

Esquema para el Servicio Profesional en la administración pública municipal de Tizayuca, Hidalgo 2024

Professional Service Model in the Municipal Public Administration of Tizayuca, Hidalgo 2024

Gonzalo García Quezada ^a, Israel Cruz Badillo ^b

Abstract:

In the Public Administration, the appointment of public servants is influenced by political factors and changes in local governments, which can compromise continuity, job security, and the professionalization of administrative personnel with each transition of administration. To counteract this situation, Career Civil Service (CCS) models exist to ensure that the selection and development of personnel are based on merit and competencies, preventing political influences. This study aims to describe the structure of a CCS framework within Municipal Public Administrations, focusing on the case of the municipality of Tizayuca, Hidalgo, in 2025. The study builds on the theoretical approaches of Pardo (2005), who defines the CCS as a system based on merit, impartiality, and equal opportunities, and Méndez (2011), who conceptualizes it as a personnel management system focused on recruitment, training, promotion, evaluation, sanctioning, and planning within the public sector. The methodology used in this study is documentary-descriptive. An analysis is conducted on the CCS models proposed by Pardo (2005) and Méndez (2011), identifying the subsystems that constitute a personnel management system aimed at professionalizing public service in municipalities. The study examines closed and open CCS models, highlighting their advantages and limitations in municipal administration.

The main findings of the research indicate that implementing a CCS in the municipal public administration of Tizayuca can enhance job stability and the performance of public servants. Furthermore, the simplification of the administrative structure, with the reduction from seven to six secretariats and the transformation of some secretariats into directorates or coordination areas, may foster the professionalization of public service by establishing clearer mechanisms for personnel selection and promotion. The study concludes that adopting a CCS framework in municipalities is essential for strengthening institutional capacity, improving public management, and ensuring transparency in municipal administration. To achieve this, it is necessary to design objective criteria and appropriate implementation mechanisms that guarantee the professionalization of administrative personnel in Mexico's municipalities.

Keywords:

Professionalization, Professional Career Service, Public Administration, Personnel Management, Organizational Structure.

Resumen:

En el ámbito de la Administración Pública, la designación de los servidores públicos está influenciada por factores políticos y cambios en los gobiernos locales, lo que puede comprometer la continuidad, la seguridad laboral y la profesionalización del personal administrativo en cada cambio de administración. Para contrarrestar esta situación, existen modelos de servicio profesional, cuyo objetivo es garantizar que la selección y desarrollo del personal se base en méritos y competencias, evitando influencias políticas. Por ello, el objetivo de este estudio es describir cómo se conforma un esquema para el servicio profesional en las Administraciones Públicas Municipales, centrándose en el caso del municipio de Tizayuca, Hidalgo, en el periodo 2025. Se parte de los planteamientos teóricos en relación al servicio profesional en la administración pública como un sistema basado en el mérito, la imparcialidad y la igualdad de oportunidades, y su conceptualización como un sistema de gestión del personal centrado en el ingreso, la formación, la promoción, la evaluación, la sanción y la planeación del servidor público dentro del sector público. La metodología utilizada en este estudio es de tipo descriptivo. Se lleva a cabo un análisis de los modelos de profesionalización identificando los subsistemas que constituyen un sistema de gestión de personal orientado a la profesionalización del servicio público en los ayuntamientos. Se analizan los modelos cerrados y abiertos del servicio profesional, destacando sus ventajas y limitaciones en la administración municipal.

^a Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo | Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades | Pachuca de Soto, Hidalgo | México, <https://orcid.org/0009-0004-9678-48380009-0004-9678-4838>, Email: ga452946@uaeh.edu.mx

^b Autor de correspondencia: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo | Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades | Pachuca de Soto, Hidalgo | México, <https://orcid.org/0000-0002-2020-7143>, Email: badillo@uaeh.edu.mx

Los hallazgos del estudio muestran que la implementación de un modelo de profesionalización en Tizayuca mejoraría la estabilidad laboral y el desempeño del personal. Sin embargo, la reestructuración administrativa podría afectar la profesionalización si no se establecen criterios claros de selección y promoción. Esto coincide con la necesidad de un nuevo modelo por competencias para el caso de la administración pública municipal de Tizayuca con enfoque en la profesionalización del servicio público en el desarrollo, evaluación y gestión del talento a partir de habilidades, conocimientos y actitudes específicas necesarias para el óptimo desempeño de cada puesto.

Palabras Clave:

Profesionalización, Servicio Profesional, Administración Pública, Gestión de personal, Estructura organizacional

Introducción

La profesionalización de los gobiernos municipales y, por ende, de sus servidores públicos, es un proceso constante y universal. A lo largo del tiempo, las necesidades cambiantes del Estado y de la sociedad han puesto a prueba las habilidades y los conocimientos de los trabajadores gubernamentales en la gestión de los procesos técnicos dentro de las diversas áreas que conforman la administración pública municipal. Sin embargo, en México, el servicio profesional se ha enfocado principalmente en el ámbito federal, dejando de lado a los gobiernos estatales y municipales. Prueba de ello es la existencia de la Ley del servicio profesional en la Administración Pública Federal LSPCAPF (2006, p. 1), la cual establece un marco normativo para el reclutamiento, selección y desarrollo de los servidores públicos en la administración pública federal Centralizada.

Del mismo modo, la Ley de Servicio Profesional (p. 1, 2006) en su artículo segundo, lo describe como "un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad".

Además, la evolución del Estado mexicano ha generado una mayor demanda de eficiencia y de transparencia en el ejercicio de la administración pública. Como señala Vázquez (2005, p.129), "La calidad de la acción de las instituciones públicas y su propia capacidad para actualizarse, perfeccionarse y reaccionar ante las variables del entorno condiciona el ritmo y la profundidad de los cambios y reformas que el gobierno promueve".

En este sentido, el servicio profesional tiene como objetivo fortalecer la institucionalidad de la administración pública, garantizando la igualdad de oportunidades para el acceso a los cargos públicos con base en el mérito y la capacidad de los aspirantes. Además, el adecuado desempeño del servidor público como un elemento central dentro de la estructura burocrática, ya que el

funcionamiento del régimen administrativo descansa en su profesionalización dentro de un servicio civil (Guerrero, 2001).

El establecimiento de un servicio profesional robusto en los ámbitos estatal y municipal permitiría optimizar los mecanismos de selección y promoción dentro de las administraciones públicas, contribuyendo a la consolidación de un gobierno más eficiente y profesional. En este sentido, es fundamental destacar la importancia de este principio al afirmar que "el objeto del estudio administrativo es descubrir, primero, qué pueda hacer adecuada y exitosamente el gobierno y, en segundo lugar, cómo pueden hacerlo con la máxima eficiencia y al mínimo costo posible, ya sea de dinero o de esfuerzo" (Wilson, 2005, p.275). Al contar con servidores públicos capacitados, se mejora la gestión gubernamental y se optimiza el uso de los recursos públicos, asegurando que las decisiones políticas sean efectivas y sostenibles en el tiempo.

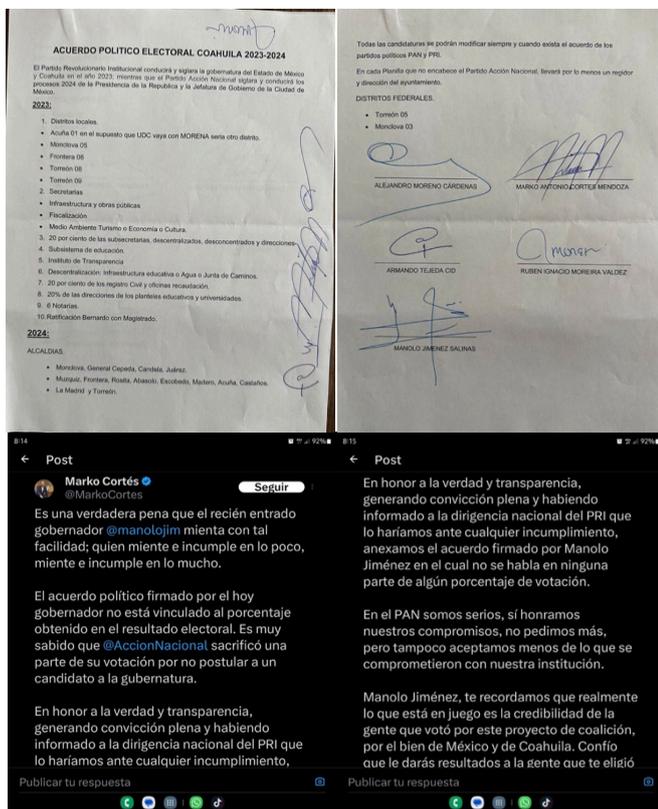
Como parte de la modernización de la administración pública municipal, se impulsó el servicio profesional con el fin de medir su desempeño en alcanzar metas y su relación con la mejora de los bienes y servicios; no obstante, los resultados han estado muy por debajo de las expectativas (Robles & Durán, 2024).

No obstante, en México persisten prácticas que debilitan la institucionalidad del servicio público, como el nepotismo y la designación discrecional de cargos de alta dirección en los gobiernos estatales y municipales. En este contexto, "la carrera administrativa puede percibirse como un privilegio y, en algunos casos, como un mecanismo de *elitización* que fomenta un sentido de cuerpo entre los funcionarios, derivado de su reclutamiento, formación y valores compartidos". La implementación de un servicio profesional a nivel estatal y municipal ayudaría a combatir estas prácticas y a garantizar procesos de selección más equitativos y basados en el mérito. (Guerrero, 2005, p.5).

El desarrollo de un servicio civil sin signo partidista también es fundamental para la profesionalización del sector público. Como señala Pardo (2005, p.31), este modelo busca establecer una división clara entre política y administración, promoviendo un servicio civil basado en competencias y evaluaciones objetivas. De esta manera, se podría reducir el uso del *Sistema de Botín*, el cual tiene como objetivo "nombrar o designar a amigos de la gente en el poder para apropiarse del presupuesto del Estado, lo cual se puede denominar como una democracia clientelar". La consolidación de un servicio profesional imparcial y basado en el mérito permitiría fortalecer la gestión pública y garantizar la estabilidad y eficiencia de los gobiernos municipales (Conesa, 2012).

Casos recientes, como el acuerdo político-electoral en Coahuila en 2023, evidencian que la designación de cargos en la administración pública sigue respondiendo a criterios políticos en lugar de técnicos. El presidente del Partido Acción Nacional (PAN), Marko Cortés Mendoza, denunció públicamente la repartición de posiciones en la administración estatal entre los partidos de la coalición gobernante, dejando en evidencia que el "Sistema de Botín" sigue presente en la política mexicana. Estos casos refuerzan la necesidad de implementar un servicio profesional en el ámbito municipal y estatal que garantice la selección de los servidores públicos con base en criterios de competencia y profesionalismo.

Figura 1
Acuerdo político electoral Coahuila 2023-2024



Fuente: Acuerdo político electoral Coahuila 2023-COAHUILA 2023-2024. X. <https://twitter.com/MarkoCortes/status/1744797764582621680?t=MMCRibM4MAqm6lk3tsbi4Q&s=08>

En la actualidad, los titulares de las Direcciones Generales, las Direcciones de Área, las Coordinaciones, entre otros cargos de confianza son designados por presidentes municipales por diferentes motivos, como la lealtad y la ayuda que estos brindaron durante las épocas de campañas electorales, por lo que los puestos son cedidos a colaboradores cercanos, los cuales tienen compromiso con el titular del ejecutivo, dando así pauta a casos de corrupción.

La designación de los cargos públicos en administraciones públicas, se debe basar en concursos de ingreso y exámenes, sin embargo, el uso de estas malas prácticas como la corrupción dejan de lado la elección de buenos perfiles, especialmente en el marco de un esquema servicio profesional, debilitando así, la estructura de este tipo de esquemas, y perpetuando la eficiencia en la prestación de servicio, provocando un descontento como la "corrupción, la cual podemos entender "como las malas prácticas cometidas por los empleados en el sector público, en el desempeño de sus funciones, que por supuesto, van en detrimento de lo público, así como de la eficiencia en la prestación de los servicios públicos" (Ruiz, 2024, p.43).

Por ello cargos de alta dirección y otros puestos que forman parte del servicio profesional, no deben ser considerados como cargos de confianza, ya que su designación de estos puestos debe ser con base a ciertos criterios como el mérito, la capacidad y la experiencia. Lo cual determina que se "restringe la carrera administrativa al alto funcionariado, y se abren sus cauces por vía de concursos al resto del servicio público para permear socialmente a los cuerpos de carrera y mantener permanente su democratización" (Guerrero, 2003, p.2).

Aunado a esto podemos determinar que los puestos de altas jerarquías son cedidos a gente subordinada a los mandos del ejecutivo, esto con la finalidad de mantener un control dentro de las administraciones públicas, sin embargo, este hecho marca una determinante para la implementación de un esquema de servicio profesional.

Por tal motivo, es fundamental para garantizar la continuidad y la eficiencia en la administración pública. Por lo que la asignación debe realizarse como se mencionó con anterioridad, mediante procesos de selección que

permitan la profesionalización del servicio público y evitar discrecionalidades en los nombramientos.

Sin embargo, todas las administraciones públicas modernas cuentan con servidores públicos de libre nombramiento, cuya divisa de ingreso es la disciplina y el trabajo de partido. Su presencia, colocada al extremo del servidor profesional, sirve como balanza que coadyuva a que las aguas de la política ingresen a la vida administrativa sin desbordamientos ni inundaciones perniciosas. (Guerrero, 2005).

Ya que, al designarse los puestos y los cargos de esta manera, los postulantes a estos no siempre cumplen con un perfil adecuado al puesto para asumir un cargo dentro de una administración pública municipal. De tal manera, que convierten a la democracia como elección de cargos públicos en una democracia clientelar.

Retomando lo que se entiende el *Sistema de Botín*, como una limitante para sentar las bases de un esquema de servicio profesional en las Administraciones Públicas Municipales. Debido a que este tipo de designaciones dan paso a malas prácticas como la corrupción, el nepotismo, el compadrazgo, el amiguismo, el influyentísimo, entre otros. Lo que lleva a las administraciones en turno a contar con mandos directivos con falta de experiencia e insuficientes conocimientos básicos tales como el manejo y control del recurso de las dependencias gubernamentales, gestión de personal, conocimiento de facultades por mencionar algunos.

En forma de conclusión del apartado, la institucionalización de un servicio profesional en los gobiernos estatales y municipales es un paso fundamental para fortalecer la administración pública en México. Su implementación permitiría reducir la discrecionalidad en los nombramientos, garantizar la estabilidad laboral y fomentar una cultura de transparencia y rendición de cuentas. La profesionalización del servicio público no sólo contribuiría a mejorar la calidad de la gestión gubernamental, sino que también fortalecería la confianza ciudadana en las instituciones públicas.

Marco teórico

Para comprender el servicio profesional en la administración pública municipal, es necesario remontarse a las bases teóricas del servicio profesional. El cual, se estableció en burocracias de países desarrollados como respuesta al sistema de botín *the spoils system*, que predominó en Estados Unidos hasta finales del siglo XIX. Este sistema, basado en la distribución de cargos públicos como recompensa política,

fue paulatinamente sustituido por un modelo más profesionalizado, que garantizara estabilidad y eficiencia en la administración pública (Conesa, 2012).

A medida que las burocracias evolucionaron, se generó la necesidad de contar con instituciones más capacitadas para responder a los desafíos gubernamentales. En este sentido, el servicio profesional surge como un mecanismo para asegurar la profesionalización del servicio público, promoviendo la selección basada en mérito y la estabilidad laboral. Durante la Segunda Guerra Mundial, el papel de los gobiernos se transformó, abandonando estructuras rígidas para adoptar modelos más flexibles y participativos en el diseño de políticas públicas (Ruiz, 2024).

El servicio profesional representa, por tanto, un cambio estructural interno en la administración pública, fomentando valores como la transparencia, la honestidad y la seguridad laboral. Sus características principales incluyen la selección mediante exámenes competitivos, restricciones a la remoción arbitraria del cargo, la exigencia de neutralidad política y la existencia de un cuerpo regulador independiente. Estos elementos garantizan un proceso equitativo y justo para los servidores públicos, asegurando que el personal seleccionado posea las habilidades y conocimientos necesarios para un desempeño eficiente (Pardo, 2005).

El servicio profesional no sólo busca fortalecer la administración municipal, sino también mejorar la capacidad de gestión de los empleados de base, brindándoles oportunidades de desarrollo profesional dentro de la estructura jerárquica del gobierno local. El cual, se rige por normativas específicas que regulan la gestión del personal público, estableciendo distinciones claras entre los funcionarios que forman parte del sistema y aquellos cuya permanencia no es esencial para la administración (Pardo, 2005).

Dado lo anterior, este trabajo tiene como objetivo analizar y proponer un modelo viable para implementar en la administración pública municipal de Tizayuca, con el fin de fortalecer la gestión del personal y elevar los niveles de profesionalización. Para ello, se parte de dos referentes teóricos fundamentales: el servicio profesional de carrera, que establece criterios de ingreso, permanencia y ascenso basados en el mérito; y la profesionalización del servicio público, que promueve el desarrollo continuo de competencias en los servidores públicos. La investigación busca responder la pregunta: ¿Cuál sería un modelo viable a implementar en la administración pública de Tizayuca que garantice una gestión eficiente y profesional del capital humano?

Desde el enfoque del servicio profesional, se fundamenta en la distinción entre política y administración, alineándose con el "paradigma burocrático" que prioriza la estabilidad institucional y la eficiencia gubernamental. En este sentido, la profesionalización del servicio público ha sido un proceso de transformación jurídica, administrativa y procedimental que requiere de voluntad política para su consolidación, ya que no se puede alcanzar de la "noche a la mañana" (Calvo, 2024).

La importancia de convertir el servicio público en un sistema de gestión basado en la competencia, la meritocracia y los valores institucionales radica en que este enfoque permite elevar la confianza ciudadana en la administración pública y garantizar procesos transparentes en la selección y promoción de los funcionarios (Pardo, 2005).

El servicio profesional en México opera bajo un esquema que abarca el ingreso, la formación, la promoción, la evaluación y la sanción de los servidores públicos. Su implementación busca fortalecer la predictibilidad en la gestión del personal y mejorar la eficiencia de las oficinas gubernamentales. Sin embargo, la dispersión de elementos normativos ha sido un obstáculo en la consolidación de este sistema.

Como han señalado diversos autores, esta fragmentación legislativa ha generado múltiples inconvenientes, lo que ha llevado a recomendar la elaboración de códigos de procedimientos administrativos que unifiquen la tramitación de los procesos dentro de la administración pública federal (Vázquez, 2005). Cada país adapta la profesionalización según sus condiciones políticas, valores y necesidades. En este sentido, un servicio profesional efectivo debe integrar valores administrativos esenciales, un estatus legal específico y subsistemas de gestión de personal (Méndez, 2011).

Estos subsistemas son esenciales para la descripción de un esquema de profesionalización en los ayuntamientos mexicanos. Deben diseñarse considerando las necesidades democráticas y prioridades específicas del país, como la inclusión de criterios de equidad de género. En el ámbito político, la paridad de género es un principio clave que busca garantizar la representación equitativa de mujeres y hombres en los cargos públicos.

Promoviendo un equilibrio en la toma de decisiones gubernamentales. Asimismo, el establecimiento de estos subsistemas debe tomar en cuenta que la administración pública ha sido históricamente rígida, lo que ha generado resistencia al cambio por parte de los servidores públicos,

quienes, tras años de estabilidad laboral en un mismo puesto, pueden ver mermada su capacidad de innovación y experimentar temor ante nuevas dinámicas administrativas (Arroyo, 2024).

Por lo tanto, el servicio profesional no sólo se erige como un mecanismo de profesionalización, sino también como una herramienta para garantizar la igualdad de oportunidades, mejorar la eficiencia administrativa y fortalecer la gobernanza municipal en México. En efecto, este sistema ha demostrado tener grandes aportaciones teóricas para mejorar la calidad de los servicios prestados a la sociedad y para el correcto funcionamiento del Estado.

Tomando en cuenta que actualmente, la administración se basa en principios y mecanismos que buscan impulsar la meritocracia a través de la selección de personal basada en méritos, garantizando que el ingreso, permanencia y promoción de los servidores públicos dependan de sus competencias, habilidades y desempeño, en lugar de prácticas como el nepotismo o el amiguismo (Arroyo, 2024).

La profesionalización del servicio público es un proceso fundamental para fortalecer la capacidad administrativa de los gobiernos municipales. No obstante, los cambios en la administración pública han modificado profundamente los procedimientos, siguiendo un "principio de unidad" que, si bien ha permitido mejorar la organización gubernamental, también ha generado una disminución de la presencia administrativa en ciertos ámbitos que requieren agilidad y flexibilidad para responder a las necesidades sociales sin descuidar las garantías de los ciudadanos (Vázquez, 2005).

Por ello, es necesario que los modelos de profesionalización no sólo se sustenten en normas e instituciones, sino también en las personas que los implementan. En este sentido, los servidores públicos son el eje central del cambio y su labor debe reforzarse a través de mecanismos de motivación, adaptabilidad, flexibilidad y una revalorización del compromiso con el servicio público (Restrepo, 2007).

La implementación de un servicio profesional adecuado permite garantizar la estabilidad laboral, la eficiencia administrativa y la transparencia en la gestión gubernamental. Sin embargo, su éxito depende de la capacidad de las instituciones para generar un entorno de trabajo dinámico y de la disposición de los propios funcionarios para adaptarse a un modelo basado en la profesionalización, la evaluación continua y la rendición de cuentas.

Dicho de otra forma, la profesionalización del personal en los municipios depende de diversos factores, entre los cuales destacan:

1. Marco normativo e institucional: La existencia de leyes y reglamentos que regulen la incorporación, la permanencia y promoción del personal es esencial para garantizar la profesionalización. Sin un marco normativo claro, la administración pública puede estar sujeta a discrecionalidad y favoritismo.

2. Capacitación y formación continua: La actualización constante del personal municipal es clave para el desempeño eficiente de sus funciones. Un programa de capacitación adecuado permite que los servidores públicos desarrollen competencias técnicas y habilidades de gestión acordes a las necesidades del gobierno local.

3. Condiciones laborales y seguridad en el empleo: Un sistema de servicio civil que ofrezca estabilidad laboral incentiva a los funcionarios a comprometerse con su labor y a desarrollar un sentido de pertenencia institucional, reduciendo la rotación de personal y fortaleciendo la continuidad de los proyectos gubernamentales.

4. Estructura organizativa y gestión de recursos humanos: La existencia de un sistema de evaluación del desempeño, la promoción basada en méritos y la asignación de responsabilidades claras favorecen la profesionalización del personal.

5. Factores políticos y culturales: En muchas administraciones municipales, la politización del servicio público y la falta de una cultura de evaluación basada en el mérito pueden representar obstáculos para la profesionalización. La implementación de mecanismos que reduzcan la influencia política en el nombramiento de funcionarios es clave para fortalecer la institucionalidad del servicio público.

Por otra parte, la implementación de un servicio profesional bajo principios meritocráticos contribuye a la estabilidad laboral y a la eficiencia administrativa. La meritocracia implica que el acceso y la permanencia en el servicio público deben estar basados en criterios objetivos, como el desempeño, la formación y la experiencia, en lugar de depender de afinidades políticas o intereses personales.

En primer momento, definiendo la meritocracia como un sistema de selección basado en méritos asegura que los funcionarios públicos posean las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera

efectiva. Esto contribuye a mejorar la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía.

Asimismo, la estabilidad laboral como un sistema profesionalizado brinda estabilidad a los servidores públicos, evitando la constante rotación de personal que suele ocurrir con los cambios de administración. Esto permite la continuidad de políticas públicas y una mejor planificación de los recursos.

Finalmente, la eficiencia administrativa cuando los servidores públicos cuentan con estabilidad laboral y oportunidades de desarrollo basadas en el mérito, se genera un entorno de trabajo más profesional y productivo. Con ello, se logra una mejora al reducir la improvisación y garantizar la especialización del personal en áreas estratégicas. En este sentido, la relación entre estos elementos es crucial para fortalecer la administración pública municipal y consolidar un modelo de gestión basado en principios de transparencia, responsabilidad y buen gobierno.

Además, se considera de gran importancia conocer los diferentes modelos de servicio profesional. Los cuales pueden clasificarse en dos tipos principales: el modelo cerrado y el modelo abierto o de empleo. Ambos presentan características distintas en cuanto a la forma en que los servidores públicos ingresan, se desarrollan y progresan dentro del sistema administrativo.

El modelo cerrado, también conocido como modelo de carrera, se basa en la incorporación de los funcionarios públicos en niveles iniciales de la administración, con la posibilidad de ascender gradualmente a través de un proceso de promoción interna basado en el desempeño y la antigüedad. Este modelo permite generar estabilidad y experiencia dentro de las instituciones gubernamentales. (Méndez, 2011).

El cual, cuenta con las siguientes características:

- El ingreso al servicio público se realiza a través de convocatorias en niveles de entrada específicos.
- La promoción y ascenso se llevan a cabo internamente, con base en el desempeño y la antigüedad.
- Se promueve la especialización de los servidores públicos en áreas específicas de la administración.
- Se garantiza la estabilidad laboral a los funcionarios que cumplen con los requisitos de desempeño y capacitación.
- Reduce la influencia política en la designación de cargos, al basarse en criterios meritocráticos.

Este modelo es común en países con una fuerte institucionalización del servicio público, donde se busca garantizar la continuidad de políticas gubernamentales y evitar la rotación frecuente de personal debido a cambios políticos.

Por otro lado, el modelo abierto o de empleo permite el ingreso de servidores públicos en diferentes niveles de la administración, sin la necesidad de haber iniciado una trayectoria desde niveles inferiores. En este modelo, los puestos pueden ser ocupados tanto por funcionarios como por profesionales externos con la experiencia y conocimientos adecuados para el cargo. Mismo que consiste en:

- Permite el acceso a cargos públicos en distintos niveles sin necesidad de una trayectoria interna establecida.
- La selección de personal se basa en criterios de competencia y experiencia profesional.
- Se busca atraer talento externo para mejorar la gestión pública y la innovación administrativa.
- Ofrece mayor flexibilidad a las administraciones para cubrir vacantes con personal altamente calificado.
- Puede generar inestabilidad laboral si no se establecen mecanismos adecuados de permanencia y evaluación del desempeño.

Este modelo es más frecuente en sistemas administrativos donde se busca la apertura del servicio público a profesionales del sector privado y académico, promoviendo una mayor movilidad laboral y la incorporación de nuevas ideas y enfoques en la gestión pública.

Continuando con el análisis de ambos modelos en el contexto de Tizayuca, partiendo de un modelo cerrado, el cual podría implicar una mayor retención de talento local, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso a largo plazo con el municipio (Ramírez-Alujas & Rojido, 2021). La inversión en la formación y desarrollo interno de los empleados municipales podría generar un cuerpo de funcionarios altamente especializados en las necesidades y particularidades de la administración local.

Sin embargo, una implementación estricta del modelo cerrado podría limitar la incorporación de nuevas perspectivas y conocimientos externos, potencialmente generando resistencia al cambio y al estancamiento de la innovación (Arellano-Gault et al., 2022). Además, si los procesos de promoción interna no son transparentes y basados estrictamente en el mérito, podrían surgir percepciones de favoritismo y desmotivación entre los empleados (Contreras-Moreno & Echeverría-León, 2023).

En cambio, la adopción de un modelo abierto en Tizayuca podría facilitar la atracción de profesionales con experiencia específica en áreas clave para el desarrollo municipal, como la gestión de proyectos, la innovación tecnológica o la planificación urbana (Luna-Martínez & Pedraza-Rendón, 2024). Esto podría inyectar nuevas ideas y enfoques en la administración local, mejorando la eficiencia y la calidad de los servicios públicos. Sin embargo, una alta rotación de personal, inherente a un modelo puramente abierto si no se gestiona adecuadamente, podría generar una pérdida de conocimiento institucional y dificultar la continuidad de los proyectos a largo plazo (Guerrero-Orozco & Flores-Crespo, 2021).

Además, la falta de una trayectoria clara de carrera dentro del municipio podría desmotivar a los empleados que buscan un desarrollo profesional a largo plazo en el sector público local. La competencia con el sector privado por talento podría también ser un desafío, especialmente si las condiciones laborales y salariales en el municipio no son competitivas (Sánchez-González et al., 2023).

Ambos modelos tienen ventajas y desventajas, y su implementación debe adaptarse al contexto político, económico y administrativo de cada municipio. En el caso de los municipios mexicanos, un modelo híbrido o de competencias que integre la estabilidad y el desarrollo profesional del esquema cerrado con la flexibilidad y competitividad del modelo abierto podría ser una alternativa viable. Este enfoque permitiría fortalecer el servicio profesional, garantizando la eficiencia en la gestión pública y la estabilidad del personal administrativo, al tiempo que se fomenta la incorporación de talento externo con base en méritos y competencias.

Metodología

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque documental-descriptivo, lo que implica la recolección, análisis y síntesis de información proveniente de diversas fuentes normativas y académicas para describir los esquemas del servicio profesional en la administración pública municipal. Este tipo de estudio permite establecer comparaciones entre modelos de profesionalización del servicio público y su impacto en la gestión gubernamental.

Para ello, la investigación se fundamenta en el análisis de fuentes documentales primarias y secundarias, entre las que se incluyen: leyes, reglamentos y acuerdos administrativos que regulan el servicio profesional en el ámbito municipal. Así como, elementos propios de la

literatura y estudios teóricos y empíricos sobre profesionalización del servicio público, teorías organizacionales y gestión pública. Además de la revisión informes, manuales y programas gubernamentales que establecen esquemas de implementación del servicio profesional.

Dicho esto, debemos entender que este se guía en un marco normativo, el cuál es importante:

Determina los límites del servicio profesional, es decir, cuáles son los puestos e instituciones públicas que forman parte del sistema y cuáles no. Éste es un punto fundamental, pues por medio de esta definición jurídica se establecen los límites entre la estructura administrativa profesional (cuya gestión debe basarse en los valores de mérito e igualdad ya mencionados) y los puestos/ organizacionales de gestión puede estar sujeta a otras racionalidades o confianza, afiliación política, personal sindicalizado (Méndez 2011, p. 22-23).

En síntesis, la profesionalización del servicio público, se centra en una serie de subsistemas, que se complementan para poder formar un servicio profesional donde los subsistemas se clasifican de la siguiente manera:

- Subsistema de promoción
- Subsistema de formación
- Subsistema de gestión de personal
- Subsistema de sanción
- Subsistema de pensión
- Subsistema de movilidad

Partiendo de que un subsistema de gestión personal se enfoca en un universo amplísimo de casos, podría decirse que usualmente un sistema de profesionalización cuenta con subsistemas de ingreso, formación, promoción, evaluación, incentivos y sanción. Adicionalmente, un gran número de países y organizaciones incluyen subsistemas de pensión, movilidad y, más recientemente, planeación de los recursos humanos (Méndez, 2011, p. 24).

A partir de ello, debemos entender que este sistema se enfoca en el personal público y en el cómo se deberían organizar las oficinas gubernamentales. Dando inicio al primer subsistema presentado, el cual consiste en el subconjunto de ingreso, el cual se enfoca en:

Criterios para reclutar y seleccionar personal, comprendiendo los tiempos y formatos de las etapas del proceso de ingreso, los requisitos que deben llenar los aspirantes y, en su caso, los

períodos de prueba que deben cumplirse antes de adquirir un estatus jurídico (Méndez, 2011, p. 25).

El segundo componente, se enfoca en la formación, el cual se encarga de:

Describir las actividades que se tendrán en la capacitación profesional y el desarrollo académico con el cual los servidores públicos deben realizar, esto con la finalidad de adquirir su "estabilidad" en el puesto, para permanecer en el sistema de carrera o para ocupar nuevos puestos en la estructura laboral (Méndez, 2011, p.25).

Un ejemplo de esto es lo que el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal realiza a través de la Guía Consultiva para el Desarrollo Municipal, la cual consiste en dar prioridad y fortalecer las capacidades institucionales de los municipios, esto a través de capacitaciones constantes a los servidores públicos. Sin embargo, se tiende a confundir capacitación con profesionalización, ya que se centran en la capacitación de los trabajadores de la administración a través de sus habilidades y no se toma en cuenta la experiencia que estos generen durante los años de trabajo que mantengan en un puesto.

Por lo que este se centra en la formación continua de los servidores públicos como parte de la capacitación, cursos, pruebas, procesos de certificación, que los servidores públicos deberán cumplir en debido tiempo y forma y de forma periódica, esto para garantizar la función continua de su desempeño profesional de sus funciones" (Méndez, 2011, p. 25).

Por tercer subsistema, tenemos al subsistema de promoción como un elemento clave para establecer:

Los mecanismos y condiciones bajo los cuales los funcionarios pueden aspirar a ser promovidos dentro del sistema de profesionalización [...] Por un lado, las promociones horizontales, que suelen realizarse en la estructura de "escalones" o rangos del servicio profesional, y que están vinculadas con la continuidad en un puesto específico por un determinado tiempo previamente establecido. Por el otro, las promociones verticales (ascenso), que se presentan en la estructura jerárquica de puestos del sistema (Méndez, 2011, p.26).

Estas dos modalidades se centran en fortalecer a los aparatos gubernamentales para cuestiones de profesionalización a los servidores públicos. Esto con la

finalidad de generar condiciones de crecimiento dentro del sistema a través de la competitividad, la meritocracia y la igualdad de oportunidades.

Ya en el cuarto subsistema, el cual consiste en mecanismos de incentivos. Mismo que se tiene el objetivo de:

Describir las condiciones bajo las cuales los servidores públicos pueden recibir ciertos premios o recompensas por su desempeño, experiencia o capacidad. Si bien el subsistema de promoción ya comprende algunos "incentivos". Por ejemplo, mayor estatus o salario asociado con mayor rango o con un puesto de mayor responsabilidad [...] Este subsistema puede describir, asimismo, las condiciones bajo las cuales los funcionarios pueden recibir otros incentivos no monetarios, como pueden ser becas para realizar cursos en el extranjero o reconocimientos públicos (medallas, diplomas) por acciones o desempeño extraordinarios (Méndez, 2011, p 27).

A su vez, este busca establecer las condiciones necesarias para que los servidores públicos puedan recibir ciertos bonos, premios o recompensas de acuerdo con su desempeño, experiencia o capacidad al momento de realizar sus funciones dentro de sus respectivas áreas. Para el quinto subsistema, tenemos el de sanción, se encarga de:

Establecer el conjunto de criterios, autoridades y procedimientos en materia disciplinaria dentro del servicio profesional. Por un lado, este subsistema establece los tipos de sanciones a los que los funcionarios pueden hacerse acreedores, que pueden ir desde simples amonestaciones hasta la pérdida del nombramiento y destitución del puesto (Méndez, 2011 p, 27).

El quinto subsistema, se enfocará en sancionar a los servidores públicos y mandos directivos que incurran en faltas administrativas. No obstante, presenta que existirán los mecanismos necesarios para que estos puedan defenderse, apelando sobre las decisiones de sus sanciones.

Por sexto subsistema, tenemos el de movilidad, el cual tiene la finalidad de que estos:

Regulen los movimientos de los funcionarios entre zonas geográficas (países, estados, municipios) o entre oficinas centrales y oficinas

regionales. Finalmente, en las últimas décadas algunos servicios profesionales han comenzado a integrar un subsistema de planeación de recursos humanos, cuyo objetivo doble es garantizar que las instituciones profesionalizadas cuenten con el personal adecuado de forma permanente, el cual posea los conocimientos y habilidades requeridas, de cara a cambios demográficos, tecnológicos, administrativos y jurídicos, entre otros (Méndez, 2011, p.28).

El último subsistema es el de seguridad. Mismo que se enfoca, en dar una "compensación global al término de una carrera desarrollada en puestos públicos con salarios usualmente inferiores a los del sector privado (Méndez, 2011 p.28).

La implementación de un servicio profesional en la administración pública municipal de Tizayuca requiere un enfoque que equilibre la estabilidad laboral con la eficiencia gubernamental. Para ello, se propone un modelo híbrido, el cual combina elementos de los sistemas cerrados y abiertos con el objetivo de profesionalizar la gestión pública sin comprometer la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios administrativos.

Por otro lado, el mecanismo de selección y promoción dentro de este esquema híbrido debe garantizar que el acceso y desarrollo dentro de la administración municipal se base en méritos y competencias, sin excluir la posibilidad de incorporar talento externo cuando sea necesario. Para ello, se propone la implementación de concursos de oposición para cargos administrativos, asegurando procesos de selección transparentes y basados en competencias.

Además, es imprescindible desarrollar un sistema de evaluación y promoción interna que permita el ascenso de los servidores públicos con base en su desempeño, formación continua y años de servicio. Paralelamente, se deben establecer criterios específicos para la contratación temporal o externa, definiendo qué cargos pueden ser ocupados por designación política y cuáles requieren procesos abiertos de selección, con el fin de mantener un equilibrio entre la estabilidad y la flexibilidad institucional.

Por ello, los subsistemas del servicio profesional están diseñados para complementarse entre sí, permitiendo la creación de un modelo híbrido adaptado a la realidad del municipio de Tizayuca. Este esquema busca equilibrar la estabilidad y profesionalización del servicio público con la flexibilidad administrativa necesaria para mantener la eficiencia operativa. Con ello, se garantiza que los

aspirantes a un puesto o cargo público cuenten con las competencias necesarias para desempeñarse con honestidad, responsabilidad y un firme compromiso con el servicio municipal.

La correcta implementación de estos subsistemas contribuye a la profesionalización del servicio público y a la mejora continua en la gestión gubernamental (véase Tabla 1).

Tabla 1
Elementos del esquema del servicio profesional

Subsistemas	Variables
Subsistema de Ingreso	Criterio para ingresar y reclutar a.
Subsistema de Formación.	Diseño curricular, actualización del perfil del puesto, programas de capacitación, actualización del perfil del puesto, diseño y validación de competencias.
Subsistema de Promoción.	Reclutamiento, selección e inducción,
Subsistema de Incentivos.	Programas de estímulos y recompensas
Subsistema de Sanción.	Separación del puesto, siempre y cuando se incurra en una falta administrativa
Subsistema de Seguridad	Compensación monetaria a la culminación de su carrera en la administración pública.
Subsistema de Movilidad	Movilidad de los SP interior o exterior del país.
Modelos	Abierto o cerrado

Fuente: Elaboración propia a partir de Méndez (2011) sobre el servicio profesional.

De igual manera, debemos tomar en cuenta que los dos grandes modelos de servicio profesional que existen, los cuales, son cerrados, pero estos igual pueden ser abiertos siempre y cuando opten por un modelo de empleo o puesto. Los cuales cuentan con ventajas y desventajas al momento de su aplicación, sin embargo, como se indicó antes, los Servicios Profesionales, partirán de las necesidades cada país y del gobierno en turno.

Así mismo, se describe el modelo cerrado como un sistema donde el Servidor público “ingresa en el puesto más bajo, para luego, si gana los respectivos concursos internos, ir ascendiendo en la escala jerárquica de la burocracia a lo largo de su carrera” (Méndez, 2011). Este modelo busca garantizar estabilidad y continuidad dentro del servicio público, pero también puede generar limitaciones en la renovación de talentos y la incorporación de nuevas perspectivas.

Sin embargo, la selección abierta y basada en méritos es un pilar fundamental del servicio profesional. En este contexto, todas las vacantes, sin importar su nivel jerárquico, deben cubrirse mediante concursos públicos. De esta manera, sin importar su ubicación en la estructura jerárquica, las vacantes del servicio se cubren mediante concursos abiertos a miembros externos a la organización, aunque frecuentemente se limitan a ciertos grupos de profesionales según el perfil requerido para el puesto (Méndez, 2011). Este modelo permite una mayor competitividad y acceso a talentos más diversos, promoviendo la eficiencia administrativa.

Así pues, es importante reconocer que ambos modelos presentan ventajas y limitaciones significativas en la configuración de un esquema de servicio profesional. En el caso del modelo de carrera o cerrado, una de sus principales restricciones radica en que el ingreso sólo es posible en los niveles más bajos de la estructura, lo que impide el acceso directo a puestos superiores.

Por otro lado, en los modelos basados en la promoción, existen reglas establecidas que regulan el ascenso dentro de la organización. Estas normas establecen que los ascensos deben seguir un orden progresivo, lo que significa que un servidor público sólo puede acceder a un puesto de mayor responsabilidad si ha cumplido previamente con los requisitos y ocupado los cargos inferiores correspondientes. De este modo, se evita que una persona ascienda a un nivel superior sin haber pasado por las etapas previas necesarias, garantizando así una formación progresiva y una adecuada preparación para el desempeño de mayores responsabilidades.

A su vez, se explica el paradigma burocrático, el cual consiste en “la división entre política y administración, por lo que se busca desarrollar un servicio civil sin signo partidista; la administración pública se ajusta a reglamentos y la jerarquía es el principal conducto para controlar a la burocracia” (Pardo, 2005). Este modelo busca garantizar la eficiencia, la estabilidad y la continuidad en la gestión pública, evitando la discrecionalidad y el favoritismo en la administración gubernamental. Sin embargo, también se le ha criticado por su rigidez y falta de adaptación a entornos dinámicos, ya que en ocasiones prioriza la adhesión a procedimientos sobre la consecución de resultados efectivos.

A partir de esto surge la Nueva Gestión Pública, la cual consiste en una “filosofía de gestión centrada en el reconocimiento de que tanto la administración pública como la privada funcionaban de manera similar para atender y resolver de forma más eficiente y expedita la

demanda ciudadana" (Pardo, 2005). Este enfoque promueve la autonomía y la flexibilidad en la gestión gubernamental, permitiendo una mayor adaptabilidad a las necesidades sociales y una mejor capacidad de respuesta ante los cambios del entorno.

Como se puede advertir, el nuevo modelo continuó considerando la necesidad de contar con un servicio profesional, agregando la necesidad de constante capacitación, pero sin mantener un apego total a la normatividad. En cambio, privilegió el resultado más que el proceso e incentivó la autonomía y el cumplimiento de objetivos mediante mayores remuneraciones, prestigio y movilidad (Arroyo, 2024).

Para la administración, la motivación es un instrumento de autocontrol o de autolimitación, pues le permite eliminar, en cierta medida, los errores y la precipitación. Ella conduce a la administración a evaluar de la forma más conveniente el estado de la situación de hecho y obliga al autor de la decisión a realizar un examen particular de la cuestión (Vázquez, 2005). Esto refuerza la importancia de implementar sistemas que promuevan incentivos adecuados para los servidores públicos, asegurando que su desempeño esté alineado con los objetivos institucionales.

La situación en los municipios mexicanos es aún más crítica que en las entidades federativas. La inestabilidad y alta volatilidad debido a la rotación de cargos ha generado una gran debilidad institucional en los gobiernos municipales, lo que en algunos casos ha facilitado el dominio del crimen organizado sobre estas instancias (Calvo, 2024).

Estos problemas de baja capacidad institucional frecuentemente generan un desempeño gubernamental muy por debajo de las expectativas sociales. Los servicios públicos padecen de cobertura insuficiente, la recaudación local es demasiado limitada para atender las graves necesidades de infraestructura básica entre la población de escasos recursos y la confianza ciudadana hacia los gobiernos se ve mermada por la baja rendición de cuentas (Calvo, 2024).

Ante los desafíos identificados en la reestructuración organizacional del Ayuntamiento de Tizayuca, una alternativa viable es la implementación progresiva de un modelo basado en competencias. Este enfoque centra la profesionalización del servicio público en el desarrollo, evaluación y gestión del talento a partir de habilidades, conocimientos y actitudes específicas necesarias para el óptimo desempeño de cada puesto.

A diferencia del modelo cerrado o abierto, el modelo por competencias no se restringe a la antigüedad o al cumplimiento normativo formal, sino que promueve una administración basada en resultados, transparencia y mejora continua. Según Alles (2008), este modelo permite gestionar el capital humano en función de las competencias clave para la organización, alineando los perfiles del personal con las estrategias institucionales. Asimismo, Cortés (2014) destaca que este tipo de modelo fortalece la planeación estratégica del recurso humano al enfocar la capacitación en necesidades específicas detectadas mediante evaluaciones objetivas.

En este sentido, la propuesta consiste en diseñar perfiles por competencias para cada área o puesto de la administración municipal, acompañados de procesos de reclutamiento, evaluación del desempeño y promoción con base en evidencias concretas de cumplimiento de dichas competencias. Este enfoque resulta especialmente pertinente en municipios como Tizayuca, donde las dinámicas de crecimiento urbano y reorganización institucional requieren una administración ágil, flexible y técnicamente competente. La siguiente tabla ejemplifica cómo puede aplicarse este modelo por competencias en tres áreas clave de la administración municipal:

*Tabla 2.
Modelo por Competencias en tres áreas clave de la Administración Pública de Tizayuca*

Área	Puesto Competencias Clave	Acciones de Profesionalización y Evaluación
Dirección de Desarrollo Económico / Coordinador (a) de Vinculación Empresarial	Negociación, gestión de alianzas, enfoque ciudadano, innovación pública	Evaluación 360°, metas alcanzadas, encuestas de satisfacción; talleres de vinculación.
Dirección de Servicios Públicos / Supervisor(a) de Campo	Liderazgo operativo, resolución de conflictos, gestión de equipos, conocimiento técnico	Reportes de desempeño, observación directa; certificaciones técnicas, mentorías internas
Tesorería Municipal / Analista Financiero	Análisis cuantitativo, normatividad fiscal, ética pública,	Exámenes técnicos, entrevistas estructuradas; revisión de

pensamiento estratégico expedientes, formación especializada

Fuente: Elaboración propia a partir de Cortés (2014), Pardo (2005), Calvo (2024) y Ley General del servicio profesional de Carrera (2021).

El modelo por competencias se articula con los principios de la Nueva Gestión Pública, en tanto que busca resultados, flexibilidad y atención al ciudadano, sin renunciar a los estándares del servicio profesionalizado. Como señala Pardo (2005), este enfoque impulsa una administración que privilegia los resultados sobre los procedimientos, e incentiva el cumplimiento de objetivos mediante evaluaciones y estímulos.

Además, el marco legal mexicano, a través del artículo 21 de la Ley General del Sistema Profesional de Carrera para la administración pública federal (2021, p. 13), permite la adaptación de esquemas por competencias como mecanismo complementario a los concursos tradicionales, lo que abre la posibilidad de su implementación en gobiernos locales.

El modelo por competencias representa una vía metodológica viable y estratégica para fortalecer el servicio profesional de carrera en la administración pública municipal de Tizayuca. Permite profesionalizar sin rigideces burocráticas, adaptarse a los cambios organizacionales recientes y consolidar una cultura de gestión pública orientada a resultados y centrada en las personas. Su implementación progresiva requiere voluntad política, diagnóstico institucional, y colaboración entre niveles de gobierno para consolidar un sistema de mérito que no solo seleccione perfiles adecuados, sino que también los desarrolle y retenga.

Por otro lado, debemos determinar a partir de los subsistemas: los modelos e ideología política, así como el partido gobernante y el tipo de subsistemas anteriormente mencionados. Estos elementos serán utilizados para describir la estructura de un esquema de servicio profesional dentro de las Administraciones Públicas Municipales, considerando sus necesidades, las características de cada municipio y la ideología del gobernante y partido político. Esto permitirá construir un modelo que no sólo responda a las necesidades administrativas y normativas, sino que también fortalezca la capacidad institucional y fomente un desempeño más eficiente y orientado a resultados.

En consecuencia, es fundamental considerar los puestos establecidos en la Ley del servicio profesional de la administración pública federal. Los cuales regulan el ingreso a dicho sistema. Sin embargo, estas

disposiciones aplican únicamente al ámbito federal, por lo que resulta necesario homologarlas a nivel municipal para garantizar la profesionalización y el acceso equitativo a los cargos públicos en este ámbito, para ello véase en tabla 3.

Tabla 3

Homologación de puestos de acuerdo a la Ley del Servicio Profesional de la administración pública federal

Administración Federal	Administración Municipal
Director general.	Director de área
Director de Área.	Subdirector de área
Subdirector de Área.	Coordinador de área.
Jefe de Departamento.	Jefe de departamento.
Enlace.	Auxiliar administrativo

Elaboración propia a partir de la Ley Del Servicio Profesional de la administración pública federal (2006)

Un problema adicional dentro de la administración pública municipal es la existencia de un número significativo de puestos de personal de confianza en lugar de contar con un verdadero servicio profesional. Como se observa en la tabla de homologación de puestos entre la administración pública federal y la administración pública municipal, se advierte que muchos cargos en el ámbito municipal son de carácter discrecional y están sujetos a cambios políticos.

Esto contradice los principios de profesionalización, estabilidad y meritocracia, ya que permite que el acceso y permanencia en estos puestos dependa más de afinidades políticas que de la capacidad técnica y experiencia del servidor público. Para lograr una administración municipal eficiente y funcional, es indispensable reducir la discrecionalidad en la asignación de cargos y fortalecer un esquema basado en competencias, méritos y estabilidad laboral, garantizando así una mejor continuidad en la prestación de los servicios públicos.

Por lo tanto, debemos determinar a partir de los subsistemas: los modelos e ideología política, así como el partido gobernante y el tipo de subsistemas anteriormente mencionados. Estos elementos serán utilizados para describir la estructura de un esquema de servicio profesional dentro de las Administraciones Públicas Municipales, considerando sus necesidades, las características de cada municipio y la ideología del gobernante y partido político. Esto permitirá construir un modelo que no solo responda a las necesidades administrativas y normativas, sino que también fortalezca la capacidad institucional y fomente un desempeño más eficiente y orientado a resultados.

Por ello, se debe tomar en cuenta que las Administraciones Municipales son diferentes entre sí, lo que dependerá de diversos factores como la ideología del presidente y el partido político en turno.

Para ejemplo de esto, se optó por el caso del municipio de Tizayuca, Hidalgo. En el cual podemos observar el cambio de organización al interior de la administración pública municipal. Haciendo énfasis en los gobiernos municipales de los años 2020-2024 y 2024-2027, donde podemos observar los cambios en los organigramas de estas administraciones, los cuales tuvieron cambios significativos.

Como fue el pasar de siete a seis secretarías municipales, y cambiar direcciones generales por coordinaciones de área, lo que significa un cambio drástico en la administración. Sin embargo, ello implica un giro estructural dentro de la administración pública, implicando así limitantes para la utilización de un esquema de servicio profesional (véase tabla 4) ya que, como se había mencionado con anterioridad, las administraciones públicas son homogéneas entre sí y estas dependerán del partido gobernante y de la ideología del gobernante en turno.

Tabla 4

Disminución de los puestos de la Estructura Orgánica

Periodo	Secretarías	Direcciones
2016 – 2020 y 2020 - 2024	7	45
2024 - 2027	6	34

Fuente: Elaboración propia con base a organigrama de la presidencia municipal de Tizayuca 2024-2028

La reducción de secretarías, que trae consigo la fusión de áreas y creación de nuevas direcciones y coordinaciones en la Administración Pública del municipio en comparación entre los periodos de presidencia municipal de 2020-2024 y 2024-2027, tiene un impacto significativo en la profesionalización del servicio público a nivel municipal.

En primer momento, durante el periodo 2020-2024, la administración municipal estuvo encabezada por la presidenta municipal Susana Ángeles Quezada. La estructura administrativa contaba con siete secretarías, organizadas de la siguiente manera:

- Secretaría General Municipal
- Secretaría de Obras Públicas
- Secretaría de Desarrollo Económico
- Secretaría de Seguridad Ciudadana
- Secretaría de Finanzas
- Secretaría de Bienestar Social

- Secretaría de Desarrollo Urbano

Además de contar con un gran número de direcciones y coordinaciones en cada secretaría.

Con la transición a la administración 2024-2027, bajo la dirección de la presidenta municipal Gretchen Atilano Moreno, se implementó una reestructuración administrativa que redujo el número de secretarías de siete a seis. Esta reorganización implicó la fusión y reconfiguración de algunas dependencias, así como la conversión de secretarías en direcciones o coordinaciones.

Lo presentado anteriormente permitirá evaluar cómo los subsistemas del servicio profesional se articulan en el ámbito municipal, así como sus limitaciones y oportunidades de mejora. Esto contribuirá a la formulación de propuestas para optimizar los esquemas de profesionalización del servicio público en los gobiernos locales.

Criterios de Selección de Fuentes

La selección de las fuentes documentales, tanto primarias como secundarias, se basó en los siguientes criterios clave para asegurar la pertinencia, actualidad y solidez de la investigación. En primer lugar, por su relevancia temática, priorizando aquellas fuentes cuyo contenido abordara de manera directa la profesionalización del servicio público, con especial énfasis en el ámbito municipal mexicano. Esto incluyó la búsqueda de información sobre los esquemas, subsistemas y modelos de servicio profesional, así como su impacto en la gestión gubernamental y los desafíos específicos que enfrentan los gobiernos locales en México.

Así mismo, se consideraron diversas tipologías documentales para obtener una visión integral. Esto abarcó La selección de fuentes para la investigación se basó en diversas tipologías documentales para una visión integral: Fuentes Normativas (leyes, reglamentos, acuerdos aplicables al servicio profesional en México, como la Ley General del Sistema Profesional de Carrera de 2021), Literatura Académica (estudios teóricos y empíricos sobre profesionalización y gestión pública, priorizando publicaciones desde 2021), y Documentos Institucionales (informes, guías gubernamentales como la del INAFED).

Los criterios adicionales incluyeron la actualidad y vigencia de las fuentes, su credibilidad y autoridad (instituciones reconocidas, autores expertos), y su pertinencia específica al contexto de la administración pública mexicana y municipal, considerando sus desafíos

particulares (Calvo, 2024). La aplicación de estos criterios permitió construir un corpus documental sólido que fundamenta la descripción de los esquemas de servicio profesional y sustenta el análisis comparativo de los modelos.

Análisis Comparativo entre Modelos de Servicio Profesional

El análisis comparativo se llevó a cabo confrontando las características fundamentales de los modelos de servicio profesional identificados en la literatura y la normativa como el modelo cerrado (o de carrera), el modelo abierto (o de puesto), y el modelo basado en competencias propuesto para el caso de estudio. La comparación se estructuró en torno a los subsistemas del servicio profesional y otros aspectos relevantes para la profesionalización de la administración pública municipal. A partir de los siguientes pasos: Identificación de Modelos: A partir de la revisión documental, se delinearon las conceptualizaciones y características distintivas de los modelos cerrado, abierto y basado en competencias, tal como se presentan en la literatura clave (Méndez, 2011; Pardo, 2005; Alles, 2008; Cortés, 2014).

Lo cual implicó definir criterios clave como ingreso, promoción, énfasis, flexibilidad/estabilidad, marco normativo, ventajas/desventajas, aplicabilidad municipal. Posteriormente, se analizó cada modelo (cerrado, abierto, por competencias según estos criterios, utilizando información de las fuentes (Méndez, 2011; Alles, 2008; Cortés, 2014). Se identificaron similitudes y diferencias para comprender las fortalezas y debilidades de cada enfoque. Finalmente, se evaluó la pertinencia y viabilidad de los modelos en el contexto específico de la administración pública municipal mexicana, considerando factores como la inestabilidad política y la necesidad de agilidad, tomando Tizayuca como referencia (Calvo, 2024).

El análisis comparativo se complementó con la revisión de los subsistemas del servicio profesional (ingreso, formación, promoción, incentivos, sanción, movilidad, pensión/seguridad), utilizando el marco propuesto por Méndez (2011). Esto permitió desagregar los modelos y entender cómo cada uno aborda los distintos componentes de un sistema de profesionalización integral. La tabla 5 expone la comparativa que se presenta a continuación sintetiza los principales hallazgos de este análisis.

Tabla 5. Comparativa de Modelos de Servicio Profesional

Criterio de Comparación	Modelo Cerrado (de Carrera)	Modelo Abierto (de Puesto)	Modelo Basado en Competencias
Mecanismos de Ingreso	Principalmente en niveles bajos.	Abierto en varios niveles por concurso.	Basado en habilidades y conocimientos para el puesto.
Sistema de Promoción/Ascenso	Progresivo por mérito/antigüedad.	Por vacante específica (nuevo concurso).	Por desempeño, desarrollo y resultados.
Énfasis Principal	Estabilidad, antigüedad, conocimiento interno.	Especialización externa, puesto.	Habilidades, desempeño, resultados.
Flexibilidad vs. Estabilidad	Alta estabilidad, baja flexibilidad.	Alta flexibilidad, baja estabilidad.	Busca equilibrio, profesionaliza puestos clave.
Relación Normativa	Alto apego a reglas y jerarquía.	Enfocado en requisitos del puesto.	Se articula con norma, prioriza resultados.
Ventajas Clave	Lealtad, carrera a largo plazo.	Incorpora talento especializado, competitivo.	Alinea personal a objetivos, meritocracia.
Desventajas Clave	Rigidez, limita innovación.	Inestabilidad, riesgo de politización.	Requiere sistemas robustos, resistencia al cambio.
Aplicabilidad Municipal	Difícil por inestabilidad, rigidez.	Alta rotación, riesgo de transparencia.	Alternativa viable, requiere gestión RH pro.

Fuente: Elaboración propia con base en Méndez (2011), Pardo (2005), Alles (2008), Cortés (2014), Calvo (2024) y Ley General del Sistema Profesional de Carrera (2021).

Este análisis comparativo, basado en la revisión documental y la confrontación de los diferentes enfoques,

permitió identificar las características distintivas de cada modelo y evaluar su potencial para contribuir a la profesionalización del servicio público en el contexto particular de la administración pública municipal, informando la propuesta de un modelo híbrido o basado en competencias que responda a las necesidades específicas de municipios como Tizayuca.

Estudio de Caso

La profesionalización del servicio público municipal mediante un servicio profesional de carrera basado en el mérito es crucial para la eficiencia, transparencia y fortalecimiento democrático, contrarrestando las designaciones políticas que generan inestabilidad y afectan la profesionalización (CIDE, 2006). Sin embargo, a pesar de algunos esfuerzos aislados y no sostenidos como el de Naucalpan (IMCO, 2016), la consolidación de SPC integrales en municipios mexicanos ha sido significativamente limitada, pues informes y estudios del CIDE y del IMCO indican que ningún municipio ha adoptado un verdadero servicio profesional de carrera (CIDE, 2006; IMCO, 2016). Esta dificultad obedece a una cultura política clientelar y a la alta rotación del personal directivo, que puede alcanzar el 95% con cada cambio de administración (CIDE, 2006).

Ante este panorama y con el fin de obtener lecciones para el diseño de un servicio profesional enfocado en competencias en Tizayuca, se considera pertinente la experiencia internacional. El sistema de alta dirección Pública chileno, extendido a la gestión educativa local, emerge como un caso relevante (Espinoza, 2016). Aunque se centra en la selección de personal directivo, sus principios de mérito y transparencia, así como sus mecanismos de selección por competencias, ofrecen un modelo analizable para un municipio que busca profesionalizar su servicio público (Espinoza, 2016).

La experiencia chilena es vista como un hito en la modernización de la gestión pública y una fuente de aprendizaje para procesos de descentralización (Espinoza, 2016), sugiriendo que la profesionalización directiva puede impulsar reformas más amplias a nivel local.

El Sistema de alta dirección pública de Chile, creado en 2003 (Espinoza, 2016), surgió como una reforma estratégica para modernizar y profesionalizar el acceso a cargos directivos de alto nivel en la administración estatal, basándose en mérito y transparencia para reducir la discrecionalidad política (Fuenzalida Aguirre et al., 2014; Espinoza, 2016).

Una expansión significativa de este modelo ocurrió con la Ley N° 20.501 en 2011, que aplicó sus principios a la selección de directores de escuelas municipales y se consolidó con la Ley N° 21.040 de 2017 para los nuevos servicios locales de educación pública. Esta expansión gradual demuestra una estrategia de implementación por fases, ofreciendo una valiosa lección de adaptabilidad para municipios como Tizayuca que buscan un SPC progresivo.

El diseño de alta dirección en la gestión educativa local se rige por principios como mérito, idoneidad, transparencia e igualdad de oportunidades (Espinoza, 2016; Fuenzalida Aguirre et al., 2014). El proceso de selección es riguroso e incluye convocatorias públicas, participación de expertos externos y, fundamentalmente, la definición de perfiles de cargo basados en competencias clave, como el liderazgo pedagógico.

La evaluación de candidatos se realiza por comités técnicos y órganos especializados, culminando en un nombramiento por la autoridad competente a partir de una terna de candidatos idóneos (Espinoza, 2016; Fuenzalida Aguirre et al., 2014). Este enfoque en perfiles por competencias representa un avance significativo hacia criterios técnicos y objetivos, directamente aplicable a la profesionalización en Tizayuca.

Entre los factores críticos de éxito del modelo chileno se encuentran un marco legal robusto, institucionalidad especializada, procesos de selección transparentes y técnicamente sólidos, y un enfoque en perfiles por competencias (Espinoza, 2016). No obstante, persisten desafíos y lecciones importantes como la tensión entre mérito y confianza política que afecta la estabilidad directiva, las dificultades en la implementación de reformas sectoriales, la necesidad de perfeccionar continuamente los instrumentos de selección y evaluación, y la crucial articulación entre selección y desarrollo profesional (Espinoza, 2016). La lección clave para Tizayuca es que el éxito radica en la integración del sistema y su adaptación al contexto, no solo en la sofisticación de los procesos administrativos.

La experiencia chilena es altamente pertinente para Tizayuca, ofreciendo principios como mérito, transparencia, competencias y mecanismos de selección adaptables. La adaptación requiere considerar el marco legal local, asegurar la sostenibilidad mediante un blindaje institucional, escalar los mecanismos a la realidad municipal de Tizayuca (presupuesto, personal), invertir en capacitación y sensibilización, y posiblemente crear un órgano técnico municipal responsable.

Análisis de Datos.

Los cambios en la Administración Pública de Tizayuca (2020-2024 y 2024-2027) en la estructura organizacional del gobierno municipal han experimentado una reconfiguración significativa en el periodo 2024-2027. Entre los más notables ha sido la reducción del número de secretarías y áreas. En el cual se encuentra la transformación de funciones que antes correspondían a secretarías, como la creación de la Dirección de Emprendimiento y la Coordinación de Vinculación Empresarial, que absorben parte de las responsabilidades previamente gestionadas por entidades de mayor jerarquía. Esta reducción estructural busca optimizar los recursos, sin embargo, también genera incertidumbre sobre la capacidad de gestión de estas nuevas unidades administrativas.

La simplificación de la administración pública municipal se refiere a la reducción o reorganización de estructuras burocráticas con el fin de hacer más ágil y eficiente la gestión gubernamental. Este proceso suele implicar la fusión de dependencias, la eliminación de áreas duplicadas o la reasignación de funciones entre unidades. Sin embargo, dicha simplificación puede tener efectos directos en la profesionalización del servicio público, ya que la concentración de funciones en menos dependencias puede limitar la especialización del personal y afectar la calidad de la gestión operativa.

Ante este escenario, resulta indispensable fortalecer los modelos y prácticas de los Subsistemas de Gestión, como la selección, capacitación, evaluación del desempeño y promoción, con el objetivo de asegurar que los servidores públicos cuenten con las competencias necesarias para enfrentar el aumento en la carga de trabajo y la complejidad de sus funciones (Méndez, 2011).

La reducción de la estructura organizacional plantea varios desafíos como la estabilidad del personal con la reasignación de funciones y la eliminación de secretarías, que pueden generar incertidumbre laboral y afectar la continuidad de los proyectos municipales. Así como la capacitación a raíz de la reducción de dependencias implica una mayor carga de trabajo para el personal restante, lo que subraya la importancia de la capacitación constante y la redefinición de perfiles profesionales. Finalmente, los cambios en las gestiones especializadas, ya que, sin una estructura adecuada, las nuevas direcciones y coordinaciones pueden no contar con los recursos ni la especialización necesarios para la correcta ejecución de sus funciones.

Ante la reducción de secretarías y la reestructuración administrativa, se propone la implementación de un servicio profesional basado en las necesidades del municipio. Este esquema debería contemplar:

- Selección basada en méritos y experiencia: Para garantizar que los servidores públicos cuenten con los conocimientos y habilidades necesarias para sus funciones.
- Capacitación continua y certificaciones: Implementación de programas de formación y actualización para mejorar la especialización del personal.
- Promoción basada en evaluaciones de desempeño: Aplicación de un sistema de incentivos y ascensos con base en la productividad y los resultados.
- Comparación con experiencias de otros municipios: Se recomienda analizar modelos de SPC implementados en municipios de características similares en México para identificar buenas prácticas y evitar errores comunes.

Por otro lado, la profesionalización del servicio público responde a demandas ciudadanas por eficiencia y transparencia (CIDE, 2006; BID, 2024), siendo el servicio profesional de carrera clave para modernizar el Estado y reducir el clientelismo (Merino et al., 2023). Sin embargo, en el ámbito municipal de México, marcado por fragilidad institucional, la implementación de este tipo de esquema administrativo aun es incipiente debido a obstáculos como la falta de recursos y resistencia política, resultando en escasa profesionalización y alta rotación de personal (Merino et al., 2023; CIDE, 2006).

Su implementación conlleva riesgos significativos, tanto políticos como institucionales. Políticamente, la resistencia de élites ligadas al "sistema de botín", donde prevalece la lealtad (IMCO, 2016; Merino et al., 2023), la falta de voluntad sostenida por ciclos políticos cortos (Ascencio, 2021), y la consecuente alta rotación directiva minan su consolidación. Institucionalmente, la debilidad de muchos municipios (Merino et al., 2023), la falta de claridad normativa (Merino et al., 2023), sistemas deficientes de información resistencia interna, y la complejidad del propio sistema presentan desafíos mayores.

A los riesgos anteriores se suman factores culturales, como el patrimonialismo y la normalización de la corrupción, que dificultan la adopción de una cultura de mérito (Merino et al., 2023), y financieros, dado el alto costo de implementación y sostenimiento, especialmente para municipios con presupuestos limitados. La debilidad

de un esquema de servicio profesional municipal limita la implementación de políticas y la confianza ciudadana (CIDE, 2006). Para mitigar estos riesgos, se propone mejorar sistemas de gestión de recursos humanos (BID, 2024), promover una cultura de mérito, diseñar incentivos, planificar financieramente y buscar cooperación (Luján Johnson, 2025).

Finalmente, aunque la reestructuración administrativa en Tizayuca representa una oportunidad para modernizar la gestión pública, también presenta desafíos que requieren estrategias bien definidas. La implementación de un servicio profesional podría contribuir a mitigar los efectos negativos de la reducción de la estructura organizacional, asegurando la calidad y eficiencia en la administración municipal.

Conclusiones.

El presente estudio ha permitido analizar los cambios estructurales en la administración pública de Tizayuca entre los periodos 2020-2024 y 2024-2027, identificando la reducción de secretarías y la transformación de algunas funciones en direcciones o coordinaciones. Este ajuste organizacional, si bien busca optimizar recursos y mejorar la eficiencia operativa, plantea desafíos significativos para la especialización y la profesionalización del servicio público.

La profesionalización del servicio público se presenta como un elemento clave para fortalecer la administración municipal en un contexto de reorganización institucional. La estructuración adecuada de modelos de profesionalización permitiría mejorar la estabilidad laboral, fomentar el desarrollo de competencias y garantizar la continuidad en la prestación de servicios, reduciendo así la improvisación en la designación de cargos y promoviendo la eficiencia gubernamental (Arroyo, 2024).

Además, la implementación del SPC requiere de liderazgos locales comprometidos con su integración y planificación adecuada. Para hacer realidad el SPC se necesita crear un órgano rector que coordine las políticas de profesionalización en las administraciones públicas de los dos órdenes de gobierno (estatal y municipal) y que implante paulatinamente los SPC (Calvo, 2024).

Entre las limitaciones del estudio, se reconoce la falta de datos longitudinales que permitan evaluar el impacto de estas reformas a lo largo del tiempo, así como la ausencia de indicadores específicos sobre la eficiencia operativa tras la reestructuración. Para futuras investigaciones, se sugiere un análisis comparativo con otros municipios que han implementado esquemas similares de

profesionalización del servicio público, así como estudios de percepción de los funcionarios y ciudadanos sobre la calidad de la administración municipal tras estos cambios.

Para la implementación del servicio profesional en Tizayuca, se recomienda el diseño de un modelo basado en la selección meritocrática, la formación continua y un esquema de promoción por competencias. Asimismo, es fundamental considerar experiencias exitosas en otros municipios y adaptar las mejores prácticas a las necesidades específicas de Tizayuca. La capacitación del personal, la definición clara de perfiles profesionales y la evaluación del desempeño deben ser elementos prioritarios en este proceso.

Referencias

- Alles, M. A. (2008). Dirección por competencias: Gestión del talento humano en organizaciones de alta performance. Ediciones Granica.
- Arellano-Gault, D., Blanco-Mendoza, R., & Jarillo-Rodríguez, V. (2022). Innovación en el sector público: Desafíos y oportunidades en América Latina. *Gestión y Política Pública*, 31(2), 301-330.
- Ascencio Aceves, L. S. (2021). El servicio civil de carrera en México: Un proceso estancado [Tesis de maestría, Centro de Investigación y Docencia Económicas]. Repositorio Digital CIDE. <http://hdl.handle.net/11651/4490>
- BID. (2024). Mejores gobiernos para mejores vidas: Fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica, meritocrática e inclusiva del servicio civil en América Latina y el Caribe. BID.
- Calvo Barrera, R. (2024). La necesidad del Servicio Profesional en la administración pública municipal de Guerrero. Los casos de Acapulco y Chilpancingo. En E. Gallardo Valente, M. A. Bravo Organís, & O. Leyva Muñoz (Eds.), *Administración pública: Eficiencia e innovación, desafíos contemporáneos*. Grupo Editorial Biblioteca.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2006). Ley del Servicio Profesional en la administración pública federal. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf>
- CIDE. (2006). La profesionalización del servicio público municipal en México: Un estudio exploratorio. Documento de Trabajo DAP N° 180.
- Conesa, E. (2012). La Economía Política del Sistema de Botín y la Decadencia de la República. [Source Name/Periodical Title], VI(8).
- Contreras-Moreno, R. A., & Echeverría-León, O. (2023). Meritocracia y servicio civil en México: Percepciones de los funcionarios públicos. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 68(207), 151-178.

- Cortés, F. (2014). El enfoque por competencias en el servicio civil de carrera: Posibilidades y desafíos. *Gestión y Política Pública*.
- Cortés, M. (@MarkoCortes). (2024, enero 9). Acuerdo político electoral Coahuila 2023- COAHUILA 2023-2024 [Tweet]. X. https://twitter.com/MarkoCortes/status/1744797764582621680?t=MMCRibM4MAqm6lk3tsbi4Q&s=08
- Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile. (s.f.-a). ADP Educación. Recuperado de https://www.serviciocivil.cl/sistema-de-alta-direccion-publica-2/adp-educacion/
- Espinoza, V. (2016). El Servicio Civil de Chile: Evolución y Logros del Sistema de Alta Dirección Pública del Servicio Civil chileno. *Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP)*.
- Fuenzalida Aguirre, J., Inostroza Lara, J., & Morales Casetti, M. (2014). Alta Dirección Pública Municipal: un primer paso para resolver los nudos críticos de la descentralización chilena. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (59), 119-150.
- Guerrero Orozco, O. (2001). La carrera en el servicio público y las experiencias institucionales en México. En *Servicio público en México: Experiencias y perspectivas* (pp. 115-120). Instituto Nacional de Administración Pública.
- Guerrero Orozco, O. (2003). La Ley del Servicio Profesional en la administración pública federal: Una aproximación federal (Serie Estudios Jurídicos, Núm. 50). Instituto de Investigaciones Jurídicas, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Guerrero-Orozco, O. M., & Flores-Crespo, P. (2021). Retención de talento en el sector público: Factores clave y estrategias. *Administración Pública y Sociedad*, 8(1), 45-62.
- IMCO. (2016). Del compadrazgo a la meritocracia: el servicio profesional de carrera en los gobiernos locales.
- Ley General del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. (2021). *Diario Oficial de la Federación*, 6 de mayo de 2021.
- Luján Johnson, G. L. (2025). Gestión de riesgos en proyectos de inversión pública en América Latina (2017-2024). *Revisión sistemática. Impulso, Revista de Administración*, 5(9), 170-185. https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.76
- Luna-Martínez, A., & Pedraza-Rendón, M. (2024). Atracción de talento externo en la administración pública local: Estrategias y desafíos. *Revista de Estudios Municipales*, 9(16), 89-105.
- Méndez, J. L. (2011). El servicio profesional de carrera en México: Un camino sinuoso. *El Colegio de México*.
- Merino, M., Cejudo, G., & Arellano Gault, D. (Eds.). (2023). *Servicio civil y profesionalización contra la corrupción: Una asignatura pendiente. Red por la Rendición de Cuentas; CIDE*.
- Municipio de Tizayuca. (2024). Organigrama del municipio de Tizayuca 2024-2028. https://www.tizayuca.gob.mx/hv/2023/ORGANIGRAMA%20GENERAL.pdf
- Pardo, M. C. (2005). *La modernización de la administración pública en México*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Pardo, M. C. (2023). Una política inacabada: el servicio profesional de carrera en México. En M. Merino, G. Cejudo, & D. Arellano Gault (Eds.), *Servicio civil y profesionalización contra la corrupción: Una asignatura pendiente* (pp. 19-42). *Red por la Rendición de Cuentas; CIDE*.
- Restrepo Medina, M. A. (2009). Burocracia, gerencia pública y gobernanza. *Revista Diálogos de Saberes*, (30), 167-185. https://repository.urosario.edu.co/items/6d5044d0-7e00-481f-b9c3-732edad2701e
- Robles Torres, D., Durán Férman, G. G., & Rentería Gaeta, R. (2024). La modernización de la administración pública municipal en México en el siglo XXI: ¿Mejora continua o innovación pública? En E. Gallardo Valente, M. A. Bravo Organig, & O. Leyva Muñoz (Eds.), *Administración pública: Eficiencia e innovación, desafíos contemporáneos*. Grupo Editorial Biblioteca.
- Sánchez-González, M., Vargas-Hernández, J. G., & Ayala-Calvo, J. C. (2023). Competitividad salarial y condiciones laborales en el sector público municipal mexicano. *Espacios Públicos*, 26(57), 79-96.
- Secretaría de la Función Pública. (2024). Registro de ocupación de puestos al amparo del artículo 34 de la Ley del Servicio Profesional. https://trabajaen.gob.mx/servlet/download_blob?task=SSE_SI_LIGAS&item=SSE_SI_LIGAS!M4T_SI_LIGA_TE_IN[10].CME_ARCHIVO
- Vázquez Alfaro, J. L. (2005). El control de la administración pública en México. *Biblioteca Jurídica Virtual, UNAM*. http://ru.juridicas.unam.mx:80/xmlui/handle/123456789/12299
- Wilson, W. (2005). *The study of administration*. Portal INEP. (Original work published 1887). https://www.u-cursos.cl/inap/2009/1/IEG100/2/material_docente/bajar?id_material=551227