

Competencias digitales y gobernanza: Fundamentos para la modernización del servicio público mexicano

Gómez Cárdenas, Raúl

El Colegio de Morelos (México)

 raul@elcolegiodemorelos.edu.mx

 ORCID ID: [0009-0004-1077-6395](https://orcid.org/0009-0004-1077-6395)

Artículo recibido: 21 febrero 2025

Aprobado para publicación: 15 junio 2025

Resumen

Esta investigación analiza el papel que desempeña la profesionalización de los servidores públicos en la modernización de la administración gubernamental, especialmente el desarrollo de competencias digitales, como factor impulsor de la eficiencia en la gestión y en la mejora en la atención ciudadana. A partir del análisis de la evolución de la administración pública mexicana, de la propuesta weberiana, del discurso oficial vigente y del Plan Nacional de Desarrollo, así como del servicio profesional de carrera, se identifican las necesidades específicas y desafíos por afrontar en la profesionalización de la burocracia, que incorpore las nuevas tecnologías, la integridad y la Inteligencia Artificial en el marco de una gobernanza abierta, inteligente, transparente, eficiente y con responsabilidad social.

Palabras clave

Profesionalización de los servidores públicos, Modernización de la administración pública, Gobierno inteligente, Inteligencia artificial

Abstract

This research analyzes the role that the professionalization of public servants plays in the modernization of government administration, especially the development of digital skills, as a driving factor for improved citizen service and governance. Based on an analysis of the evolution of Mexican public administration, the Weberian proposal, official discourse and the National Development Plan, as well as the professional civil service, this paper identifies the specific needs and challenges to be faced in the professionalization of bureaucracy, incorporating new technologies and Artificial Intelligence within the framework of an open, intelligent, transparent, efficient, and socially responsible governance.

Key words

Professionalization of public service, modernization of public administration, smart government, artificial intelligence

Resumo

Esta pesquisa analisa o papel que a profissionalização dos servidores públicos desempenha na modernização da administração pública, especialmente o desenvolvimento de competências digitais, como fator impulsionador da eficiência da gestão e da melhoria do atendimento ao cidadão. Com base na análise da evolução da administração pública mexicana, da proposta weberiana, do discurso oficial vigente e do Plano Nacional de Desenvolvimento, bem como do serviço de carreira profissional, o artigo identifica as necessidades e os desafios específicos a serem enfrentados na profissionalização da burocracia, incorporando novas tecnologias, integridade e Inteligência Artificial no contexto de uma governança aberta, inteligente, transparente, eficiente e socialmente responsável.

Palavras-chave

Profissionalização dos servidores públicos, Modernização da administração pública, Governo inteligente, Inteligência artificial

Introducción

La modernización del sector público en México exige la profesionalización de sus funcionarios. Y se trata de una profesionalización en el más amplio sentido de la palabra: cumplimiento de un perfil profesional; competencias y capacidad técnica, incluido el manejo de herramientas digitales, así como un comportamiento moral y éticamente adecuado a su importante función.

La administración pública nacional se viene transformando desde que México asume su vida independiente. En el siglo XIX, se asocia a la constitución misma del Estado mexicano, ya independiente, fundamentado en la constitución de 1824; luego con el periodo de Reforma en la etapa juarista, plasmado en la constitución de 1857, posteriormente adicionado con las Leyes de Reforma, y finalmente reformado y fortalecido gracias a la pacificación y crecimiento del país que impulsó, e impuso, el periodo porfirista.

En el siglo XX, la consolidación del Estado mexicano moderno comienza luego de concluida la gesta revolucionaria, y se fundamenta en la constitución de 1917, aún vigente. Conforme termina el caudillismo y se consolida el presidencialismo en el país, las instituciones gubernamentales se fortalecen, diversifican y se especializan, estableciéndose el Estado como fuerza predominante y rectora del desarrollo nacional.¹

Sin embargo, la constante de esta evolución, según Sánchez (2009), es que, a pesar de que se destierra el caudillismo y comienza una competencia electoral, esta última no es resultado de una democracia consolidada, sino vulnerable, pues el sistema político y electoral se sustenta en un sistema de botín en el que el presidente y las élites políticas premian y compensan a amigos, familiares e incondicionales con candidaturas, privilegios y beneficios económicos, como se venía haciendo desde la Colonia. Con el nuevo gobierno, se reafirma, así, el sistema patrimonialista y corporativista (p. 82)

La estabilidad económica, una oposición partidista más simbólica que real, un modelo cerrado de economía y un sistema patrimonialista de designación de cargos públicos, hace que todo lo que se oponga a esa institucionalidad presidencial sea atacado con la fuerza del Estado, minando desde adentro los arreglos institucionales fundamentales (Sánchez, 2009, p. 82)

Con este sistema (Cadena, 2003), crece también el carácter dual de la administración pública mexicana, pues a la par que existe un sistema institucional normado y sancionado por la ley, existen prácticas institucionales que le contradicen continuamente, como son las ya referidas.

Los cambios electorales per se no han generado las transformaciones esperadas por los ciudadanos, prevalecen la corrupción, la discrecionalidad y la arbitrariedad entre otras problemáticas, lo cual se debe a que el cambio electoral es condición necesaria pero no suficiente, de un cambio institucional que contemple el sustituir las prácticas informales por reglas formales reconocidas, aceptadas y acatadas por todos. (Cadena, 2003, p. 5)

Según Sánchez (2009), con López Portillo culmina la reforma administrativa del Estado y comienza, con Miguel de la Madrid, la modernización administrativa, la cual tiene como punto de partida la simplificación y descentralización administrativa, que será objetivo y práctica constante durante el periodo que muchos denominan neoliberal.

En ese periodo neoliberal, se desarrolla la Nueva Gestión Pública (NGP), la cual abarca un conjunto de reformas, principios y herramientas que pretenden favorecer la libertad de mercado:

¹ Especialmente cuando Lázaro Cárdenas consolida a las fuerzas revolucionarias en el PNR, y logra la pacificación del país, misma que después fue amenazada por la designación de Manuel Ávila Camacho como su sucesor.

adelgazamiento y mayor eficiencia del sector público; aplicación de visión y técnicas empresariales a la administración gubernamental; mejoramiento de procesos y medición del desempeño.

Una dimensión importante de la NGP es la especialización vertical y horizontal del gobierno (Culebro, 2014). La primera pretendió descentralizar la toma de decisiones y dar autonomía a algunas áreas. La segunda creó agencias especializadas para generar mayor aprendizaje y brindar mejor servicio.

La NGP se caracterizó por la aplicación del gerencialismo y, consecuentemente, la delegación de autoridad hacia los servidores públicos. De acuerdo con esto, cada funcionario tiene relativa independencia y mayor margen de maniobra para resolver problemas, así como para desarrollar acciones y alcanzar las metas y objetivos previamente fijados. Esta delegación de funciones requiere un mejor perfil del servidor público, que conste de capacidades administrativas y también técnicas.

Esta descentralización y especialización del gobierno requirió un gran esfuerzo regulador para mantener cohesionado y hacer eficiente la operación del gobierno, pero, a la vez, representó un gran avance en materia de profesionalización y contención de la corrupción, gracias a la creación de la Ley de Transparencia y acceso a la Información Pública, así como a la instauración del Servicio profesional de carrera.

Esta especialización vertical y horizontal del gobierno no ha estado exenta de polémicas, sobre todo al crearse organismos constitucionalmente autónomos que han fungido como contrapesos en la toma de decisiones gubernamentales. Existen autores como Cejudo, (2016) que señalan la inexistencia de evidencia real ni general de que la acción política desagregada genere la eficiencia que le da justificación.

Algunos cuestionamientos hechos por diversos especialistas son resumidos por Gómez (2025):

(...) se les ha cuestionado por causar parálisis gubernamental, duplicación de funciones o inoperancia; por ser caros; por ser susceptibles a la manipulación externa o interna; por poseer ceguera institucional o por problemas de autoridad en caso de controversia entre ellos; por fragmentar la acción pública; por la falta de verdaderos mecanismos de participación democrática; porque el grado de su autonomía es cuestionable; y porque, en algunos de ellos, no están claros los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas. (Gómez, 2025, p. 21)

Sin embargo, la creación y operación de estos organismos ejerció una función importante en la gobernanza, proporcionando contrapesos políticos a los poderes tradicionales del Estado, así como desarrollando una mayor especialización y capacidad de respuesta de los mismos, incluida la mayor capacidad y experiencia alcanzada por sus funcionarios.

Finalmente, siete de estos organismos ya fueron subordinados a otras secretarías o dependencias por la actual administración (2025-2030), mediante el proceso legislativo correspondiente, fundamentado en algunos de los argumentos ya expuestos. Es de destacarse que ni el Banco de México ni el INE fueron incluidos en esta iniciativa, pero sí lo fue el Instituto Nacional de Transparencia (INAI), asumiendo sus funciones la Secretaría Anticorrupción y de Buen Gobierno.

Para concluir esta parte, debe destacarse que hay dos modelos en los que el gobierno mexicano no ha alcanzado un pleno desarrollo. Uno es el de Gobierno Abierto que nace gracias a la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA), liderada por Estados Unidos y en la que se integró México, el cual se fundamenta en cuatro principios: la transparencia, la participación ciudadana; la rendición de cuentas y las tecnologías e innovación (Bautista, 2016).

Este modelo asume la instrumentación de una política de datos abiertos (open data), que se publican y difunden en internet para ser usados libremente por la ciudadanía. La iniciativa fue implementada y se le dio seguimiento durante la administración 2012-2018, determinándose, en el cuarto plan, que no hubo el seguimiento puntual, ni su correspondiente acción, para la implementación adecuada del modelo.

Esto se refleja en las mediciones correspondientes. El índice de Estado de Derecho que emite el World Justice Project (2024) indica que México ocupa el lugar 47 (en 2020 fue el 36), en Gobierno Abierto entre los países del mundo; el lugar 105 (Antes ocupaba el 89, en 2020) en cuanto a límites al poder gubernamental; el lugar 118 (Empeoró el resultado de 2020) en cuanto a Estado de derecho y el lugar 135 (En 2020 fue el 121) en cuanto a ausencia de corrupción. En general, los resultados empeoraron en relación con el informe de 2020.

Estos resultados son indicativos de que, a pesar de la persistencia del triunfo electoral que permitió al partido gobernante conservar el poder en el presente sexenio, la gobernanza en México se deterioró, especialmente en lo relativo a contrapesos políticos que permitieran la inclusión sistematizada y auténtica de los gobernados en las decisiones y el actuar público, así como en la transparencia y la rendición de cuentas.

Por su parte, el modelo de Gobierno Inteligente pretende revolucionar la gobernanza y los servicios públicos mediante la aplicación y aprovechamiento de las nuevas tecnologías. No solo se trata de digitalizar datos y trámites, sino también de instaurar mecanismos de participación y compromiso ciudadano, que enriquezcan las decisiones de gobierno.

Al respecto, el estudio más reciente de la OCDE (2023) clasifica a México como el lugar 26 entre 39 países que integran la organización y que han adoptado el modelo de gobierno inteligente. Muy por debajo del séptimo lugar que ocupa Colombia, y también debajo de Perú y Brasil.

Para que la transformación digital sea sostenible en el largo plazo, debe incluir infraestructura digital confiable y adaptable, inclusiva para toda la población; mecanismos de gobernanza adecuados y un enfoque prospectivo para gobernar con tecnologías emergentes como la inteligencia artificial. Los funcionarios deben conocer y manejar adecuadamente las nuevas herramientas digitales.

Burocracia y profesionalización del servicio público

El uso del término burócrata que se hace en México se aleja mucho de la concepción weberiana, según la cual la burocracia constituye “un tipo de poder que se ejerce desde el Estado, y que está llamado, desde el punto de vista técnico, a lograr el grado más alto de eficiencia, en tanto

es el medio formal y racional capaz de aportar mecanismos eficaces de control de la gestión administrativa.” (Montero, 2023).

De acuerdo con Fernández (2021), el modelo burocrático/weberiano fue uno de los primeros modelos que se centró en el estudio del Estado, resaltando en él la figura de la burocracia, la cual define como una forma de organización humana, presente tanto en las organizaciones públicas y privadas, con formas de actuación bien establecidas, la cual tiene por objetivos la solución racional de los problemas y la eficiencia para alcanzar los objetivos de la administración.

Según Weber (2024): “la burocracia tiene un carácter racional: su actitud está determinada por normas, medios, fines y situaciones de hecho. Por esta razón, su origen y expansión han tenido, por doquiera, consecuencias "revolucionarias" en un sentido peculiar.” (p. 120)

En su obra, Weber (2024) reconoce que la permanencia o ascenso en la carrera de un burócrata, que también puede entenderse como funcionario, se debe esencialmente a dos factores: la cercanía y lealtad con su jefe, o por su experiencia y capacidad en el cargo desempeñado.

La primera vía que menciona Weber, la lealtad del funcionario a las personas, según Sánchez (2009) es uno de los mayores desafíos que debe enfrentar el cambio institucional en México. De acuerdo con ese autor: “La administración pública mexicana se encuentra en un proceso histórico de cambio institucional que representa una transición para pasar de un sistema de lealtades personales a un sistema institucional, basado en el fortalecimiento y apego a las instituciones.” (P. 74)

Es decir, como la designación y remoción de una persona en un cargo público depende normalmente de un superior, se genera una relación de subordinación hacia la persona que lo designó, y no hacia la institución en la que se le dio la oportunidad de laborar. Cuando esta subordinación es mal entendida, da lugar a contubernios, privilegios, solapamiento y corrupción.

El autor destaca dos grandes avances en materia de cambio institucional en México: por una parte, la publicación de la ley de transparencia y acceso a la información pública, en 2002, y, por otra, la puesta en marcha del Servicio Profesional de Carrera, en 2003. (Sánchez, 2009, p. 94) Ambas legislaciones, plasmadas en instituciones, abonan a la construcción de un sistema de lealtades hacia las instituciones por parte de los servidores públicos, con la consecuente reducción de la corrupción y la simulación.

Sin embargo, debe reconocerse que, aun en la actualidad, el término burocracia se asocia a deficiencias, ineficiencia e insuficiencia de la administración pública (Reyes, 2021), así como a corrupción y privilegios. Al respecto, la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (INEGI, 2021) señala que solo el 54% de las personas confían en el Gobierno Federal y únicamente el 48.3% confían en los servidores públicos. La menor credibilidad la tienen los policías (33.3%) y los partidos políticos (27.9%).

Esta falta de confianza y credibilidad en los funcionarios públicos puede tener un costo político para el partido gobernante. Al respecto, Weber (2024), señalaba que, cuando el pueblo es preparado, demanda igualmente funcionarios preparados, de tal manera que la falta de capacidad de la burocracia puede ser castigada electoralmente (p.16).

Así, la necesidad de contar con funcionarios bien preparados no es solo una característica deseable en los gobiernos. Es una exigencia en la concepción weberiana.

IV. Administrar un cargo, y administrarlo de manera especializada, implica, por lo general, una preparación cabal y experta. Esto se exige cada vez más del ejecutivo moderno y del empleado de las empresas privadas, así como se exige del funcionario público. (Weber, 2024, p. 8)

En torno a esta necesidad de especialización, Weber también aborda el problema del hombre “cultivado” y el hombre “especialista”, como parte de la profesionalización de los servidores públicos. El sistema educativo y tradicional provee de hombres “cultivados” con escasa especialización técnica, mientras que la burocracia actual, tanto pública como privada, requiere de competencias cada vez más especializadas en sus funcionarios (p. 118)

VI. La administración del cargo se ajusta a normas generales, más o menos estables, más o menos precisas, y que pueden aprenderse. El conocimiento de estas normas es un saber técnico particular que posee el funcionario. Abarca la jurisprudencia, o la administración pública o de empresas. (Weber, 2024, p. 8)

En el momento actual, la capacidad de los gobernantes para afrontar y resolver los problemas sociales es el tema que más se cuestiona, antes que la funcionalidad de la democracia como forma de gobierno (Aguilar, 2016):

Las críticas y dudas no se centran en la validez política del gobierno democrático, cuyo eje estructurador, racionalmente fundamentado y sólido, son las libertades y derechos de los hombres y ciudadanos, sino en su capacidad directiva, en la gobernabilidad de la democracia.” (Aguilar, 2016, p. 15)

El autor distingue factores endógenos y exógenos que afectan la gobernabilidad de las democracias. Entre los factores endógenos se encuentran las fallas institucionales, fiscales, administrativas y políticas. La falta de un perfil adecuado en los servidores públicos, capacitado, se considera inicialmente como una falla administrativa, (Aguilar, 2016, p.16-17) pero esta falta de capacidad impacta en las demás fallas que atentan endógenamente contra la gobernabilidad.

Por su parte, Cejudo (2016) señala que la burocracia no solo debe estar sujeta a las decisiones democráticas y a los políticos electos democráticamente, sino que, además, los funcionarios deben estar realmente capacitados para ejecutar esas decisiones. Deben contar o desarrollar capacidades administrativas para manejar, con conocimiento y habilidad, los recursos y los procesos públicos que tengan asignados (p. 41).

Señala que “Un ciudadano participativo y exigente es un poderoso estímulo para construir gobiernos capaces.” (Cejudo, 2016, p. 42) Sostiene que la competencia electoral, que propicia la vigilancia y el escrutinio de las acciones gubernamentales, es un factor que estimula la profesionalización de los servidores públicos, así como lo es, también, el reconocimiento electoral de los ciudadanos hacia los gobiernos capaces. (p. 43) Sin embargo, el monopolio, o la predominancia en el poder, puede actuar en contrario.

En esta parte es pertinente volver a la obra de Weber, quién señala que la sociedad capitalista exige una atención precisa, continua, rápida y clara para los asuntos administrativos oficiales

(Weber, 2016, p. 49). Explica que la burocratización permite aplicar la especialización de tareas como fundamento de la mejora en los diferentes procesos gubernamentales o privados, pues al especializarse, los funcionarios aprenden cada vez más y, como resultado, optimizan objetivamente la atención a los asuntos que les son conferidos (p. 50).

Construyendo un perfil para el servidor público según la actual administración

En base a lo anterior, podemos decir que la modernización de la administración pública en México no podrá consolidarse sin la profesionalización de los funcionarios de gobierno, y que, para definir un perfil adecuado, se deben considerar conocimientos generales y específicos, valores y competencias, que permitan al servidor público desempeñarse con eficiencia e integridad en cualquier área gubernamental.

Pero esto no se logrará si no se estructura una política pública que lo haga posible. Es decir, debe existir un reconocimiento gubernamental y social respecto al problema (Falta de capacidad e integridad de los funcionarios públicos); convertir este problema en un objetivo de la agenda pública, con el previo consenso y respaldo social; que se definan las alternativas posibles para lograrlo, y se elija la más adecuada, se tracen las estrategias, planes e indicadores correspondientes, para luego implementarla y someterla a la evaluación respectiva.

En el texto “100 pasos para la Transformación”, de la actual presidenta Claudia Sheinbaum, se señala la necesidad de “Asegurar mecanismos para contar con instituciones y servidores públicos idóneos, profesionales e íntegros” como parte del apartado “Erradicación de la corrupción”, lo que indica que se reconoce esta acción como fundamento de una política anticorrupción de fondo.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030, documento central en la planeación, implementación y evaluación de la política pública en México, se expone lo siguiente:

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) es la guía de los objetivos y acciones del Gobierno de México en los próximos años. Estos objetivos consisten en consolidar la transformación del país bajo un modelo de desarrollo con bienestar, justicia social y sustentabilidad. A través de este documento, enriquecido con el diálogo y la consulta ciudadana, se reafirma el compromiso del Gobierno con el pueblo de México de gobernar con honestidad, democracia, eficiencia y con una visión humanista (Cámara de diputados, 2025, p. 4)

Gobernar con honestidad y eficiencia, señala específicamente el documento. Esta es tarea irrenunciable de la estructura de gobierno y su burocracia, entendida ésta como el conjunto de funcionarios, electos por sufragio popular, y todos los servidores públicos, a cualquier nivel. Explícitamente, es el compromiso que adquiere el gobierno mexicano con la ciudadanía para impulsar el desarrollo.

Con 216 páginas (Muchas en comparación a las 27 páginas del PND 2019-2024), el Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030 establece la visión e ideología del régimen actual, su diagnóstico de la situación de México, así como lineamientos, planes y acciones a realizar. En dicho documento,

la actual administración define catorce líneas generales que denomina repúblicas, en torno a las cuáles se agrupan sus cien compromisos de gobierno, a cumplir en su administración.

En la definición de su primera república, “República democrática, justa, honesta, libre, participativa y responsable”, el Plan establece la necesidad de un Gobierno sustentado en el Humanismo Mexicano; un Gobierno sensible y cercano a la gente; un Gobierno honesto, sin nepotismo, con austeridad republicana, que separe el poder económico del político, y también se propone realizar la digitalización más grande de la historia. Estas líneas tienen implicaciones directas para la profesionalización del servicio público (p. 6).

Se establecen así los cimientos requeridos para una política pública destinada a transformar el servicio público y reorientar la acción del Estado. La honradez y honestidad de los servidores públicos se exponen como principios de actuación que dirigirán los esfuerzos del quehacer gubernamental. (Cámara de diputados, 2025, p. 11)

Se hace mención puntual de la necesidad de incorporar la tecnología y las telecomunicaciones para fortalecer la gestión pública en beneficio de los ciudadanos, digitalizando y dando transparencia a los procesos públicos, evitando las prácticas corruptas (p.14).

Esta incorporación masiva de la tecnología en el quehacer gubernamental forma parte no solo de la modernización del Estado, sino de una estrategia más amplia para impulsar el desarrollo del país, entendiendo que la ciencia, la tecnología y la educación son fundamentales para ello.

Se fortalecerán las capacidades del Estado en ciberseguridad, digitalización y análisis de datos para ofrecer mejores servicios a la ciudadanía. La ciencia, la tecnología y la educación superior serán palancas para el desarrollo industrial y la reconfiguración de nuestras cadenas productivas. La modernización del gobierno permitirá que la ciudadanía acceda a servicios públicos de forma rápida, eficiente y segura (p. 20).

En el eje general “Gobernanza con justicia y participación ciudadana”, el PND puntualiza la necesidad de que la honradez y la honestidad sean los valores éticos fundamentales de los servidores públicos y se anuncian acciones firmes para erradicar la corrupción y el nepotismo.

Este gobierno será honesto, honrado, sin influyentismos, ni nepotismos, corrupción o impunidad. Es clave el combate a la corrupción y al nepotismo, para restaurar la confianza en las instituciones y garantizar que los derechos y la justicia lleguen a todas las personas sin distinción. (p. 31)

Se señala, al respecto, que será la nueva Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno (SABG) la que estará al frente de este esfuerzo, actuando contra cualquier acto de corrupción en la Administración Pública Federal, garantizando que el gobierno se conduzca con honradez y honestidad.

También se anuncia la consolidación del nuevo modelo de gobernanza, caracterizado por la transparencia y la rendición de cuentas, con austeridad republicana. De la misma forma, el gobierno austero, sin lujos y sin privilegios, permitirá mantener la disciplina financiera y fiscal.

En el eje transversal no. 2, “Innovación pública para el desarrollo tecnológico nacional”, el PND plantea la necesidad de

(...) dotar al Estado mexicano de capacidades físicas, tecnológicas y humanas para modernizar las funciones del Gobierno en sus tres niveles. Esto implica una transformación digital que simplifique y optimice los trámites gubernamentales, mejorando la calidad de los servicios tanto para la ciudadanía como para las empresas. La digitalización permitirá no solo una mejora en la eficiencia y accesibilidad de los servicios públicos, sino también un ahorro significativo de tiempo y recursos, todo ello en un marco de transparencia y eficacia en la gestión pública. (p. 86)

En este eje se plantea consolidar la soberanía digital del país. Uniformizar las capacidades tecnológicas del gobierno para una mayor coordinación, operatividad y eficiencia en los servicios para la población. Simplificar trámites y servicios públicos, para que sean accesibles y oportunos, mediante plataformas digitales amigables, inclusivas, integradoras y seguras; que protejan los datos de la ciudadanía y garantice la seguridad de los sistemas gubernamentales.

No solo se trata de modernizar la administración, sino de consolidar un gobierno más eficiente, transparente y cercano a la gente, que facilite y promueva un desarrollo nacional inclusivo y sostenible. Esto implica, como condición indispensable, que los servidores públicos estén preparados y sean capaces de aprovechar y aplicar las nuevas tecnologías, concretamente la inteligencia artificial.

Ante este panorama, se requiere unificar las capacidades tecnológicas del Gobierno Federal para aprovechar las soluciones tecnológicas en beneficio de la ciudadanía. Esto incluye la capacitación de las personas servidoras públicas en áreas como tecnologías de la información, desarrollo de software y ciberseguridad, para optimizar los servicios y mejorar el diseño de políticas públicas mediante el uso de herramientas analíticas como la inteligencia artificial (Cámara de Diputados, 2025, p. 88)

Así, podemos concluir que, de acuerdo con el PND 2025-2030, el perfil requerido para los funcionarios públicos implica profesionalismo, integridad, honestidad, socialmente sensibles con cercanía a la gente, transparentes, austeros en su gestión y forma de vida, con capacidad de innovación y de participación, capaces y preparados para manejar las herramientas digitales, incluida la Inteligencia Artificial, para formar parte de la digitalización de los servicios de gobierno.

Profesionalización con valores

Un problema crucial es el sistema patrimonialista, corporativista, de lealtades personales y no institucionales, que ya se comentó. Es este sistema el que permite la corrupción de los funcionarios en sus diversas formas. El puesto se puede convertir en un botín que hay que explotar, no solo en beneficio del servidor público, sino también de su jefe.

En el sitio web de la Secretaría Anticorrupción y buen Gobierno (2025) se encuentra disponible la medición de la percepción de corrupción 2021 a nivel internacional, reporte que elabora

Transparencia Internacional (2021), el cual cataloga a México con una puntuación de 31, siendo un indicador preocupante porque revela que hay una alta percepción de corrupción en el país.²

Como ya se señaló, Weber (2024) reconoce que el burócrata tiene dos caminos para permanecer en su puesto o crecer profesionalmente: la cercanía y lealtad con su jefe, o la adquisición de experiencia y de mayor capacidad para desempeñar eficientemente el cargo que le han asignado. La primera vía tiene implicaciones éticas y morales, al implicar criterios discrecionales para la permanencia y la promoción del servidor público.

Sánchez (2025) aborda la relación entre patronazgo y burocracia, entendido el patronazgo como una forma de dominación política, en la que la burocracia se subordina y es controlada por el gobernante en turno, mediante vínculos partidarios, afectivos o familiares, en un sistema de patronazgo tradicional (Patrón-empleado).

En el patronazgo del presidencialismo mexicano el poder de nombramiento de servidores públicos de confianza afianza su lealtad a su gobierno, su partido político o al régimen político en turno en la mayoría de los casos, por encima de la Constitución. Bajo este patronazgo el servidor del Estado se asume como servidor del jerarca político o como servidor del partido político en el poder. (Sánchez, 2025, p. 43)

Este sistema de patronazgo es el que ampara la sujeción del funcionario a su superior, en términos laborales, políticos y éticos. Es decir, dado que la designación, permanencia y desarrollo laboral del burócrata depende de su jefe, se encuentra condicionado o subordinado a obedecer lo que se le instruya, aun cuando eso implique lastimar a la institución o afectar a la ciudadanía. En pocas palabras, es posible, si así se lo instruyen, violar la ética que rige al servicio público.

(...) el patronazgo (...) supone un clientelismo político, así como las relaciones laborales basadas en lealtades personales, entre el gobierno y sus empleados. El patronazgo es el modelo tradicional de sociedades rurales o atrasadas que están vinculadas por relaciones de clientelismo y vínculos familiares. (p. 62)

En su investigación, Sánchez (2025) señala que la modernización es un fenómeno que permite contrarrestar o contener el patronazgo en México, entendida la modernización como “el conjunto de cambios en la esfera política, económica, social y administrativa en un país determinado” (p. 62).

Detalla como este proceso de modernización, que tiene varias etapas, se intensifica a partir de 1970, mediante la creación de múltiples dependencias y organismos derivado de una mayor rectoría estatal en la vida pública, periodo en que se empodera y da mayor reconocimiento a la burocracia.

Prosigue con el periodo neoliberal (desde 1982), en el cual el Estado reduce su tamaño y presencia en la economía, promoviendo los mecanismos de mercado. En éste se simplifican trámites y estructuras, buscando una mayor especialización del quehacer público y de sus

² El indicador va de 0 a 100. Entre más cercano a 100 existe menor percepción de corrupción, pero entre más se acerque a 0 hay mayor percepción. Dentro del continente americano, solo Canadá (74), Uruguay (73), Chile y Estados Unidos (67), Costa Rica (58) son los países que se ubican por encima de la media tabla.

funcionarios; reorganizando áreas y procesos y estableciendo la medición del desempeño. Hay mayor énfasis en la preparación educativa de los funcionarios, incluso dando preferencia al posgrado.

El Servicio Profesional de Carrera se establece en el 2003, 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.” (Cámara de diputados, 2003, art. 1).

La investigación de Sánchez (2025) concluye que una burocracia eficiente y profesionalizada puede contribuir a la modernización administrativa, mientras que la persistencia del patronazgo y las prácticas clientelistas pueden representar desafíos significativos en la profesionalización de la burocracia. La modernización solo será posible fortaleciendo las instituciones, mejorando la eficiencia gubernamental y promoviendo una cultura organizacional fundamentada en la rendición de cuentas y la meritocracia (p. 63).

Diferentes declaraciones del titular del poder ejecutivo en México, durante la administración 2019-2024, privilegiaron la lealtad por encima de la capacidad de los funcionarios públicos, lo cual actúa en contra del sistema de profesionalización de la burocracia mexicana (Declaraciones del 24 de septiembre 2020, 12 de junio 2023 o del 19 de julio 2024). Su postura irreconciliable con el poder judicial tuvo como argumento central la acusación de corrupción y la falta de apoyo (entiéndase deslealtad) hacia los designios del pueblo.

Por otra parte, la investigación de Nieto (2025), hace énfasis en los retrocesos que hubo en la política pública para profesionalizar a los servidores públicos en la administración pasada:

La llegada de Andrés Manuel López Obrador al poder marcó un quiebre con la trayectoria de reformas administrativas impulsadas por los gobiernos de México desde la alternancia democrática. En el ámbito del empleo público y su profesionalización, este quiebre se manifestó en la profundización del abandono del servicio civil de carrera, la marginación de la burocracia tradicional y la reasignación de recursos hacia programas prioritarios para el gobierno. (p. 1)

De acuerdo con esta investigación, ha sido la lealtad el valor privilegiado por la anterior administración, como criterio de selección para la burocracia mexicana. No solo en la retórica, sino también se operó a través de tres elementos que atentaron contra la política de profesionalización: primero, topes salariales y manejo presupuestal centralizado; segundo, la inexistencia de una política de profesionalización, subordinando ésta a un control central, que actuó discrecionalmente sobre las plazas, remuneraciones y las condiciones de trabajo de los funcionarios públicos; y, tercero, la centralización de decisiones en el ejecutivo, que sacrificó la competencia, la autonomía y la responsabilidad, desplazando al SPC y fomentando una presencia creciente de militares en puestos de mando y funciones anteriormente civiles (Nieto, 2025).

El servicio profesional de carrera

El servicio profesional de carrera (SPC) fue planteado como una estrategia, permanente y legal, para impulsar la profesionalización de los servidores públicos, bajo un sistema cuyos principios rectores son “legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género” (Cámara de diputados, 2003, art. 2). Se crea en 2003 y su última modificación fue en 2006, lo que hace necesaria la revisión y actualización de dicho ordenamiento.

De acuerdo con la ley ya mencionada, el SPC es dirigido por la Secretaría de la Función Pública (Hoy Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno), y está compuesto por siete subsistemas, que cubren la planeación, ingreso, desarrollo, capacitación y certificación, evaluación del desempeño (de los servidores públicos), separación así el control y evaluación (del sistema). Tiene un director general, directores de área, subdirector de área, jefe de departamento y enlaces. (p.2)

Sin embargo, si se revisa detenidamente en el portal de la referida secretaría, de nueva creación, no aparece ningún enlace o menú que haga referencia al SPC. Solo aparece una ventana que da acceso al RHNet, donde viene una pestaña llamada “XIV Concursos para ocupar cargos públicos.” Al adentrarse en esta opción, se tiene acceso a un sitio donde, nominalmente, se pueden consultar las convocatorias de concursos para ocupar cargos públicos, el cual, al desplegarse, crea formatos en paquete Excel dando la información.³ Se aclara en ese sitio, mediante la circular 1 de 2025 de la Unidad de Políticas para el Servicio Público (UPSP, 2025) que el SPC se encuentra suspendido temporalmente, del 10 de enero al 31 de marzo de 2025, debido a la reestructuración de la Administración Pública Federal.

Es importante mencionar que cada secretaría o dependencia tiene su enlace y su proceso dentro del servicio profesional de carrera, y el sistema se puede checar en cada una de ellas. Normalmente se publican las convocatorias para los cargos disponibles, dando los principales datos de este: datos de la plaza (Incluido salario y ubicación), actividades a desarrollar, perfil del puesto (Incluido manejo de equipo y software) así como los plazos a cumplir en la convocatoria.

Existe también un Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, publicado en 2007, cuya última reforma fue en 2024. En esta se incluyó la obligatoriedad de la no discriminación y a la inclusión de personas indígenas, afrodescendientes, afromexicanas y con discapacidad en el SPC, así como se hizo una amplia revisión a todo el sistema.

En dicho reglamento se define puntualmente lo que es el mérito, característica distintiva de permanencia y promoción de los servidores que forman parte del SPF:

Mérito: el conjunto de elementos que componen la trayectoria profesional del servidor público de carrera, la cual se integra con aquellos elementos, resultados o merecimientos que permitan acreditar o reconocer objetivamente su calidad profesional en su desempeño, entre los cuales se pueden considerar: sus evidencias de experiencia, sus estudios y

³ En dos consultas realizadas el 14 de marzo de 2025, nos e tuvo éxito. Los formatos Excel salen vacíos y llevan el enlace <http://www.trabajaen.gob.mx>, en el cual aparece la circular que se refiere en el párrafo siguiente.

actividades de formación o difusión, sus capacidades profesionales, los resultados de desempeño, sus logros, sus distinciones y las contribuciones a la dependencia para cumplir con los objetivos de la misma, así como aquellos aspectos que determine la Unidad (Gobierno de México, 2024, art. 2)

La diferencia entre un funcionario contratado por el servicio profesional de carrera, y otro que fue contratado por designación de otro funcionario (personal de confianza) es que el primero ha pasado varios filtros que implican el cumplimiento del perfil del puesto y de los requisitos establecidos en cada convocatoria, mismos que fueron evaluados para hacer la selección. Por tanto, se le contrata por méritos y no por criterios discrecionales. De la misma forma, para separarlos de su cargo, se debe proceder conforme a ley, demostrando que no cumple con la función que le fue asignada y dándole la indemnización correspondiente.

La política de profesionalización de los servidores públicos tuvo en el servicio profesional de carrera una de sus mejores expresiones. Su debilitamiento durante la pasada administración sexenal, y la persistencia de la centralización política en la administración pública federal, que es transexenal, actúa en contra de su misión fundamental: terminar con el sistema burocrático basado en las lealtades personales y emigrar hacia un sistema de lealtades institucionales.

la superación de las administraciones de botín, donde los puestos públicos se distribuyen basados en intereses personales de los líderes políticos y suelen tramarse las redes de corrupción, pasa por la creación de un servicio profesional de carrera. Por ello es necesaria la conformación de un servicio profesional que ofrezca estabilidad en el empleo y permita que las decisiones de las personas servidoras públicas respondan no a los intereses particulares de quienes les concedieron el puesto, sino al interés público. (Fierro, 2024)

Digitalización e IA en la profesionalización de los servidores públicos

Se ha concluido ya que el perfil requerido para los funcionarios públicos implica profesionalismo, integridad, honestidad, responsabilidad y sensibilidad social, transparencia, austeridad, tanto en su trabajo como en su forma de vida, con capacidad de innovación y de participación, capaces y preparados para manejar las herramientas digitales, incluida la Inteligencia Artificial, para formar parte de la anunciada digitalización de los servicios de gobierno.

Un primer objetivo es que cada funcionario sea, verdaderamente, un alfabeto digital. Es decir, lograr en ellos el manejo adecuado, hábil y ético, de las tecnologías digitales. Esto implica conocer y manejar la paquetería básica de Office, hacer búsquedas de información confiable y segura en las redes, así como dar a las tecnologías, como la Inteligencia artificial, el papel de medio o herramienta para lograr objetivos y no de considerarlas como un fin.

De acuerdo con García (2017), el proceso incluye cinco ejes de trabajo: instrumental (Conocimiento y habilidades); cognitivo-intelectual (habilidad para buscar y dar significado a la información), socio comunicacional (Habilidad de comunicarse mediante la tecnología), axiológica (Conciencia y valores para su uso ético e inclusivo) y emocional (Manejo adecuado de los

sentimientos ante las redes y construcción de una identidad digital). Una vez que se desarrollan y articulan tales ámbitos, las personas pueden considerarse alfabetizadas digitalmente (p. 75)

Según Filgueiras (2021), la aplicación de la Inteligencia Artificial (IA) en la administración pública tiene dos objetivos. Primero, expandir las capacidades del sector para resolver diferentes problemas, mejorando el costo-beneficio e incrementando la eficiencia del sector público. Ejemplo de ello son los chatbots para distintos servicios públicos; controles de seguridad, monitoreo y reconocimiento facial para identificación de delincuentes, o diagnósticos de imágenes en el sector salud.

El otro objetivo es mejorar el proceso de decisión de los administradores públicos: manejo inteligente de amplias bases de datos, como Big data; uso de herramientas como el ChatGPT para apoyar revisiones documentales, formular reglamentos, generar propuestas de mejora, simuladores para prever entornos específicos, etc.

En esta parte, se debe insistir de que, al aprender el manejo de las nuevas tecnologías, quede claro a los funcionarios que la IA está limitada en función de los algoritmos y la programación que se les incorpore. Dificilmente las máquinas tendrán sensibilidad política o social, pues solo aplican y deciden en base a los criterios explícitamente incorporados en sus algoritmos.

Los sistemas de IA buscan decisiones más eficientes, pero estas no son necesariamente las decisiones más correctas. En situaciones de conflicto social pueden reforzar los dilemas sociales, creando situaciones en las que una menor cooperación y equilibrio conducen a políticas con ganadores y perdedores. Los dilemas sociales creados por los sistemas de IA surgen de una racionalidad que los organiza mirando al pasado para predecir el futuro. (Filgueiras, 2021)

La Carta Iberoamericana de Inteligencia Artificial en la Administración Pública, acordada y emitida por el Centro latinoamericano de administración para el desarrollo (CLAD, 2019), orienta los gobiernos miembros para consolidar sus propias estrategias y políticas de Inteligencia Artificial, identificando las dimensiones clave para su adopción y uso en las administraciones públicas iberoamericanas.

En dicha carta se identifican las etapas evolutivas de la IA, campos de aplicación y desafíos, así como se plantean once principios orientadores para su aplicación en la administración pública (p. 11-13), referentes a como los algoritmos, programación y manejo de la IA en los gobiernos deben orientarse a la autonomía humana, inclusión, trazabilidad, rendición de cuentas, seguridad y robustez técnica, prevención, privacidad y protección de datos, responsabilidad social, principalmente.

Se establece la necesidad de que cada país y gobierno defina su estrategia Nacional de Inteligencia Artificial, incluyendo aspectos como valores democráticos, ética en el manejo de datos para la gobernanza; impacto social y sectores a los que se dirige; promoción mediante la academia y la ciencia; identificación de nuevas competencias y conocimientos a desarrollar por el modelo educativo e identificación de grupos sociales marginados de la IA.

Al respecto, la estrategia en México transita por el proceso legislativo correspondiente. Como antecedente, en 2023 acordó una Alianza Nacional para la Transformación Digital, que definió

estándares y buenas prácticas para adoptar la IA en nuestro país (Breier, Gutiérrez y Montes de Oca, 2025).

Recientemente, la actual administración creó la Agencia de Transformación Digital y Telecomunicaciones, organismo federal, replicado en las entidades federativas, cuyo primer propósito es simplificar trámites de gobierno, para luego digitalizarlos. Este proceso comenzó con la reducción de 342 trámites federales a solo 151, anunciados el pasado 13 de marzo de 2025.

Paralelamente, se anunció la propuesta de una Ley Nacional para Eliminar Trámites Burocráticos y Corrupción, con lo que quedará establecida la importancia de la digitalización del gobierno y sus diferentes trámites, como una vía importante para eliminar la corrupción en la prestación de servicios públicos.

El reto de profesionalizar a los funcionarios públicos implica un amplio proceso de capacitación, que garantice sus capacidades profesionales, técnicas, integridad y honestidad, así como el manejo adecuado de las nuevas tecnologías en cinco ejes de trabajo: instrumental, cognitivo-intelectual, socio comunicacional, ético e inclusivo, así como emocional. Se trata de una estrategia necesaria para alcanzar los dos grandes objetivos de la IA en la gobernanza: expandir las capacidades del sector para resolver eficientemente diferentes problemas, así como mejorar el proceso de toma de decisiones de los administradores públicos.

Sin embargo, es deseable que en este proceso se extienda e institucionalice el Servicio Profesional de Carrera para que sea el mérito, y no el patronazgo o las lealtades personales, el criterio que norme la permanencia y la promoción de los funcionarios dentro de la administración pública.

Conclusiones

La modernización de la administración pública en México favorece, y requiere, la profesionalización de los servidores públicos, para hacer realidad la inclusión, la transparencia y rendición de cuentas y la responsabilidad social en una nueva gobernanza. Esta evolución exige una mayor capacidad de los burócratas para realizar las tareas que tienen encomendadas, así como honestidad e integridad en su desempeño.

El modelo weberiano destaca que la burocracia es una organización humana, con formas de actuación bien definidas, que debe estar bien preparada para solucionar racionalmente los problemas y alcanzar la eficiencia en la consecución de los objetivos gubernamentales. La burocracia tiene dos formas de ascenso: por la cercanía y lealtad con su jefe, o por su experiencia y capacidad en el cargo desempeñado. La primera forma de ascenso es consecuencia de la centralización del poder, y atentatoria contra la profesionalización de los funcionarios.

Hoy se tiene en México un gobierno que, a partir de 2019, transitó de la desregulación a la regulación estatal, de un sistema descentralizado y especializado a un nuevo sistema híbrido en que se volvieron a centralizar las estructuras, desapareciendo incluso algunos contrapesos al poder central, como lo fueron los organismos constitucionalmente autónomos, hoy subordinados a otras dependencias y organismos.

Este nuevo auge de la centralización ha actuado en contra de la profesionalización de los servidores públicos y, consecuentemente, de la contención de la corrupción. El Servicio Profesional de Carrera, hoy minimizado, ha sido el símbolo más claro en México de la política de profesionalización de los servidores públicos, en el que se privilegia el mérito por encima de las lealtades personales como forma de ingresar, permanecer y ascender en la burocracia mexicana.

Uno de los modelos en los que México se quedó estacionado, sin avance, fue el de Gobierno Inteligente. No se trata solo de simplificar y digitalizar procesos y trámites, sino, además, de aumentar la participación ciudadana en los asuntos públicos, promover la transparencia y combatir la corrupción; aprovechando las nuevas tecnologías para fortalecer la gobernanza.

Un análisis de los principales documentos y propuestas de la actual administración federal en México, como lo es el PND 2025-2030, permite definir un perfil requerido para los funcionarios públicos: profesionalismo, integridad, honestidad, responsabilidad social y cercanía a la gente, transparencia, austeridad, innovación y participación, capaces de manejar las herramientas digitales, incluida la Inteligencia Artificial (IA).

Respecto a esta última, la IA permite a la administración pública expandir las capacidades del sector para resolver problemas en forma eficiente y, paralelamente, mejorar la toma de decisiones. Sin embargo, la profesionalización de la burocracia debe acompañarse de un fortalecimiento del servicio profesional de carrera, de forma tal que el mérito y la capacidad sea el criterio fundamental para la permanencia o promoción de los servidores públicos, y no la lealtad personal o el patronazgo.

De acuerdo con la Carta Iberoamericana de Inteligencia Artificial para la administración pública, los principios que deben regir la intervención de estas nuevas tecnologías en la gestión gubernamental son: autonomía humana, inclusión, trazabilidad, rendición de cuentas, seguridad y robustez técnica, prevención, privacidad y protección de datos, responsabilidad social, principalmente

En México, la creación de la Agencia de Transformación Digital y Telecomunicaciones es un paso importante para consolidar la digitalización, con una infraestructura inclusiva, amigable, segura y eficiente para el país. Busca simplificar procesos y trámites, para luego digitalizarlos. Es este organismo el que tendrá a su cargo la profesionalización de los servidores públicos en materia digital.

Se ha señalado que la transformación digital será sostenible en el largo plazo, si incluye infraestructura digital confiable y adaptable, accesible para toda la población; mecanismos de gobernanza adecuados y un enfoque prospectivo para gobernar con tecnologías emergentes como la inteligencia artificial. Los funcionarios deben conocer y manejar adecuadamente las nuevas herramientas digitales.

Lo anterior hace necesario que todos los funcionarios se conviertan en alfabetos digitales. No sólo se trata de proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades para las nuevas tecnologías, sino, además, que sepan comunicarse mediante ellas; buscar y dar significado a la información disponible, construir socioemocionalmente una identidad en las redes, aplicando la ética y la inclusión como ejes de su quehacer digital. ➤

Referencias/References

- Aguilar, L. (2016). Democracia, gobernabilidad y gobernanza. Instituto Nacional Electoral. https://www.ine.mx/wp-content/uploads/2021/02/CM25_baja.pdf
- Bautista, J. (2016). Gobierno abierto en México: promesas y vicisitudes. Análisis Plural, segundo semestre de 2015. ITESO. <http://hdl.handle.net/11117/3504>
- Breier, K., Gutiérrez, G., & Montes de Oca. (2025). Nueva legislación sobre inteligencia artificial en México. Observatorio de políticas globales, Covington. <https://www.globalpolicy-watch.com/2025/03/new-artificial-intelligence-legislation-in-mexico/>
- Cadena Hinostrero, C. (2003). Cambio político e instituciones: Las transformaciones de la administración pública, una perspectiva comparada entre los estados de Querétaro y México. Colegio Mexiquense. https://polux.cmq.edu.mx/libreria/index.php?option=com_docman&view=download&alias=222-dio900328&category_slug=docum-investigacion&Itemid=189
- Cámara de Diputados. (2003). Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf>
- Cámara de Diputados. (2025). Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030. Gaceta Parlamentaria No. 6731-I. <https://gaceta.diputados.gob.mx/PDF/66/2025/feb/20250228-I.pdf>
- Cejudo, G. (2016a). La fragmentación de la acción gubernamental: intervenciones parciales frente a los problemas complejos (Documento de trabajo No. 297). Centro de Investigación y Docencia Económicas. <https://repositorio-digital.cide.edu/bitstream/handle/11651/708/152803.pdf>
- Cejudo, G. (2016b). Democracia y burocracia. Instituto Nacional Electoral. <https://www.ine.mx/wp-content/uploads/2021/02/CDCD-35.pdf>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2019). Carta Iberoamericana de Inteligencia Artificial en la Administración Pública. <https://clad.org/wp-content/uploads/2023/10/Borrador-CIIA-V1-ES-08-2023.pdf>
- Filgueiras, F. (2021). Inteligencia Artificial en la administración pública: ambigüedad y elección de sistemas de IA y desafíos de gobernanza digital. CLAD Reforma y Democracia, (79). <https://www.redalyc.org/journal/3575/357570194001/html/>
- Culebro, J. (2014). Modernización administrativa y post nueva gestión pública: de los dilemas y tensiones hacia las nuevas formas de coordinación y regulación. Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública, 3(1), 53-74. <https://www.remap.ugto.mx/index.php/remap/article/view/69>
- Fernández, C. I. (2021). El Estado y las políticas públicas: un mapa teórico para su análisis. Revista Estado y Políticas Públicas, (16), 177-193. https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revis-tas/pr.16092/pr.16092.pdf

- Fierro, A. (2024, febrero 1). La oportunidad perdida de tener un servicio profesional de carrera: el reglamento interior de la SFP. Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad. <https://contralacorrupcion.mx/la-oportunidad-perdida-de-tener-un-servicio-profesional-de-carrera-el-reglamento-interior-de-la-sfp/>
- Gobierno de México. (2024). Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/15110/5/imagenes/reglamento_ley_serv_prof_carrera_01_2024.pdf
- García, S. (2017). Alfabetización digital. Razón y Palabra, 21(96), 66–81. [Archivo PDF]
- Gómez, R. (2025). La funcionalidad democrática de los organismos constitucionalmente autónomos. Unodiverso, (5), 1–21. <https://doi.org/10.54188/UD/05/A/01>
- INEGI. (2021). Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG 2021). <https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2021/>
- OCDE. (2024). Índice de Gobierno Digital de la OCDE 2023: Resultados y conclusiones clave (Documentos de Política de Gobernanza Pública de la OCDE, No. 44). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1a89ed5e-en>
- Pardo, M. del C., & Nieto, F. (2025). El regreso a la lealtad: panorama del empleo público federal en el obradorismo. Foro Internacional, El Colegio de México.
- Reyes Adan, I. A. (2021). La burocracia en México: una breve aproximación desde la teoría de la dominación de Max Weber. Acta Sociológica, (84), 149–174. <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484938e.2021.84.81513>
- Sánchez, J. J. (2009). El cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana. Gestión y Política Pública, 18(1), 67–105. <https://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v18n1/v18n1a3.pdf>
- Transparencia Internacional. (2021). Corruption Perceptions Index 2021. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/704369/CPI2021_Report_EN-web_003.pdf
- Unidad de Políticas para el Servicio Público. (2025). Circular SBG/UPSP/0001/2025. <https://www.trabajoen.gob.mx/>
- Weber, M. (2024). ¿Qué es la burocracia? Seguitur. https://ucema.edu.ar/~ame/Weber_burocracia.pdf
- World Justice Project. (2024). Índice de Estado de Derecho 2024. <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/downloads/WJPIndex2024.pdf>
- World Justice Project. (2020). Índice de Estado de Derecho 2020. <https://worldjusticeproject.org/sites/default/files/documents/WJP-Global-ROLI-Spanish.pdf>

Sobre el autor/About the author

Raúl Gómez Cárdenas es profesor de tiempo completo en El Colegio de Morelos. Economista con doble maestría: administración y ciencias políticas y sociales; y doctorado en enseñanza superior. Tiene 30 años de trayectoria en el servicio público federal y en la docencia universitaria.

URL estable Artículo/Stable URL

<http://www.riesed.org>

RIESED es una publicación semestral de UNIVDEP - Universidad del Desarrollo Empresarial y Pedagógico (México) desarrollada en colaboración con IAPAS - Academia Internacional de Ciencias Político Administrativas y Estudios de Futuro, A.C. y GIGAPP - Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas. RIESED es un Journal Electrónico de acceso abierto, publicado bajo licencia Creative Commons 3.0.

RIESED is a biannual publication of UNIVDEP - University of Business Development and Pedagogical Development (Mexico) in collaboration with IAPAS - International Academy of Politico-Administrative Sciences and Future Studies and GIGAPP - Research Group in Government, Public Administration and Public Policy. RIESED is an electronic free open-access Journal licensed under 3.0 Creative Commons.



www.riesed.org



riesed@riesed.org



[@RIESEDJournal](https://twitter.com/RIESEDJournal)