrece de manera primordial cursos y programas para dotar de habilidades técnicas y de trato a la ciudadanía garantizando un servicio público de calidad; por otro el pobre interés que tienen muchos servidores públicos al participar en programas de capacitación que fortalezcan su formación. Hecho que se explica por la duración endeble en el cargo, ya que es muy probable que al terminar el trienio su contrato laboral finalice en el Ayuntamiento.

La demanda de la institucionalización del Servicio Civil de Carrera en el ámbito municipal es cada día más necesario, pues ello redundaría en un mejor servicio a la ciudadanía y en una democracia de calidad.

### BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Arévalo, José Octavio (2006), *La profesionalización del servicio público en administraciones municipales*, México, INAFED.
- Cedillo Delgado, Rafael (2006), "La alternancia política en los municipios del Estado de México" en *Espacios Públicos*, núm. 18, año 9.
- Galicia González, Alba (2011), *La capacitación de los servidores públicos en los municipios de Ozumba y Atlautla durante el periodo 2006-2012*, Tesis para obtener el título de licenciada en Ciencias Políticas y Administración Pública, Centro Universitario UAEM Amecameca, México.
- Hernández Rojas, Erika Arisbet (2011), *La profesionalización de los servidores públicos frente a la alternancia política caso Chalco, Estado de México. 2003-2006 y 2009*, Tesis para obtener el título de licenciada en Ciencias Políticas y Administración Pública, Centro Universitario UAEM Amecameca, México.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) (1990), *XI Censo General de Población y Vivienda*.
- \_\_\_\_\_ (2000), *I Conteo de Población y Vivienda*.
- \_\_\_\_\_ (2005), *II Conteo de Población y Vivienda*.
- \_\_\_\_\_ (2005) *XII Censo General de Población y Vivienda*.
- Martínez Poun, Rafael (2006), "Alcances y resultados del Servicio Profesional de Catrera en México" en *Gestión y política pública*, vol. XV, núm. 2, México D.F, CIDE.
- Merino, Mauricio (2006), *La profesionalización municipal en México*, México, CIDE.
- Morales y Gómez, Juan Miguel (2006), "Límites y perspectivas de la profesionalización de los servidores públicos municipales del Estado de México" en *Espacios Públicos*, vol. 9, núm. 017, febrero.
- Nolasco Ramos, Jessica (2009), *Profesionalización de los servidores públicos del Municipio de Tlalmanalco y la alternancia política, 2003-2011*, Tesis para obtener el título de licenciada en Ciencias Políticas y Administración Pública, Centro Universitario UAEM Amecameca, México.
- Olivos Campos, José René (2003), "La profesionalización en los gobiernos municipales en México" en *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública*, 28-31 octubre.

Pérez Ramírez, Jessica Guadalupe y Michelle Eréndira Pérez Suárez, *Profesionalización de autoridades y funcionarios públicos de los municipios de Amecameca y Juchitepec 2009-2012*, Tesis para obtener el título de licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública, Centro Universitario UAEM Amecameca, México.