

Trabajo preparado para su presentación en el XI Congreso Latinoamericano de Ciencia Política (ALACIP), organizado conjuntamente por la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política y la Asociación Chilena de Ciencia Política, Santiago, Chile, 21, 22 y 23 de julio 2022.

Mesa: Políticas Públicas y Gobierno

Título de ponencia: Eficiencia¹ en la ejecución de presupuestos y profesionalización² de la administración en el sector agropecuario.

Expositor: Jesmy Juliana Durán Palomino. - Alumna del Posgrado en derecho de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Director (a): Dra. Nadia Carolina Rangel Valdivia. - Maestra en del Posgrado en derecho de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Comité Tutorial: Dr. Pedro Isidoro González Ramírez.- Maestro del Posgrado en derecho de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Resumen: Estudio de caso para Eficiencia en la ejecución de presupuestos y profesionalización de la administración en el sector agropecuario.

El modelo weberiano promovió una administración basada en la aplicación de la ley, la razón y capacidad técnica, sin embargo; la evolución del estado moderno hacia uno social, prestador de servicios y de bienestar, originó la crisis del modelo burocrático ya que transito del cumplimiento legal a la eficiencia en la satisfacción de necesidades, haciendo más compleja y costosa la operación de la administración pública, esto detonó el surgimiento de la figura del directivo publico profesional (DPP) para gestionar los servicios bajo el principio de máximo valor con poco dinero (Longo, 1999 y 2005).

También se observa en la administración pública, la inclusión laboral de personas con limitada formación y experiencia profesional y académica, generándose una operación deficiente del gasto público, por tanto; en el presente trabajo, se busca analizar a través de un estudio de caso y un análisis comparativo entre tres Secretarías de Desarrollo Agropecuario de tres entidades en México, -donde dos cuentan con servicio profesional de carrera y otra no-, si el sistema de profesionalización tiene un impacto en que estas sean más o menos eficientes en la operación del gasto público, si tienen mejores resultados para la sociedad; ¿qué relación existe entre profesionalización y eficiencia en operación del gasto público en la administración pública con y sin servicio civil de carrera?.

Lo anterior, se considera relevante para demostrar la relación que existe entre profesionalización y eficiente ejercicio del gasto público, ya que los asuntos públicos son altamente complejos y los ciudadanos demandan resultados.

¹*Eficiencia:* termino que estará restringido a evaluar la operación de presupuestos en tiempos establecidos por ley de presupuestos y responsabilidad hacendaria.

²*Profesionalización:* está considerado solo evaluarse el grado de estudios de los servidores públicos que toman decisiones y la experiencia en la administración pública.

Título de investigación: Eficiencia en la ejecución de presupuestos y profesionalización de la administración en el sector agropecuario.

Anomalía empírica:

La profesionalización es un proceso social que involucra aprendizaje y refleja más conocimientos, habilidades y capacidades, así como también cambio en las formas de trabajo y de resultados. Con base a la revisión bibliográfica, encontré que en países con administraciones públicas integradas con base en servicios civil de carrera basados en el mérito y concursos, aunado al fortalecimiento de la generación y aplicación de la legislación que normen y faciliten el desarrollo, y la especialización de sus instituciones, se ha fortalecido la eficiencia de la operación y mejores resultados que se reflejan en beneficios a la sociedad, estudios demuestran mejores condiciones de vida y bienestar para su población, a diferencia de países donde no está implementado o sus avances en los diferentes niveles de Gobierno son limitados.

Trabajo de investigación: “Análisis comparativo de la profesionalización en las instituciones del sector agropecuario de la administración pública como elemento estratégico para mejorar la eficiencia del gasto público”.

Pregunta de investigación: ¿Qué efecto tiene la profesionalización en la eficiencia de la ejecución del gasto público en las instituciones del sector agropecuario de la Administración Pública?

Objetivo General: Analizar la relación entre la profesionalización de las instituciones encargadas del sector agropecuario y la eficiencia en la ejecución del gasto público e identificar mejoras en la administración pública.

Objetivos específicos:

- ❖ Analizar el desempeño de la administración pública en el ejercicio del gasto público en los últimos 12 años.
- ❖ Identificar el nivel de profesionalización de los servidores públicos del sector agropecuario en los puestos de Secretario, Director General y Director de Área donde se toman las decisiones en la Administración Pública.
- ❖ Comparar el avance en la profesionalización de las Instituciones y la eficiencia en la ejecución del gasto público de los gobiernos con y sin un sistema profesional de carrera.

Hipótesis: Si los Gobiernos establecieran un sistema de profesionalización en las instituciones de la administración pública serían más eficientes en la operación del gasto público y tendrían mejores resultados en beneficio de la sociedad.

Estrategia metodológica: Considera un estudio de caso similar mediante un análisis cuantitativo comparativo de los últimos 12 años de los niveles de profesionalización de los Secretarios de Estado, directores generales y directores de área de las Secretarías de Desarrollo Agropecuario de dos entidades que cuentan con servicio profesional de carrera (Aguascalientes y Zacatecas) y del Estado de San Luis Potosí. Las variables a estudiarse a analizarse serán los relacionados a la profesionalización (X) acotada al grado de estudios formal de los servidores públicos y su experiencia en cargos similares y la otra es la eficiencia en la ejecución del gasto público (Y), para esto último se realizará un

análisis, con base en técnicas cuantitativas, de los recursos programados, ejecutados y reintegrados por falta de ejecución en tiempo y forma.

Justificación.

La administración pública para dar respuesta a lo que el mercado no puede proveer, presta servicios que responden a valores sociales, de interés público y a la voluntad política de quien ejerce el poder (Villoría, 2009, pp 83-95).

Las administraciones públicas son sujetos configuradores de las colectividades a las que sirven (parejo Alfonso, 2003).

El modelo weberiano de administración pública establece dos grandes protagonistas de la organización pública: los políticos, legitimados por las urnas, y los funcionarios legitimados por el mérito (Longo, 1999). Es importante la separación de actores porque la política es desordenada, competitiva y carente de una estructura de mando y necesita del orden, la regularidad, y del conocimiento técnico de los funcionarios para asegurar la consecución de los objetivos enunciados por los funcionarios para asegurar la consecución de los objetivos enunciados por los políticos (Villoría, 2009). Además, la consolidación de las sociedades modernas que exigieron para su permanencia y asentamiento, seguridad jurídica, racionalización, progreso técnico, científico, dio origen a la burocracia.

El modelo weberiano consolidó una administración cuya finalidad era la aplicación sistemática y detallada de la ley; el medio de convertir lo políticamente democrático en administrativamente posible mediante la razón y el contenido técnico.

La evolución del Estado moderno hacia un estado social, prestador de servicios y de bienestar, origina la crisis del modelo burocrático. Cuando los gobiernos asumieron como uno de sus cometidos la directa prestación dimensión "empresarial" de su actuación variando su criterio de éxito desde el exclusivo o cumplimiento de la legalidad a la eficiencia en la satisfacción de las necesidades que encarnan dichos servicios. Dicho estado de bienestar se expandió por intereses de los dos agentes implicados en el modelo burocrático: los políticos, que dentro de la batalla electoral ofrecían más servicios generando mayor demanda social, y por los funcionarios, que con su capacidad técnica ganaban el protagonismo técnico en la satisfacción de las necesidades directas de la ciudadanía (Longo, 1999. pp1-34).

La expansión y diversidad de los servicios resultantes de esta oferta electoral y de la búsqueda de reconocimiento del técnico hizo aumentar la complejidad de la respuesta de la administración y el costo de dicha prestación. Fue precisamente este aumento del costo lo que exigió la aparición de la figura del directivo público profesional (DPP) para racionalizar económicamente esta respuesta. Fue el afán de eficiencia el que realmente provocó la necesidad la necesidad de contar con profesionales que pudieran gestionar los servicios bajo el principio de máximo valor con poco dinero (Longo, 1999 pp 1-34 y 2005). Esto ocurrió en la crisis financiera de los 70 y dio un evidente sesgo.

De racionalidad económica a la nueva administración, relativizando la importancia de sólo cumplir la ley. Pero la actual complejidad de una sociedad en constante cambio, la irrupción de las tecnologías de la información y la comunicación, la globalización de los servicios, etc. Suma al valor de la eficiencia el de la eficacia por diversidad, inmediatez y

trascendencia social. Si la esencia de profesionalidad del DPP se basa en la gestión económica, hoy hay que sumarle la eficiencia como criterio de éxito al tener que satisfacer necesidades más complejas de los administrados.

Estas características de eficiencia en la gestión, eficiencia en el desempeño, control de resultados y evaluación de objetivos previamente fijados, añadidas al cumplimiento de la legalidad, son las que caracterizan el modelo de servicio público, en el que el último criterio es la satisfacción de las necesidades de los administrados, legítimamente establecidas por la Ley.

Marco teórico

A partir de la década de los 80's el escenario mundial ha sido influido por la globalización, la comunicación, el mercado, las tecnologías, las políticas neoliberales; conduciendo a una modificación en el pensamiento y en el comportamiento (Siliceo, 2004 citado por Villarreal U. E., 2018)

Las políticas de apertura comercial, la globalización, la competitividad en los mercados y en las organizaciones públicas, los procesos de reforma del Estado, el establecimiento y consolidación de sistemas democráticos, requiere burocracias profesionalizadas (Martínez, 2013, pp. 25).

Las burocracias en Iberoamérica guardan un componente importante y es la estrecha relación y dependencia del ejecutivo, es decir, del Gobierno. Como consecuencia de esto, prácticas clientelistas son muy frecuentes en la administración pública, cuyo mismo diseño la expone a ser utilizada como herramienta para el afianzamiento y negociación de intereses políticos, lo que genera que los cargos públicos sean adjudicados o de cualquier forma comprometidos con antelación a comicios legislativos o Presidenciales (Flórez López, J. R. 2015).

La reestructuración de sus burocracias es el primer paso para poder avanzar hacia la construcción de un Estado que brinde servicios de calidad y genere bienestar social (Flórez López, J. R. 2015).

El valor adquirido por la "competitividad" en la realidad "real" (no virtual). Dicha competitividad está conformada por dos factores vinculados: el primer término, la aptitud, es decir, el hecho de demostrar estar listo, preparado, apto para desarrollar alguna tarea, y, en segundo lugar, la actitud, al estar mentalmente convencido para competir siempre y cuando existan condiciones de equidad. La competitividad puede considerarse como puente al éxito, al prestigio, a la estabilidad económica y al poder.

En este marco la "calidad" sirve para calificar y certificar la competitividad (Campos A. R., 2003 citado por Castelazo R. José, 2010), de manera que la certificación se puede concebir, dependiendo de la percepción de cada individuo, como una llave mágica de acceso a una mejor convivencia social y, por el contrario, la no certificación sería un obstáculo a la integración y oportunidad de mejora las condiciones de desarrollo personal.

La profesionalización es un proceso social que involucra procesos de aprendizaje que se traducen en conocimientos, habilidades y capacidades que contribuyen a mejorar el desempeño laboral y a tener procesos más eficientes.

Un sistema de servicio civil es un conjunto de reglas, jurídicas e instrumentales relativas al modo y condiciones en que el estado asegura la disponibilidad de personal con las aptitudes y actitudes requeridas para el desempeño eficiente de actividades encuadradas en el cumplimiento de su rol frente a la sociedad (Oscar Oszlak, 2001, pp. 2).

Una legislación que establezca y ratifique estos principios y valores, tiene un poderoso sentido legitimador del régimen político que los reivindica y, en tal sentido, tiene un importante valor retórico y simbólico (March y Olson, 1983 mencionado por Oszlak pp. 2):

Existen leyes vigentes que refrendan los modelos de servicio público y la propia figura del directivo profesional. Un ejemplo es la constitución española, en la cual destaca principio de servicio, objetividad, eficiencia y coordinación, consagrándose así el principio de legalidad administrativa y su carácter instrumental al servicio de los intereses generales (Cantero, 2009). Otros países europeos, latinoamericanos lo han adoptado e impulsado en sus Gobiernos, con resultados muy diversos por el grado de institucionalización de los países, el compromiso de las instituciones económicas, políticas y sociales siendo estas una oportunidad de desarrollo y reconfiguración para los países para responder a las demandas sociales y promesas de los políticos.

Una administración que, en su versión idealizada, estaba concebida para satisfacer dos objetivos. Se pretendía, en primer lugar, maximizar la eficiencia de la actuación administrativa y, en segundo, garantizar la equidad en el trato a la ciudadanía. Ambos objetivos son sensatos y loables, de manera que podemos situar el ideal burocrático lejos de las percepciones intensamente negativas que hoy acompañan su simple mención.

La concentración del poder político y fiscal en países como Chile y el régimen presidencialista ha influido en que el poder ejecutivo tenga amplias atribuciones para designar a importantes autoridades regionales y, además, tenga una alta injerencia en las decisiones sobre gasto público, (Garrido, 2011, pp. 101).

Una forma de lograr combinar el crecimiento económico con el desarrollo sostenible a nivel regional, puede ser enfocado a través de la creación de nuevas institucionalidades, con mayores potestades en el manejo de asuntos de la región, y que logren articularse como una contraparte del poder estatal central. Esta es una reforma necesaria que aún está pendiente en el caso chileno. Actualmente las regiones mantienen una excesiva dependencia del poder central y este ámbito las ha perjudicado para consolidar un desarrollo eficiente, eficaz y sostenible en el tiempo (Garrido, 2011, pp. 113).

Un gobierno democrático tiene actitud continua para responder a las preferencias de los ciudadanos (Dahl, 1971;1). Sin embargo, no es del todo real toda vez que los políticos persiguen también intereses y deseos personales que lo conducen a actuar en la búsqueda de su realización.

los autores argumentan a favor de que, en el contexto de incertidumbres y comportamientos estratégicos, los procedimientos institucionales para determinar cómo se llega a la decisión son de capital importancia. El engaño, el falseamiento y la manipulación se consideran, en consecuencia, una forma sutil y matizada o extendida de racionalidad. Con ello cuestionan la existencia de algo aproximado al interés público o la voluntad general. En suma, se sugiere una reconsideración cuidadosa sobre dos de las instituciones más significativas sobre las que reflexiona la filosofía política: la justicia y la democracia (Shepsle et al, 2005, pp.413-435).

los sistemas de valores interiorizados no son eficaces para explicar la coincidencia de intereses entre los individuos. Sin embargo, en el caso de los grupos y las decisiones colectivas, la coordinación social se logra mejor a través de terceros ejecutores (Shepsle et al, 2005, pp.413-435).

Los autores reconocen que las instituciones políticas tienen rendimientos sociales decrecientes, es decir, son costosas. No obstante, son importantes porque tienen la capacidad de emplear una amplia batería de políticas, regulaciones, reglamentaciones e impuestos para garantizar la coordinación de la acción social. Aunque existe una amplia variedad de soluciones en la experiencia humana, los autores señalan que es una institución política, el Estado, la que puede actuar como una tercera fuerza –más o menos autónoma de los grupos–, la que proporciona los incentivos u obliga coercitivamente a cooperar (Shepsle et al, 2005, pp.413-435).

Sartori (1995a: 297), destaca que entre el pueblo y los gobernantes existe la corresponsabilidad, sincronía, representatividad, la aceptación de decisiones de los gobernantes y participación social, lo cual no necesariamente considero del todo cierto con base en las lecturas y teorías de los autores de esta y otras literaturas consultadas, ya que se tienen gobernantes con valores, creencia, objetivos de partidos y personales que influyen en mayor o medida en sus actuaciones y formas de hacer política así como también en la conformación y reconfiguración de instituciones que pueden generar una sobrerepresentación en algunos casos, ejemplo la inclusión de todos los grupos y sectores de la sociedad, es decir, integre el perfil de género, étnico, religioso, lingüístico, social, económico, profesional, generacional de la población, etc. (Pasquino, 1997, pp. 225-258).

Las experiencias de participación han partido de reconocer la creciente complejidad y diversidad de los problemas en manos de los responsables públicos.

La NGP propone un conjunto de medidas modernizadoras: la externalización de servicios, la división de roles, la gerencialización, la dirección por objetivos, los contratos programa, los quasi-mercados, etc. (Walsh, 1995; López Casanovas et al., 2003 citado por Torrué, 2018 pp.18).

La participación se convierte, así, en una fuerte presión para la transformación de las organizaciones públicas; es decir, la participación no solo hace emerger determinadas definiciones de los problemas, sino que al hacerlo incorporando a la ciudadanía también genera expectativas. De esta manera, la administración se encuentra con la doble necesidad de articular respuestas a la altura de las demandas y, al mismo tiempo, no convertir sus dificultades administrativas en generadoras de frustración y malestar entre la ciudadanía (Wamsley y Wolf, 1996 citado por Torrué, 2018, pp. 12).

Las administraciones suelen estar poco preparadas para estas presiones y estos retos, ya que han sido diseñadas para operar desde la seguridad y la simplicidad, pero encuentran muchas dificultades operativas cuando salen de sus rígidos esquemas de trabajo. Cuando se atreven con experiencias de participación ciudadana, suele aparecer una fuerte asimetría entre la capacidad de la ciudadanía para incorporar demandas complejas y la incapacidad de la administración para ofrecer otra cosa que no sean respuestas simples. Es una asimetría *irresistible*, pues no solo muestra la incapacidad de las soluciones administrativas, sino que, además, genera frustración entre la ciudadanía (Hay, 2007; Todorov, 2012 citado por Torrué, 2018, pp. 12).

Una administración que, en su versión idealizada, estaba concebida para satisfacer dos objetivos. Se pretendía, en primer lugar, maximizar la eficiencia de la actuación administrativa y, en segundo, garantizar la equidad en el trato a la ciudadanía, la primera involucra la racionalidad, preguntar a los expertos y, una vez atendidas sus recomendaciones, convertirlas en un procedimiento administrativo para así aparte de maximizar la eficiencia también imponerla, hacerla obligatoria. El segundo objetivo, las garantías de equidad, se alcanza gracias a la impersonalidad del modelo weberiano. La propuesta burocrática no puede ser más sencilla: para garantizar que todos seremos tratados de la misma manera, nada mejor que eliminar nuestras referencias personales y convertirnos en los números de un frío expediente administrativo. Sin conocer ni el rostro ni los apellidos de sus usuarios, la frialdad administrativa se convierte en la palanca hacia la igualdad —quizá también hacia la indiferencia— en el trato a los ciudadanos (Torrué, 2018, pp. 14).

La burocracia weberiana, en definitiva, es un modelo organizativo que hace bien las cosas que le mandan, pero no es capaz de reflexionar sobre su propia actividad. Es una maquinaria sin cerebro, incapaz de decidir. Se encuentra absorta por la repetición de sus movimientos y concentrada en ejecutar los dictados de una razón lejana. Esta maquinaria descerebrada convierte a la administración burocrática en un espacio irresponsable y silencioso (Torrué, 2018, pp. 15).

Hoy, la confortable seguridad y las garantías de igualdad se transforman en rigidez y falta de sensibilidad ante la diversidad y la complejidad. No se trata únicamente del mismo servicio para todos (que también), sino de cómo respondemos a demandas de ciudadanos más sofisticados, volátiles y diversos (Torrué, 2018, pp. 15).

La Nueva Gestión Pública: propone un conjunto de medidas modernizadoras: la externalización de servicios, la división de roles, la gerencialización, la dirección por objetivos, los contratos programa, los quasi-mercados, etc. (Walsh, 1995; López Casanovas et al., 2003).

La principal perversión de la burocracia se encuentra en su alma racionalizadora y profesionalizadora; un alma que nos encierra en la jaula de hierro weberiana y que nos impide la comunicación y la coordinación (Torrué, 2018, pp. 18). Propone poner en marcha programas de calidad, reformas en la gestión de los recursos humanos, equipos de mejora, cartas de servicio, círculos de calidad, planes estratégicos, modelos participativos de dirección, procesos de descentralización administrativa, etcétera (Peters y Waterman, 1982; Pollitt et al, 1998; Sancho, 1999 citado por Torrué, 2018, pp. 18). mantiene la rigidez y la falta de diálogo (tanto interno como externo) como rasgos distintivos de su funcionamiento y, por lo tanto, se mantiene fiel al alma tecno-burocrática de la burocracia (Torrué, 2018, pp. 18).

La Administración Pública Deliberativa: una transformación de fondo En este choque entre una administración eficiente pero simple y una sociedad cada vez más exigente y compleja, es donde fructifican las propuestas de la APD. Un modelo que pretende transformar la esencia, el alma segmentadora y tecnocrática de la administración tradicional. Una propuesta que dibuja el camino desde la lógica del cada uno a lo suyo a la lógica del entre todos lo haremos. Una nueva lógica que llega para hacer frente a los retos de nuestras actuales comunidades, pero que, al mismo tiempo, se convierte en una propuesta difícil de concretar, ya que, al afectar al alma de la organización, las inercias y las resistencias son muy intensas.

la modernización que propugna la APD consistiría principalmente en preparar a la administración para resolver problemas complejos y para equilibrar las diversas perspectivas que conforman la sociedad actual. Así, el objetivo ya no es instrumental, sino que pretende garantizar tanto la riqueza y la creatividad de sus respuestas como el compromiso y el equilibrio que han de permitir a los diversos actores sentirse parte de un todo colectivo. Lo que necesitamos, en definitiva, es reflexionar sobre cómo construir una administración creativa e inteligente. La creatividad y la inteligencia de una administración no se consiguen a través de la re-racionalización que nos propone la NGP. La NGP puede ser útil para hacer las cosas mejor, pero no para hacerlas de una manera diferente. Tal como proponen diversos autores, esta clave únicamente puede derivarse del diálogo, de facilitar el intercambio de perspectivas y recursos entre las diferentes partes de la administración y entre la administración y su entorno (Habermas, 1981; Fisher y Forester, 1993; Fox y Miller, 1995; Hajer y Wagennar, 2003; Font, 2003 citado por Torrué, 2018, pp. 18).

Cuando este diálogo es auténtico nuestras respuestas a la complejidad se enriquecen de las diversas sensibilidades y, de esta manera, estimulan la creatividad y la inteligencia. Es necesario destacar que ahora las respuestas de la administración no tienen por qué ser técnicamente mejores (si es que este concepto existe), sino que representan un punto de equilibrio, un compromiso entre las diversas visiones de un mismo problema. Si el problema que pretendemos abordar es claro y diáfano quizá con la respuesta técnica sea suficiente; pero si, como es cada vez más frecuente, el problema es complejo y poliédrico, entonces será más adecuada una respuesta dialogada y de equilibrio (Torrué, 2018, pp. 18).

El Estado de Hidalgo estableció como objetivo general del Servicio Civil de Carrera para coadyuvar en la continuidad de las políticas públicas como ejes rectores de los programas gubernamentales, así como elevar los estándares de eficiencia, eficacia, calidad y honradez en la gestión pública, que redunden en un óptimo desempeño y en una mayor satisfacción social, Aguilar, 2001. pp. 1211.

Avances en la investigación y conclusiones:

Los principales hallazgos que se encontrados:

- ✚ La información de los presupuestos y rendición de cuentas ha presentado mayor apertura en los últimos 8 años en Estados con servicio civil de carrera.

- ✚ No hay mucha apertura para la divulgación de recursos no ejercidos e información de los integrantes del gabinete en dos estados de los casos de estudios.
- ✚ La ejecución de presupuestos de los últimos veinte años refleja menores reintegros de recursos en Estados con Servicio Profesional de Carrera.
- ✚ Los gabinetes de las secretarías de estudio en su mayoría están profesionalizados, pero no en todos los casos cuentan con experiencia en la administración pública.

Bibliografía

- ❖ Manuel Villoría Mendieta, 2009. Artículo Cultura y ética en el servicio público: derecho o deber de una administración. pp- 83-95
- ❖ Cezario Aguilar Rubio, 2001. Servicio Público de carrera en México. Experiencias y perspectivas. La Experiencia en el Gobierno del Estado de Hidalgo: Servicio Civil de Carrera. Instituto Nacional de Administración Pública, AC. México, pp. 1211.
- ❖ March, James; Olsen, Johan, 1983. Rediscovering institutions: The Organizational Basis of Politics. New York: Free Press.
- ❖ Julián Raúl Flórez López. 2015. Servicio civil de carrera en Colombia: perspectivas y resultados de la profesionalización de la función pública.
- ❖ Edith Villarreal Ugarte1, 2018. La gestión estratégica de los recursos humanos en las administraciones públicas: la profesionalización del servidor Público. Pp.1-16.
- ❖ Garrido Vergara Luis, 2011. Descentralización y Desarrollo Regional en Chile: cuatro problemas 'de base'. pp. 101.
- ❖ SHEPSLE, Keneth y BONCHEK, Mark (2005). Las fórmulas de la política. Instituciones, racionalidad y comportamiento. Ciudad de México: CIDE-Taurus, pp. 413-435.
- ❖ Pasquino, Gianfranco (1997 [2011]) "Los gobiernos". En Nuevo curso de Ciencia Política. México, D.F.: FCE, pp. 225-258.
- ❖ Brugué Torrué, Quim, 2018. De la Eficiencia Burocrática a la Inteligencia Deliberativa para un Gobierno Abierto, España. Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración (AECPA) revista año 2, número 3 julio - diciembre 2018, pp.12, 15, 18 y 21).
- ❖ Juan Gerring, Janet M. Box-Steffensmeier, Henry E. Brady y David Collier, 2008. Manual de Oxford de metodología política. Selección de casos para análisis de estudios de casos: técnicas cualitativas y cuantitativas, Londres; Oxford Handbooks Online, Oxford University Press. pp. 23
- ❖ March, James; Olsen, Johan, 1983. Rediscovering institutions: The Organizational Basis of Politics. New York: Free Press.
- ❖ Oscar Oszlak, 2009. La Democracia de ciudadanía: una agenda para la construcción de ciudadanía en América Latina: La profesionalización del servicio civil en América latina: impactos sobre el proceso de democratización. Proyecto OEA-PNUD, pp. 96;
- ❖ Julián Raúl Flórez López. 2015. Servicio civil de carrera en Colombia: perspectivas y resultados de la profesionalización de la función pública.
- ❖ Edith Villarreal Ugarte1, 2018. La gestión estratégica de los recursos humanos en las administraciones públicas: la profesionalización del servidor Público.

- ❖ Campos Álvarez Ricardo; Martínez Anzures Luis Miguel, 2003. Alta Calidad en la Gestión Pública. Estado de México, México, Instituto de Administración Pública del Estado de México.
- ❖ Martínez Puón Rafael, 2013. La profesionalización de la función pública. Colecciones de Gobierno y Administración. Pública del Gige. Talleres Gráficos Universitarios ULA Mérida, Venezuela, 2013. pp. 25
- ❖ Long Francisco, 199. Burocracia y Postburocracia en el diseño organizativo. Banco Interamericano de Desarrollo, Washinton DC. Cap. 8. pp.1-34.