



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA NACIONAL
DE PROFESIONALIZACIÓN GUBERNAMENTAL DEL
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA A.C.**

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA 2013

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CIENCIAS POLÍTICAS
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
(OPCIÓN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)**

P R E S E N T A :

LEANGY PAULINA ROCHA CHÁVEZ

**DIRECTOR DE TESINA:
MANUEL QUIJANO TORRES**



MÉXICO, D.F.

2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Hay personas que coinciden en la intimidad de sus vocaciones y convicciones. Los servidores públicos –los buenos- son amantes de la colectividad y eternos buscadores de soluciones a problemas y desafíos constantes y cambiantes. Insisten en trabajar por un México mejor para la sociedad a la que sirven día a día desde un arduo anonimato público.

Yo coincido desde mi patriótica intimidad con ellos pues compartimos anhelos y deseos.

Sé que nos une la mística complicidad y el anonimato del servicio público.

Alfredo Orellana Moyao

Dedicada a...

*Esperanza porque me acompañas, cuidas y proteges en cada paso que doy, aun
sin tu presencia física*

Andrés Chávez por ser el mejor padre que Dios me pudo haber dado

Celia por ser mi ejemplo y mi guía en este camino de la vida

Verónica por ser mi segunda madre, compañera y amiga

María Fernanda porque eres el mejor tesoro que la vida nos dio

Luis, debes esforzarte en cada paso que des en tu camino...

Proemio	1
1. Paradigmas Organizacionales.....	3
1.1 Teoría Clásica de la administración.....	6
1.2 Teorías de la burocracia y de las disfuncionalidades burocráticas.....	8
1.3 Escuela de las relaciones humanas.....	10
1.4 Teoría de las estructuras contingentes.....	10
1.5 Escuela del comportamiento.....	12
1.6 Nuevas relaciones humanas.....	13
1.7 Análisis del poder y del discurso organizacional.....	14
1.8 Ecología de las poblaciones.....	15
1.9 Todas las escuelas del pensamiento organizacional son importantes. Su impacto en el Factor Humano	17
2. El Instituto Nacional de Administración Pública A.C.	25
2.1 Creación del Instituto Nacional de Administración Pública	33
2.2 Misión y Visión del Instituto Nacional de Administración Pública A.C.	37
2.3 Marco Jurídico	38
2.4 La Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental	41

2.4.1 Organización de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental.....	43
2.4.1.1Objetivos y razón de ser de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental.....	45
3. Propuesta del Plan de Mejora 2013 de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental	48
3.1 Normatividad Aplicable	48
3.1.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicano	48
3.1.2 Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012	50
3.1.3 El Plan Sectorial de Educación 2007-2012	53
3.2 Diagnóstico de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental	53
3.2.1 Los Vectores de Desarrollo	57
3.2.2 Indicadores de gestión.....	57
3.2.3 Programas Estratégicos	58
3.2.4 Manuales de Gestión	58
3.2.4.1 Manual de Especificaciones de Puesto	58
3.2.4.2 Manual de Procesos y Procedimientos	58
3.2.5 Evidencia de Gestión	59
3.2.6 Seguimiento, Medición análisis y Mejora	59
3.3 Relación de Programas de Mejora 2013 de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental	60
3.4 Programas Ordinarios de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental	68

3.5 Prioridades 2013 de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental	69
4. Propuestas y conclusiones	71
5. Fuentes consultadas	74

Proemio

En México las necesidades y demandas sociales actuales obligan a que el servidor público sea eficaz, eficiente, honesto y confiable, por lo que se debe fortalecer sus aptitudes y actitudes. Lo que obliga a la creación de instituciones capaces de fomentar la profesionalización en el ámbito de la Administración Pública contemporánea.

El Instituto Nacional de Administración Pública A.C. (INAP) es una Asociación Civil que: a) brinda servicios de consultoría; b) difunde la cultura administrativa pública; c) fomenta la interrelación con los Institutos de Administración Pública de los Estados de la República Mexicana; d) participa activamente en actos Internacionales en calidad de Sección Nacional Mexicana del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas, IIAS por sus siglas en Ingles. Es miembro del Grupo Latinoamericano por la Administración Pública (GLAP) que es una organización de profesionales latinoamericanos en el ámbito de la administración pública, es un grupo regional del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas. A nivel regional participa con el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) cuya misión es promover el análisis y el intercambio de experiencias y conocimientos en torno a la reforma del Estado y la modernización de la Administración Pública y e) atiende las necesidades de educación y actualización de los servidores públicos.

El objetivo de este trabajo es hacer una propuesta de un Plan de Mejora para el año 2013 de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental del INAP, quien tiene en sus manos el capacitar a aquellos interesados en el estudio de la Administración Pública. En noviembre de 2012 la Subsecretaría de Educación Superior, en coordinación con la Unidad de Planeación y Evaluación de Políticas

Educativas de la Dirección General de Acreditación Incorporación y Revalidación. Le solicitó a la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental elaborar un Informe Diagnóstico, derivado de los resultados arrojados por dicho Informe surgió la necesidad de elaborar un Plan de Mejora.

Ya que el objetivo de este trabajo es una propuesta de un Plan de Mejora, enfocado a una organización, es necesario hablar de la *Teoría de la Organización* título del Capítulo uno de este trabajo, en él abordo distintos conceptos y escuelas en el ámbito organizacional dada a la complejidad de las agrupaciones humanas.

En el Capítulo dos abordé el tema de: *El Instituto Nacional de Administración Pública A.C.* La Misión y la Visión del INAP, su Marco Jurídico; la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental y la organización de la misma, así como sus objetivos y razón de ser.

En el Capítulo tres hago una *Propuesta del Plan de Mejora 2013 de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental* en el cual señalo la Normatividad Aplicable, hago un Diagnóstico de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental indico los Vectores de Desarrollo planteados principalmente por la Secretaría de Educación Pública, así como menciono la Relación de Programas de Mejora 2013 de la Escuela Nacional derivados de dichos Vectores.

El Capítulo cuatro se refiere a las *Propuestas y conclusiones*.

1. Paradigmas Organizacionales

Con el propósito de iniciar este trabajo acerca de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental (ENAPROG) del Instituto Nacional de Administración Pública A.C. (INAP), ahondare –en lo que a mi parecer- en las Teorías Organizacionales más importantes.

La complejidad de las relaciones ha obligado a los estudiosos de las organizaciones a crear teorías con el fin de planear, controlar, evaluar o en el mejor de los casos, reducir algunas situaciones que ponen en riesgo la efectividad de una institución.

“Las organizaciones son indispensables para el funcionamiento de toda sociedad. En términos generales, se definen como agrupaciones humanas que permiten satisfacer demandas y necesidades de los individuos. Además, cualquier tipo de organización nos obliga a considerar situaciones vinculadas con tareas, propósitos y jerarquías, todas obligadas para obtener sus fines de la manera más racional.”¹

La modernidad se ha dado a la tarea de disminuir o mitigar la complejidad tanto en las relaciones humanas como en las ciencias y la concepción del universo. Dicha necesidad de entender la complejidad, de tener orden y seguridad, de asumir la dirección no sólo de las personas y su comportamiento, sino también del entorno, ha desembocado en el intento de homogeneizar, generalizar, diferenciar y categorizar cada aspecto de la vida organizacional.

¹ Quijano T. Manuel, 200 Años de Administración Pública en México. Los Gabinetes en México: 1821 – 2012. Tomo III, México, Ed. INAP, 2012. p. 41.

La modernidad trata de dar orden y sentido en donde la humanidad no ha podido encontrarlo. Lo que dejó ver que toda complejidad humana puede ordenarse por medio de técnicas, costumbres y rutinas que asegurarán el fin último de cualquier proyecto. “La vida moderna necesita [...] que los individuos de la sociedad se desenvuelvan en un plano de igualdad...”²

Por su parte el postmodernismo busca un enfoque innovador a la Teoría de la Organización. Procura dar al individuo más valor en cuanto a su papel dentro de la sociedad, insiste en reconocer la diversidad y pluralidad como constantes de la condición humana. No aspira a acabar o simplificar la complejidad, busca la forma de preparar al individuo para que se capaz de vivir con ella.

El postmodernismo reconoce al hombre como un individuo independiente capaz de decidir y que no se limita a seguir ciertos patrones impuestos y aceptados con anterioridad

La cultura organizacional, responde a un sistema de jerarquías, reglas y funciones, se desenvuelve en un marco de valores y creencias que son parte de la complejidad que acompaña a las organizaciones sociales. Es una mixtura de elementos modernos y posmodernos que están en constante movimiento y regeneración.

Por su parte, las Organizaciones Gubernamentales son creadas con el fin de satisfacer demandas y necesidades sociales es decir bienes y/o servicios que el gobierno se encarga de proveer a la sociedad. Para dar cumplimiento con dicho objetivo las organizaciones deben operar de manera eficaz, eficiente y

² Aguilera H.Rina M. *Naturaleza de lo Público en la Administración Pública Moderna*. México. Instituto Nacional de Administración Pública. 43

transparente; brindando resultados deseados en calidad, cantidad, oportunidad y trato.

De acuerdo con las posturas de David Arellano y Enrique Cabrero las corrientes organizacionales plantean la necesidad de reformar los gobiernos en busca de eficiencia administrativa. Sin embargo los intentos han sido fallidos y los resultados de éxito han sido aislados, debido a que se concibe al gobierno como un ente homogéneo y a las organizaciones como instrumentos capaces de obtener resultados de forma automática. Las organizaciones deben ser vistas como el lugar en el que los individuos se relacionan con las instituciones, tomando en consideración los intereses específicos de los individuos que laboran en ellas.

“actualmente es posible afirmar que las organizaciones son el mecanismo matriz que dirige la evolución social contemporánea”³, es por ello que el estudio de las organizaciones cobra mayor importancia para diseñar organizaciones cada vez más eficientes y racionales.

La Teoría de la Organización tiene un enfoque multidisciplinario. Muchas ciencias han hecho aportaciones a esta teoría, tales como la economía, la administración pública, la psicología, la sociología y la administración empresarial, entre otras. Para la teoría de la organización, el aparato público no es un monolito, sino una red de organizaciones, por lo que se puede hacer un análisis más completo sobre el aparato público, así como estudiar los principios base de la organización y las características particulares de cada dependencia.

³Arellano, David y Cabrero, Enrique, Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental, México, Ed. CIDE-Porrúa, 2000. p. 21.

Según esta teoría, las organizaciones “han sido pensadas en términos de Weber, es decir, de tipificación burocratizada, de estructuras mecánicas de control, de su erección sobre una base completamente racional de trabajo dividido y de especialistas.”⁴ Para el estudio de las diferentes escuelas de pensamiento del fenómeno organizacional, se presenta un análisis de ocho de etapas de la TO planteadas por José de Jesús Ramírez Macías en el libro de Arellano y Cabrero.

1.1 Teoría Clásica de la administración

“...con el *taylorismo* podemos distinguir claramente la utilización de la racionalidad instrumental como paradigma de la organización [...] da cuenta de un fenómeno de gran importancia para la TO: el creciente interés por desarrollar un estudio de la organizaciones debido a la magnitud de una serie de problemas que se enfrentaban en ellas.”⁵

En una primera clasificación se encuentran las escuelas que aportaron los principios para la conformación de las estructuras formales e informales en las organizaciones. En ella se encuentra la administración científica y la teoría clásica de la administración (Taylor y Fayol).

Dicha escuela utiliza la racionalidad instrumental como paradigma organizacional, lo que constituye un punto de inicio para el análisis y estudio de los procesos organizacionales a fin de racionalizar el trabajo y las tareas, así como elevar los niveles de producción mediante el estudio de los tiempos y los movimientos de los trabajadores.

⁴*Ibid.* p. 25.

⁵*Ibid.* p. 27

Se conforma por dos partes: a) estudia y da solución a los problemas organizacionales y b) se hace una “propuesta organizativa de la empresa globalmente considerada en las que se articulan las funciones productivas con las de dirección”⁶. Se plantea que a la gerencia le corresponde el planteamiento y supervisión de las tareas y métodos y al trabajador, la ejecución del trabajo.

El individuo es visto bajo el concepto de hombre económico que se preocupa por los problemas técnicos, es un tomador de decisiones y su objetivo principal es la obtención de la ganancia máxima. Una de las carencias que se le encuentra a esta escuela es el estudio de solo algunas áreas de la organización, no se detiene a estudiar a la organización en su conjunto.

Sus ventajas radican en la profesionalización de la administración, en la propuesta clara entre dirección y ejecución y el intento por mejorar la productividad estudiando el proceso de trabajo. A pesar de sus aportaciones a la teoría de la organización, considero que esta propuesta tiene ciertas desventajas, ya que al dejar de preocuparse por los individuos y concentrarse en el aumento de la producción y la obtención de ganancias, se olvida de un aspecto fundamental para entender el comportamiento de los trabajadores, que es la visión del individuo como un ser social, cuyo ambiente, sentimientos e intereses personales, al igual que la motivación que reciba, serán de gran influencia en su rendimiento.

⁶*Ibid.* p. 27.

1.2 Teorías de la burocracia y de las disfuncionalidades burocráticas

“Se basa en una peculiar forma de racionalidad, entendida como la adecuación de medios a lo objetivo que se pretenden lo que garantiza la máxima eficiencia en la organización de personas y actividades en la búsqueda de dicho objetivos.”⁷

En una segunda clasificación se tienen las escuelas de la teoría de la burocracia y de las disfuncionalidades burocráticas, que proporcionan un planteamiento teórico en el entendimiento de la conformación de las estructuras formales en la organización. Esta escuela se encarga de trasladar los principios del análisis funcional a la teoría de la organización, se tiene la consideración de que “Las organizaciones burocráticas, como forma peculiar de administración, era considerada por Weber como el desarrollo más importante de la sociedad moderna industrial, susceptible de desarrollarse solamente en el Estado moderno y en las instituciones de lo que él llamó capitalismo racional.”⁸.

Las formas de organización planteadas por esta escuela se basan en leyes impersonales, supuestos racionales y funciones establecidas y delimitadas, lo cual permite un control de las autoridades hacia los administradores y limita las capacidades de acción de éstos.

Por otra parte sociólogos funcionalistas norteamericanos como R.K. Merton pensaba que la personalidad de los individuos influía en el funcionamiento de la organización y que la rigidez e inflexibilidad normativa desarticula los objetivos de aquélla. Por otra parte, P. Selznick propuso delegar autoridad y la creación de una

⁷Ibid p.30

⁸Ibid. p. 29.

organización adaptable y cooperativa que haría más eficientes a las organizaciones.⁹

Una de las ventajas de esta escuela es que, por un lado, propone, con la teoría de la burocracia, la forma ideal en la que se deben conducir las organizaciones burocráticas, se imprime la normatividad, el control y la racionalidad en el quehacer administrativo. Por otro lado, se fija también en los errores que tiene esta teoría y hace propuestas sobre aspectos que de cambiarse, mejorarían el funcionamiento de las organizaciones.

En cuanto a la viabilidad de esta escuela, no la descarto completamente, tiende a olvidar la importancia de las prácticas informales, cae en el supuesto de que la burocracia acatará todas las normas impuestas, por más flexibles que sean. Por otro lado, aunque toma en cuenta la personalidad de los individuos, lo hace de forma individual, se olvida del enfoque organizacional en cuanto a que es un sistema social, el cual creo es imprescindible para el análisis organizacional y el estudio del comportamiento humano.

“Hasta que la clase gobernante reconoció su compromiso con los gobernados en materia de calidad de vida, desarrollo, seguridad, procuración de justicia y certidumbre institucional, a los cuerpos burocráticos les fue exigido un perfil cuyas evaluaciones ciudadanas se habría de conectar con un alto sentido de juicio y sobresaliente desempeño en la aptitud y actitud vocacionales.”¹⁰

⁹Ibid. p. 32

¹⁰Quijano Op. Cit. 34

1.3 Escuela de las relaciones humanas

“La aparición de esta escuela es de suma importancia en el desarrollo de la TO, al instalarse con ésta un eje de análisis que permearía a las posteriores orientaciones: la consideración de la organización como un sistema.”¹¹

En una tercera clasificación se encuentra la escuela de las relaciones humanas que estudió la conformación de las estructuras informales en las organizaciones. Esta escuela se dedicó al “estudio de grupos de trabajo en ambientes de trabajo; conductas de liderazgo y; el impacto de los atributos personales adquiridos del trabajador en la conducta organizacional.”¹² Se menciona que el contacto social entre los integrantes de la organización determina la conducta de los individuos, ya que fija reglas informales que siguen los trabajadores, es por esto que se ve a la organización como un sistema social, constituido por una serie de roles que no están contemplados en los reglamentos y objetivos formales de la organización.

1.4 Teoría de las estructuras contingentes

“...uno de los aportes más importantes de esta escuela fue el demostrar que no existe un modo único de estructurar las organizaciones, y, por tanto, negar la posibilidad de establecer una mejor forma de organización en virtud de que las organizaciones se ven sometidas a la necesidad de responder a las exigencias que les impone su ambiente, el cual se presenta como diverso y variado.”¹³

¹¹ Ibid. p.33

¹² *Ibidem*

¹³ Ibid. p. 34

Esta escuela ve a la organización como un sistema social, toma en cuenta tanto a la organización formal como a la informal, sin embargo no realiza un estudio de la organización en general o como conjunto, sino que se limita al estudio de grupos, lo cual puede hacer eficiente a las diversas áreas de la organización, pero no supera del todo los problemas de comunicación y colaboración entre éstas, lo cual impedirá, a largo plazo, que los objetivos de la organización no se cumplan cabalmente.

La cuarta clasificación se refiere a la teoría de las estructuras contingentes que aportan un análisis y prescripción de los principios conductores de la interacción de las organizaciones con sus contextos. La teoría propone que existe “una relación funcional determinista entre las condiciones que presenta el ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización.”¹⁴

Por lo tanto no existe una forma única de organización, ya que ésta responde a las determinantes de su ambiente, en el que se hallan las explicaciones causales de las características organizacionales. Se localizaron tres factores que determinan la forma de organización: el nivel de estructuración de las actividades, el grado de centralización de la toma de decisiones y el tipo de control ejercido, impersonal o de línea.

Las ventajas de esta teoría son la capacidad de adaptación de la organización hacia su ambiente y el hecho de que el ambiente no determine totalmente la sobrevivencia de la organización, sino que ésta depende de la capacidad de los gerentes para adaptarse al ambiente. Las escuelas mencionadas tienen ventajas y desventajas y esta escuela no es la excepción ya que no toma en cuenta la

¹⁴*Ibidem*

organización informal ni los intereses personales de los individuos. Parte del supuesto de que todos los trabajadores adoptarán los objetivos planteados por la organización, lo cual es poco probable.

1.5 Escuela del comportamiento

“La intención de esta orientación era centrar nuevamente el análisis de las organizaciones en el individuo, con todas sus necesidades e intereses, devolviéndole un lugar que le había sido negado tanto en la teoría clásica de la administración como en la teoría burocrática. Es por ello que retoma el énfasis puesto en las personas, propuesto por la teoría de las relaciones humanas.”¹⁵

La quinta clasificación está conformada por la escuela del comportamiento, la cual aporta un análisis del proceso decisorio, tomando en cuenta los comportamientos racionales y no racionales que intervienen. Esta escuela se ocupa de la elaboración y el desarrollo de mecanismos para la toma de decisiones por parte de los individuos, por lo que centra su estudio en éstos, en sus necesidades e intereses. Se plantea que las decisiones son tomadas en función de las situaciones vividas por el individuo, las cuales también le ayudan a entender y estudiar el comportamiento humano. Esta escuela usa para su estudio la visión del hombre administrativo, “el cual busca la manera satisfactoria y no la mejor de hacer el trabajo.”¹⁶

Esta escuela tiene la ventaja de tomar en cuenta no solo la productividad y el comportamiento del individuo, sino también sus intereses y necesidades, al mismo tiempo que reconoce la importancia de la toma de decisiones, los fenómenos que

¹⁵Ibid. p.36

¹⁶Ibid. p. 37.

la influyen y el intento de desarrollar mecanismos que hagan más eficiente la toma de decisiones. A pesar de que estos aspectos son rescatables y muy valiosos, creo que esta propuesta se enfrentaría a dificultades al momento de ser implementada, ya que minimiza el comportamiento grupal en las organizaciones, el cual influye fuertemente en el comportamiento de los individuos y por tanto, de la organización.

1.6 Nuevas relaciones humanas

“...caracterizado principalmente por la búsqueda de estructuras organizacionales cada vez más flexibles y adaptables a los nuevos esquemas de producción, reflejados principalmente en las nuevas formas de competencia donde la calidad adquirió un papel estratégico, el agotamiento de los esquemas de producción en masa y de estructuración organizacional, donde las fronteras entre estructura formal e informal son cada vez más difusas y traslapadas.”¹⁷

La sexta clasificación se refiere al estudio de las consecuencias del trabajo en el comportamiento humano, del cual se encarga la escuela de las nuevas relaciones humanas que busca establecer estructuras organizacionales flexibles y adaptables a las nuevas formas de producción, en las que la calidad es importante. Toma en cuenta las necesidades humanas y se considera que la motivación es un factor determinante en la productividad, ya que un trabajador motivado buscará elevar su propio nivel de producción y se sentirá más identificado con los principios y objetivos establecidos por la organización, al mismo tiempo que le será más fácil cooperar con ella, con la autoridad y los demás integrantes de la organización. También busca desarrollar estructuras participativas, en las que los trabajadores se autorregulen y sean liberados de la rigidez burocrática.

¹⁷Ibidem

Considero que las propuestas formuladas por esta escuela son viables, ya que toman en cuenta las necesidades de los individuos, la capacidad de adaptación, la flexibilidad en las normas y la motivación. Esta escuela se preocupa por la productividad y la calidad, al mismo tiempo que desarrolla estructuras participativas, aunque no se enfoca pormenorizadamente en la organización informal. Creo que tiene más posibilidades de ser implementada con éxito.

1.7 Análisis del poder y del discurso organizacional

“...el marco de poder se basó en la sociología de la dominación weberiana y en los modelos de burocracia y burocratización que derivaron de ella enfatizándose el carácter relacional del poder como una capacidad o recurso distribuidos diferenciadamente, capaces de producir y reproducir relaciones de autonomía y dependencia estructuradas jerárquicamente al ser desplegados con el grado apropiado de estrategia y destreza táctica por parte de los actores sociales.”¹⁸

La séptima clasificación, que se ocupa de los niveles de complejidad de las organizaciones, se encuentra la escuela del análisis del poder y el discurso organizacional. El poder a pesar de estar presente en todas las organizaciones, es el concepto menos entendido dentro del análisis de las mismas. Se ha tratado de identificar la fuente o fuentes de poder de las organizaciones, “las cuales son muchas y muy variadas a saber: la autoridad formal, las leyes y reglamentos, el control de los procesos de decisión, el control del conocimiento y la información, la capacidad para tratar con la incertidumbre, el control de la tecnología, las alianzas

¹⁸ Ibid. p. 39

interpersonales, el simbolismo y la manipulación de las ideas o el mismo poder del que ya se disponía.”¹⁹.

Este análisis del poder se basa en la sociología de la dominación de Weber, quien define el poder como “la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de las otras”²⁰. El análisis del poder llevó a la idea que éste no provenía del conocimiento técnico, lo que dio pie a la separación entre poder formal y poder real, así como a la distinción entre organización formal e informal.

Se considera que “la organización es una estructura de poder que supone la participación activa de actores en relación de intercambio de acuerdo con el grado de incertidumbre que son capaces de controlar.”²¹ Por eso se considera que el poder no es una habilidad con que se cuente, sino el resultado de la interacción de los actores. Esta escuela contempla dos corrientes en el estudio del poder. Una es la neoweberiana, que da prioridad a las formas institucionales y a los mecanismos por los cuales el poder es alcanzado, rutinizado y disputado. La otra, derivada de las propuestas acerca del manejo de los intereses de Maquivelo, se refiere a la forma en que el poder es alcanzado y movilizado fuera de las instituciones establecidas.

Esa escuela hace aportaciones importantes ya que alude al poder dentro de las organizaciones, como una forma de control y manipulación que está en manos de autoridades o puede residir en fuentes de poder alternas a la autoridad. También es importante la aportación que hacen las dos corrientes de esta escuela, que a mi parecer se complementan, ya que una estudia el poder desde la visión legal y la otra se concentra en el poder alterno a la autoridad, lo cual representa a la

¹⁹ *Ibid.* p. 38.

²⁰ *Ibid.* p. 39

²¹ *Ibid.* p. 40.

organización informal. Su viabilidad es limitada, pero real; pues la capacidad de mandar implica que la desobediencia se cataloga de desacato y el tema de los trabajadores de ser acusados de desacato los obliga a actuar.

1.8 Ecología de las poblaciones

“Esta orientación considera para su desarrollo la existencia de un proceso ecológico donde el ambiente selecciona algunas organizaciones para la extinción, lo cual permitirá a otras sobrevivir.”²²

La última clasificación se refiere a los procesos de variación, selección y evolución de las organizaciones, las cuales son estudiadas por la escuela de la ecología de las poblaciones que centra su estudio en “la problemática del cambio que enfrentan las organizaciones en los procesos de selección que actúan sobre ellas y, a diferencia de otros enfoques que se ocupan de esta misma cuestión, se centran los procesos de aprendizaje y adaptación.”²³ Esta escuela propone la existencia de una selección natural a la que se enfrentan las organizaciones, en la que el ambiente es el mercado y determina qué organizaciones sobreviven y cuáles no. El proceso de selección implica tres etapas. La primera es la variación, en la que se dan cambios en la organización; la segunda es la selección, en la que se eliminan las variaciones no deseables al ambiente y se refuerzan las que fueron positivamente seleccionadas; la tercera es la retención en la que se conservan o reproducen las variaciones seleccionadas positivamente.

La aportación de esta escuela consiste en reconocer la importancia de la capacidad de adaptación que deben tener las organizaciones, pero tiene carencias

²²Ibid.p 41

²³*Ibidem*

en cuanto a la falta de análisis del comportamiento de los individuos y grupos que conforman la organización, de quienes depende que estas variaciones se den positivamente.

1.9 Todas las escuelas del pensamiento organizacional son importantes. Su impacto en el Factor Humano

Aunque la teoría organizacional que exponen las diferentes escuelas reconocen a la complejidad como un elemento propio y necesario de las relaciones humanas, y por lo tanto permite tomar decisiones y emprender acciones a favor de la innovación y el bienestar organizacional, la misma cultura organizacional tiende a dirigir el comportamiento de los individuos en favor de valores y creencias que faciliten la convivencia y la gestión organizacional, con mecanismos que impiden al individuo ser totalmente independiente y no solo la parte de un todo, para facilitar y reducir la diversidad dentro de la organización.

En cuanto a la organización administrativa, es un macrosistema de organizaciones unidas por metas a alcanzar. Tiene una estructura diferente a la de su entorno social, sus miembros se cumplen planes y objetivos predefinidos. Las características de la organización burocrática son: jerarquía de autoridad establecida con exactitud, líneas verticales de comunicación, división reglamentada del trabajo, un sistema de reglas y principios que establecen los deberes de los funcionarios, mecanismos de reclutamiento de personal basado en conocimientos y habilidades técnicas y un sistema de formas de procedimiento definidas.

Desde la perspectiva de Nicos P. Mouzelis, la importancia de la aproximación clásica al estudio de la burocracia y sus efectos en su teoría de la organización, radica en su identificación y definición. El autor la define a la burocracia como un “tipo especial de organización formal, que posee un número de caracteres específicos, que Weber fue el primero en identificar.”²⁴.

Cada una de las organizaciones contemporáneas de la burocracia pasó de ser un instrumento de control y dominación a una organización con poder propio. “El problema consiste, en definitiva, en poner en claro si la burocracia, a pesar de sus dimensiones, es solo un aparato administrativo para la realización de fines sociales o si ha perdido su carácter instrumental, si de un simple instrumento en manos del poder político ha pasado a ser el propio dictador de los fines que deben ser realizados.”²⁵.

Según Marx, la burocracia, al igual que el Estado es un instrumento de dominación de la clase política dominante y tiene la finalidad de mantener las clases sociales. De acuerdo con esta teoría, la burocracia, a pesar de ser creada por la sociedad, escapa del dominio social para imponerse sobre ésta y así determinar la vida social.

Para Karl Marx la burocracia es innecesaria, por lo que al llegar al comunismo ésta desaparecerá y los asuntos administrativos serán asuntos públicos; se desmitificará la acción burocrática y estará al alcance de todos.

²⁴Mouzelis, Nicos, *op. Cit.*, p. 10.

²⁵*Ibid.* p. 13.

Después de la revolución Rusa de 1917, Lenin buscó reducir el salario de la burocracia hasta igualarlo con el del obrero, simplificar la labor administrativa para que cualquiera pudiera realizarla y permitir la revocabilidad instantánea de cualquier funcionario público. Con estas medidas trató de implementar la teoría marxista, pero fue un intento fallido, ya que la burocracia creció en forma desmedida, propiciando costos elevados al Estado a cambio de baja productividad.

Michels por su parte, dice que “toda gran organización tiende a desarrollar una estructura burocrática que impide la posibilidad de democracia interna”²⁶, ya que no todos sus miembros influyen en las decisiones ni en la organización de la burocracia. Además, al volverse la administración cada vez más compleja, los cargos de dirección quedan al alcance de las personas que tienen la preparación y conocimientos necesarios para desempeñarla, que por lo general pertenecen a la clase alta de la sociedad.

Con la creciente especialización, el dirigente se hace indispensable para la organización, dando pie así a la creación de oligarquías que controlen tanto las decisiones como la estructura de la organización. Estas oligarquías no necesariamente implican explotación, pueden trabajar a favor del interés común, aunque no es lo usual, ya que al llegar el líder al poder, se olvida de sus principios, pues su principal objetivo es mantenerse en el poder.

Con esta teoría, Michels propone que “la burocracia es no solo un grupo privilegiado y opresivo, sino una clase verdadera.”²⁷, ya que controla los medios de producción estatizados. De esta forma, el Estado pasa de ser un instrumento de la

²⁶ *Ibid.* p. 33.

²⁷ *Ibid.* p. 37.

clase dominante a la clase dominante misma, por lo que determina en todos los sentidos la vida social, las formas de participación y organización de la sociedad.

La teoría clásica weberiana exige en el burócrata un alto grado de especialización, establece una estructura jerárquica de autoridad con áreas de competencia y responsabilidad bien delimitadas, un reclutamiento de personal basado en capacidades y conocimientos técnicos, así como un control basado en reglas racionales.

La discrecionalidad del burócrata es reducida al mínimo, los cargos y atribuciones son impersonales y el burócrata debe trabajar con estricto apego a la normatividad, lo que reduce su productividad, aumenta los costos, papeleo y tiempos. En esta teoría, el burócrata es considerado como un simple instrumento de implementación, no se le considera un individuo con intereses personales, que muchas veces distan de los colectivos impuestos por la organización.

La importancia de la aproximación al estudio clásico de la burocracia radica en el análisis de la forma en que ésta se organiza y determina la vida social, ya que dependiendo de los valores, atribuciones, técnicas, vicios y organización de la burocracia, la ciudadanía contará con diferentes mecanismos de participación y protesta ante las acciones de gobierno. Estas teorías aportan un primer análisis sobre la importancia y el papel que tiene la burocracia en la vida diaria, ayudan también a entender cómo y por qué se han dado los cambios en la teoría sobre la organización y la burocracia y cómo éstas han modificado el comportamiento real de la burocracia y de la vida social. Estas teorías aportan los cimientos y valores que adoptaron las organizaciones posmodernas.

La teoría de la organización que se propone en el texto *Organización y burocracia* reconoce que los intereses individuales no siempre concuerdan con los colectivos, de igual manera que las normas formales no se ven reflejadas en la práctica. Se reconoce que las organizaciones burocráticas modernas son dialécticas y que el conflicto en las normas provoca consecuencias imprevistas, lo que llevará a la búsqueda de nuevos controles para dar solución a determinado conflicto o situación. También se acepta que con la especialización y complejización de la administración pública, se hace necesaria la delegación y descentralización de tareas, se refuerza la idea de que el control autoritario no aumenta la eficiencia y que las reglas representativas son fáciles de acatar y disminuyen los conflictos.

En la Teoría de la Organización se considera que “el miembro de una organización, más que un instrumento o un agente autónomo de conductas y emociones, es un tomador de decisiones y solventador de problemas.”²⁸, se reconoce que los individuos se enfrentan a limitaciones para la toma de decisiones, como son las capacidades, los hábitos y los reflejos automáticos del individuo; su motivación, valores y fidelidad, así como el conocimiento e información básicos disponibles que la organización debe proveer en el orden y tiempo para facilitar y optimizar la decisión. Se habla de un equilibrio entre contribución por parte del burócrata y estímulos por parte de la organización. En la medida en que este equilibrio se dé, se favorecerá la participación de los integrantes de la organización a favor de los intereses y objetivos colectivos, ya que los integrantes cederán parte de su capacidad de decisión, lo cual es necesario y facilita el trabajo en equipo.

Se plantean cuatro conceptos: cuasi solución del conflicto, evitación de la incertidumbre, estudio del problema y aprendizaje organizacional. La cuasi solución del conflicto se refiere a los diversos intereses que conforman una

²⁸ *Ibid.* p. 134.

organización, los cuales se encuentran en constante conflicto; el mínimo de acuerdo entre ellos es el fin principal de la organización, aunque la lucha entre estos intereses no termina en el momento en que se establecen los fines y objetivos de la organización, sino que siguen en conflicto, al igual que los objetivos van cambiando según las circunstancias. La evitación de la incertidumbre consiste en la “regulación o conformación por la organización de su medio ambiente.”²⁹. El estudio de problemas trata de encontrar la manera en que la organización conseguirá los objetivos ya planteados. El aprendizaje organizacional se refiere a la capacidad de adaptación ante problemas que no pueden ser tratados mediante los procedimientos regulares.

Los efectos de la aproximación clásica al estudio de la burocracia en la teoría de la organización presentada en el texto de Mouzelis, es una visión opuesta sobre el papel del burócrata en el proceso administrativo. Para las posturas clásicas, el burócrata es solo un instrumento para llegar a objetivos previamente señalados por la autoridad; en cambio, en la teoría de la organización, el burócrata tiene a su cargo la toma de decisiones y la solución de problemas.

Estas teorías son la base sobre la cual se forman las organizaciones modernas, a las cuales se refiere la teoría de la organización, por lo que la relevancia de estas teorías se debe a que de no haber sido propuestas, las organizaciones modernas, como las conocemos, no existirían, y por tanto, la teoría de la organización sufriría cambios en cuanto a su objeto de estudio y su marco teórico y analítico.

En cuanto a la visión de conjunto Marx advierte la creciente burocratización y dominación por parte del gobierno, pero se olvida de los problemas organizacionales que presenta la burocracia. Son los trabajos de Weber y Michels

²⁹ *Ibid.* p. 140.

los que se apartan un poco del problema de la dominación y se concentran en el estudio de la organización burocrática y su importancia en la vida social. Los autores posweberianos dejan de lado las implicaciones sociales de la burocracia y se dedican al estudio de su organización.

Por su parte, Taylor y el movimiento de la organización científica van encaminados a la lógica de capitalismo de los años treinta, intentando incrementar y mecanizar la producción, pues enfocan su análisis en el trabajador individual y no en la sociedad como conjunto. Las teorías formales de la administración dan prioridad a la racionalización y la eficiencia en los procesos de producción, para ellas, el trabajador es un instrumento de la organización.

La escuela de las relaciones humanas fue la que tomó en cuenta al trabajador como individuo con intereses y sentimientos propios que afectan su desempeño dentro de la organización, aunque su objetivo sigue siendo el de incrementar la productividad de los trabajadores. Para estas escuelas, las prácticas informales no son tomadas en cuenta como determinantes del comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones.

La teoría de la organización retoma la importancia de la racionalidad, al mismo tiempo que retoma aspectos propuestos por la escuela de las relaciones humanas. Estas teorías descuidaron el estudio de la organización en su totalidad y del poder y el conflicto social como aspectos influyentes en la dinámica de las organizaciones. Con el intercambio de ideas entre las escuelas, se borran las barreras entre éstas y se logra la construcción de un objetivo más amplio que permite estudiar a las organizaciones de un modo más complejo y completo; por otro lado, se resta importancia al problema de la productividad.

Con esta visión de conjunto se adopta un objetivo más amplio que no solo se enfoca al problema del poder y la libertad individual o al de la productividad y racionalidad en las organizaciones, sino que busca estudiarlas de una forma completa, tomando los aspectos positivos que cada escuela aporta a la teoría de la organización para adaptarse y analizar a las organizaciones modernas, tomando en cuenta su ambiente, los intereses individuales y colectivos, la racionalidad y eficiencia necesarias en las organizaciones que se ven afectadas por fenómenos como el poder y los conflictos sociales, al mismo tiempo que se mide el impacto de éstas en la vida social e institucional. Aún con esta proposición de hacer más eficiente la administración, Mouzelis sigue tomando como base el paradigma burocrático, ya que no sugiere un cambio radical en la estructura de las organizaciones, sino mejorar ciertos aspectos sobre este paradigma.

Lo anterior nos permite aproximarnos al objeto de estudio de este trabajo.

2. El Instituto Nacional de Administración Pública A.C.

Para dar inicio este capítulo considero necesario retomar algunos conceptos de la Ciencia Política a fin de entender la relevancia que tiene el Instituto Nacional de Administración Pública para el Estado.

En la Grecia antigua con Aristóteles, el Estado equivalía a la *Polis*, es decir, la Ciudad-Estado; él afirma que "...la polis es una entidad natural y necesaria, ya que el hombre nace, crece, se desenvuelve, reproduce y muere dentro de ella y solo los seres irracionales o los dioses se conciben fuera de su ámbito."³⁰ agrega el macedonio, que el hombre es el único ser de racionalidad superior a los demás seres, por lo que es capaz de realizar un sinnúmero de actividades comenzando por asociarse con otros hombres y posteriormente formando comunidades humanas buscando el bien común.³¹

Los dos grandes filósofos del pensamiento medieval fueron: San Agustín de Hipona y Santo Tomás de Aquino.

El primero, San Agustín de Hipona se caracterizó por dar sentido a la fe y demostrar la existencia de Dios, asintiendo la inteligencia. De ahí su famosa frase "Comprender para creer"³². Su pensamiento fue racional y su doctrina fue asumida por la iglesia católica como dogma libre de toda crítica o duda.

³⁰ Aristóteles. La política. México. Edit. Porrúa, Pág.159

³¹ Galindo N., Hugo A. *Los procesos de transformación en la Administración Pública Mexicana, a partir de su génesis culminando con los dos primeros años de Gobierno de Vicente Fox*. Tesis de Licenciatura. México, UNAM. pág. 9

³² De la Cueva, Mario. La idea del Estado. Coordinación de Humanidades, UNAM. Primera edición. 1975

Por su parte, Santo Tomás de Aquino (1225-1274) es el principal representante de la tradición escolástica y es considerado por la iglesia católica como un “Doctor Angélico” pues su obra más conocida “La Forma Teológica” expone el orden de la doctrina católica³³.

Ambos pensadores fueron determinantes en el planteamiento ortodoxo e inatacable al poder de la iglesia y los reyes. Consecuentemente, el mundo de las ideas políticas se subordinó a la fuerza moral, política e inquisidora de la iglesia.

El año de 1492 marca el fin de la edad media y el inicio del renacimiento, lo que considero como el nacimiento del Estado Moderno, pues los seres humanos iniciamos un gran paso en favor de las libertades.

Con la idea de que los seres humanos concebimos que la política es la lucha por el poder, llegar al poder, mantener el poder y expandir el poder; surgirán grandes pensadores ingleses como Thomas Hobbes (1588-1679) quien propondrá el principio de la tolerancia religiosa y los límites al poder del Estado³⁴. Su idea respecto al Estado establece una mayor complejidad ya que las voluntades individuales sumadas a una unidad, advierten que las voluntades conllevan valores y anhelos, lo cual será una aportación a la conformación del Estado y, sobre todo, a la Nación.

El pensamiento de John Locke se caracteriza por su aversión al absolutismo del monarca y por su proclividad a que el poder político corresponde al poder económico. Por decirlo en términos llanos, Locke es el poder del liberalismo.

³³Ibid, pág 69

³⁴Alponte, Juan María. Lecturas Filosóficas (la lucha de los derechos humanos y el Estado de Derecho). INAP. Primera edición. México 2012.

“El concepto de Estado de naturaleza responde pues a la necesidad de invertir las relaciones de determinación: éstas irán desde el individuo hacia la sociedad que éste crea por contrato, y no ya desde la sociedad hacia el individuo que ésta constituirá como hombre en pleno sentido de la palabra”.³⁵

A partir de Hobbes y de Locke en paralelo al crecimiento del mundo en la historia del Estado marcan la pauta para el seguimiento de nuevas ideas políticas y el advenimiento del Estado como lo conocemos.

Para Kelsen “El Estado es un objeto espiritual cuya esencia consiste en un sistema de normas, el Estado como orden, no puede ser más que el orden jurídico o la expresión en su unidad”.³⁶

Consecuentemente, no nos debe sorprender la irrupción del pensamiento alemán. En lo específico, la figura de Jorge Guillermo Federico Hegel, quien concibió que el Estado se caracteriza por la “fuerza y coerción; pues la sociedad que ve desarrollarse ante sus ojos requiere un control y una restricción permanentes [...] Sin embargo, no olvida su antigua concepción del Estado como ámbito propio para el desarrollo del individuo. Su planteamiento es que la oposición entre el elemento individual y el elemento estatal no es absoluta; la constricción y el conflicto no agotan el vínculo entre ambos.”³⁷. Lo anterior significó definir las razones de Estado en términos de asegurar la paz y la defensa común; lo que va más allá de lo estrictamente militar y reconoce intereses políticos, económicos y de soberanía.

³⁵ Ibid, p 263

³⁶ Kelsen, Herman. Teoría General del Estado. México. Edit. FCE, Pág. 18

³⁷ Molina Jiménez, Carlos. *La concepción hegeliana del estado y su crítica por el joven Marx*. Revista de Filosofía de la Universidad de Costa Rica, N°. 57, 1985. Pag. 34-35

Karl Marx, retomó elementos formales de su maestro Hegel. Marx planteó el estudio de los hechos sociales a partir del materialismo dialéctico e histórico. Es difícil a partir del hecho de que la vida social y su evolución se basan en la economía como muestra de la historia de la humanidad y las condiciones de mando-obediencia entre las clases sociales³⁸. Por lo que concluyó, junto con Federico Engels (1820-1895), que la humanidad ha estado polarizada en clases sociales enfrentadas y que el Estado es un instrumento de dominación.

Marx y Engels lo conciben como la maquinaria coercitiva destinada a mantener la explotación de una clase por otra. El marxismo realizó grandes aportes a la Teoría del Estado y, muchos de sus paradigmas siguen vigentes, tales como la lucha de clases y las crisis cíclicas del capitalismo.

Para Max Weber "... el Estado moderno es una asociación de dominio de tipo institucional que en el interior de un territorio ha tratado con éxito de monopolizar la coacción física legítima como instrumento de dominio, y reúne a dicho objeto los medios materiales de explotación en manos de sus directores pero habiendo expropiado para ello a todos los funcionarios de clase autónomos, que anteriormente disponían de aquellos por derecho propio, y colocándose así mismo, en lugar de ellos, en la cima suprema".³⁹

El creador de la Teoría General del Estado George Jellinek, dice que el Estado es la Institución Política por excelencia, identifico tres elementos que componen el Estado. Territorio, población, poder y derechos del Estado "la corporación formada

³⁸ Marx Karl y Engels Federico. El Manifiesto Comunista. Editorial Nórdica Libros.

³⁹ Weber, Max. Economía y Sociedad. Editorial FCE. Segunda edición. México 1964

por un pueblo, dotada de un poder de mando originario y asentada de un determinado territorio”.⁴⁰

Hermann Heller fue otro jurista y politólogo que en su famosa obra “Teoría del Estado”⁴¹ aportará con mayor detenimiento los elementos que integran al Estado: Territorio, población, gobierno y ley. Pues su defensa del Estado la vinculó con la República de Weimar. En otras palabras, fue un constitucionalista defensor del Estado inspirado en la ética hegeliana y del Estado-Nación.

El Estado es un concepto evolutivo y podría definir como la sociedad políticamente organizada, consta de cuatro elementos (territorio, población, gobierno y ley) y agregaría que tiene dos fines: mitigar el conflicto social y mitigar la escasez. Después de analizar los diferentes autores, concluyo que el Estado –como lo conocemos hoy en día- tiene apenas 500 años y, por lo mismo, todo me hace suponer que la evolución continuará.

El gobierno es la representación del Estado en instituciones y personas que se caracterizan por dirigirlo política, jurídica y administrativamente. Así, el gobierno es la forma de organización del poder del Estado.

El Gobierno es “...instrumento necesario para mantener el orden y solucionar los conflictos dentro de la sociedad.”⁴²

⁴⁰ Jellinek, George. Teoría General del Estado. Editorial Pedagógica Iberoamericana. México 1997. Pag. 107

⁴¹ Heller, Hermann. Teoría del Estado. Editorial FCE. Segunda edición. México 1998

⁴² Bealey, Frank. Diccionario de Ciencia Política. Edit. Istmo 2003. Pág. 195

El gobierno es como una red de organizaciones, esto quiere decir que hay otro elemento que las predetermina, este elemento es la base institucional-organizacional ya existente sobre la que son creadas, que al mismo tiempo le dicta una normatividad y se relaciona con flexibilidad con las instituciones. El gobierno es un ente heterogéneo de múltiples partes relacionadas entre sí, que se condicionan unas a otras y tienen una influencia recíproca y tienden a la competencia y tensión entre las partes. El gobierno representa la autoridad –que en principio debe ser legal y legítimo.

La Administración Pública siempre es el instrumento que materializa los fines del Estado y los programas de gobierno. “...subdisciplina de la Ciencia Política, cuya tarea consiste en describir y analizar las normas prácticas, ejecuciones y personalidades de la Administración”.⁴³

“Acción de administrar la cosa Pública, eso es, la gestión o servicio de intereses y bienes públicos. Es actividad dirigida a la conservación y mejor aprovechamiento del patrimonio y recursos de la comunidad”.⁴⁴

Considerando que la obra Principios de la Administración de Jean Bonnin define a la Administración como “...la autoridad común que [...] ejecuta las leyes de interés general que se estatuyen sobre las relaciones necesarias de cada administrado con la sociedad, y de la sociedad con cada uno de ellos; así como sobre las personas, los bienes y las acciones, como interesantes al orden público”.⁴⁵

La Administración Pública es un conjunto de relaciones de sociabilidad entre los miembros de una sociedad por lo que es necesario contar con una relación armónica entre el interés público y el privado

⁴³Bealey, Op. Cit.pág. 20

⁴⁴Serra,Op. Cit.pág.15

⁴⁵Bonnin, Jean, Principios de la Administración Pública, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1999, p. 91.

La Administración Pública debe promover las libertades civiles y políticas; su tarea más importante es garantizar el cumplimiento de las leyes; es una consecuencia del principio de asociación, es decir, que el interés individual decide dar paso al interés colectivo.

La Administración Pública ha implementado medidas para aumentar la efectividad de las instituciones basándose en normas que regulan la función administrativa, como puede ser el establecimiento de jerarquías de autoridad; la división reglamentada y especializada del trabajo; sistemas de reglas y principios que establecen los deberes de los funcionarios; sistemas de procedimientos definidos, el reclutamiento del personal basado en habilidades y dejando de lado la discrecionalidad y la informalidad.

El Doctor Omar Guerrero define a la Administración Pública como "... una potencia constructora que promueve el progreso del Estado, como atañe a la policía, porque arregla, corrige y mejora todo cuanto existe y dirige convenientemente a los hombres y a las cosas."⁴⁶

"En su sentido amplio el proceso de administración pública está integrado por el conjunto de acciones necesarias para llevar a cabo el propósito o voluntad de un gobierno [...] Un modo de definir "la función" de la administración es enunciar el objetivo que se espera alcanzar con la acción administrativa. Así, se afirma que a menudo que la función de la administración es "realizar", "ejecutar" o "instrumentar" el programa político."⁴⁷

La Administración Pública "Hoy en día debe reflejar al menos dos principios básico: a) Los clásicos principios administrativos de eficiencia, eficacia,

⁴⁶Guerrero Orozco, Omar. Teoría Administrativa del Estado, Ed. Oxford, México, 2000, p. 26

⁴⁷Castelazo José R. *Apuntes sobre Teoría de la Administración Pública*. Edit. Colegio de licenciados en ciencias políticas y administración pública a.c. México 1979 p. 23

congruencia y honestidad con resultados de calidad óptima, con la cantidad suficiente, en la oportunidad deseada y con el trato educado; y b) los valores democráticos de trabajar y colaborar con la organizaciones sociales, con la utilización de mecanismos y usos tecnológicos y sin olvidar que los servicios otorgados deben facilitarse con instituciones políticas-democráticas, con servidores públicos motivados y un espíritu profesional.”⁴⁸

Por lo anterior, podemos decir que la Administración Pública es un sistema social que responde a las demandas y necesidades colectivas, las cuales son identificadas por los órganos políticos para ser ejecutadas por las instituciones gubernamentales. Es un sistema creado por la sociedad, el cual evoluciona y se especializa en la medida en que ésta lo hace.

Por lo anterior es necesaria la creación de Instituciones que profesionalicen y formen a de los encargados de brindar servicios a la población de un país, los servidores públicos. El Instituto Nacional de Administración Pública -entre otras instituciones- se especializa en lo público.

⁴⁸ Quijano T. Manuel. *La Revaloración y Prestigio de la Función Pública en la Democracia*. Buen Gobierno y Función Pública: dos reflexiones. Serie Praxis 125, Instituto Nacional de Administración Pública 2008, p.28

2.1 Creación del Instituto Nacional de Administración Pública A.C.

Lucio Mendieta y Núñez señaló la necesidad de contar con un Instituto de Administración Pública ajeno a las oficinas de gobierno y, a la vez, capaz de estudiar el comportamiento y funcionamiento de las mismas.

El Doctor Andrés Serra Rojas viajó a París en el año de 1954 después de haber publicado su libro *Derecho Administrativo* despertó el interés del Director del Instituto de Administración Pública de Francia invitándolo a conocer la forma de operar del mismo. En 1955 visitó a su maestro el Licenciado Gabino Fraga mostrándole la idea del modelo francés del Instituto de Administración, como resultado del análisis concluyeron que era posible la creación de un “centro de administración donde los interesados podrían establecer procesos científicos sobre la Administración Pública: estudios, análisis, planteamientos y recomendaciones administrativas.”⁴⁹El Licenciado Gabino Fraga le presentó el proyecto en primera instancia al entonces Secretario de Hacienda el Licenciado Antonio Carrillo Flores, posteriormente al Presidente de la República Adolfo Ruiz Cortines.

El origen del Instituto de Administración Pública (IAP) lo podemos ubicar en un contexto mundial en el que se reconoce la necesidad de crear organismos, que desde una perspectiva académica e independiente, identificaran en todos los aspectos, los problemas de funcionamiento del Gobierno. El Instituto de Administración Pública (IAP)⁵⁰, se establece formalmente el 7 de febrero de 1955, en el Salón Panamericano de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

⁴⁹ Instituto Nacional de Administración Pública. Memoria Institucional 1955-2010. Contextos, evolución y resultados 2010 p.34

⁵⁰A partir de cambia de Instituto de Administración Pública a Instituto Nacional de Administración Pública.

En 1956 es publicado el primer número de la *Revista de Administración Pública* (enero-marzo) a cargo del entonces director el Licenciado Antonio Martínez Báez, apoyándose con la subdirección de la Sra. Catalina Sierra Casasús y formando parte en calidad de Sección Mexicana del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas⁵¹ con sede en Bruselas, Bélgica.

“Cuyo propósito es promover el progreso del arte y de la ciencia de la Administración Pública en los diferentes países, y contribuir, mediante la comparación internacional, a un estudio más completo de aquellos.”⁵²

El IAP nace a partir de tres visiones institucionales diferentes: de acuerdo con el modelo del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas (IICA), de la Escuela Nacional de Administración (ENA) de Francia y de los institutos de Administración Pública que, desde la década de los cincuentas, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) promovía.⁵³

Para el año 2000 los ciudadanos ya cansados de la irracionalidad en el manejo de los recursos públicos por el Partido Revolucionario Institucional. Consecuentemente el país vivió un fenómeno democrático que bien sabían que llegaría en cualquier momento: la alternancia política a favor del Partido Acción

⁵¹ Es una asociación científica internacional de carácter no gubernamental sin fines de lucro. Sus actividades están centradas en el estudio de la administración pública contemporánea a nivel nacional e internacional y funge como un foro en el cual los estudios comparativos – incluyendo experiencias prácticas y análisis teóricos – son presentados y discutidos por expertos en las disciplinas administrativas de todo el mundo y de muchas culturas.

El IICA promueve el desarrollo de las ciencias administrativas; contribuye a mejorar la operación y el funcionamiento de las administraciones públicas y perfecciona los métodos y técnicas administrativas. Desde un enfoque internacional, la contribución del IICA reside en el progreso de la gobernabilidad dentro de administraciones internacionales. Si se considera que la administración pública es la actividad que vincula a los gobiernos con los individuos, las actividades del Instituto se rigen por el respeto a la diversidad, a la identidad y a la voluntad de los ciudadanos.

⁵² Memoria Instituto Nacional de Administración Pública 1955/1990. P11

⁵³ Véase INAP, Medio siglo de contribuir al mejoramiento de la Administración Pública. Los orígenes; en: Revista de Administración Pública (RAP); Número 111, “Antología Conmemorativa 1955-2005.” Tomo I, Volumen XL; Instituto Nacional de Administración Pública; México, 2006; XVp.

Nacional. No solo fue la estructura de las Instituciones de la Administración Pública Federal quienes sufrieron modificaciones, el INAP al haber sido una institución concebida por miembros del Partido Revolucionario Institucional vivió el distanciamiento, y desde por parte del gobierno foxista y posteriormente el calderonista.

Para los años posteriores fueron algunos gobernantes del PRI y miembros del Congreso de la Unión quienes apoyaron y sostuvieron al Instituto, ya que para el 2002 el Senador José Natividad González Parás era Presidente del INAP. El sostén del Instituto fueron principalmente el área de consultoría y la venta de capacitación, es decir, la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental.

Fue notorio en el año 2012 que el PAN trató de transgredir la autonomía del Instituto pues, el 14 de agosto salió publicado en el Diario Oficial de la Federación la “Relación de entidades Paraestatales de la Administración Pública Federal sujetas a la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y su Reglamento”. Por lo que el Presidente del Consejo Directivo del INAP el Maestro José R. Castelazo le hizo saber al entonces Secretario la Función Pública, Rafael Morgan Ríos que el INAP es una Asociación Civil regulada en sus actividades por lo que establece el Código Civil del Distrito Federal por lo que se rige por la normatividad interna decretada por la Asamblea General, órgano máximo de deliberación y decisión, y por las políticas de orden interno acordadas por el Consejo Directivo electo por los Asociados, lo cual sustenta la autonomía del Instituto así como la no aplicación de dicha Ley.

A pesar de lo anterior el INAP no ha perdido el prestigio que lo caracteriza, sin embargo, actualmente se enfrenta a problemas de competencia en el mercado ya que existen instituciones de renombre que ofrecen los mismos servicios que el

presta a precios más accesible. Actualmente es generador de propuestas y realiza actividades que den cuenta del INAP como vanguardia en la discusión de los temas centrales del Gobierno y la Administración Pública a fin de que sean punto de partida para la realización de proyectos de mayor impacto.

El Instituto Nacional de Administración Pública es una Asociación Civil dedicada a la profesionalización de los servidores públicos de México. El Instituto Nacional de Administración Pública A.C. (INAP) realiza diferentes proyectos que contribuyen a profundizar en el conocimiento y análisis de las disciplinas administrativas mediante actividades de consultoría y asistencia técnica, que atienden problemáticas específicas de los gobiernos en sus tres órdenes (Municipal, Estatal y Federal). La promoción de una cultura administrativa, así como la difusión del estado del arte de la administración pública mexicana son actividades de gran importancia que han permitido el posicionamiento del INAP como referente de todo aquello que tenga un cometido público.

En el artículo 4° de sus Estatutos señala que los fines del INAP son:

- I. Promover la profesionalización y la capacidad adaptativa de las instituciones públicas para responder a las necesidades y demandas del desarrollo nacional, mediante el estudio, la investigación y la divulgación del conocimiento administrativo público;
- II. Impulsar la mejora constante de la Administración Pública, con visión de futuro, comprometida y coadyuvante con los fines del Estado y el desempeño administrativo del gobierno;
- III. Contribuir a la consolidación del Estado Social de Derecho y de la democracia;
- IV. Promover los procesos de transparencia, rendición de cuentas, ética pública y corresponsabilidad social en la Administración Pública del país; y

V. Fortalecer y apoyar técnicamente las acciones y programas de competitividad en los tres órdenes de gobierno, al servicio de la sociedad.

Si bien los fines de la institución son diversos, todas estas persiguen el objetivo de consolidar las actividades propias de la administración pública mexicana.

En Sesión Ordinaria del Consejo Directivo el 29 de enero de 2009. El Maestro José R. Castelazo Presidente del Consejo expuso la nueva organización institucional:

- La Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental,
- El Centro Virtual de Administración Pública,
- El Centro de Consultoría en Administración Pública y,
- El Centro de Mejora Institucional en Administración Pública.⁵⁴

Argumentado la importancia de la profesionalización ya que esta tiene el propósito de formar servidores públicos, con el fin de actualizar e incrementar sus capacidades, con ética y vocación de servicio. .⁵⁵

2.2 Misión y Visión del Instituto Nacional de Administración Pública A.C.

Derivado de la historia y la razón de ser del INAP, éste definió como:

Misión Institucional

⁵⁴Memoria Institucional 1955/2010 p.186

⁵⁵Ibid. p 193

Promover el estudio, investigación y divulgación del conocimiento de la Administración Pública, así como coadyuvar con la profesionalización del servicio público y mejorar la capacidad adaptativa de las instituciones públicas en favor del desarrollo nacional.

Visión Institucional

Impulsar la mejora constante de la Administración Pública con visión de futuro y comprometida con los fines del Estado y el desempeño administrativo del gobierno, así como contribuir a la consolidación del Estado Social de Derecho y la democracia.

2.3 Marco Jurídico

2.3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En el marco de una Asociación Civil mexicana el eje recto inicia en la Carta Magna el INAP como Asociación Civil que tiene como fines.

Basa sus acciones en los artículos 3 en lo que a educación concierne; el 5 en cuanto al libre ejercicio de la profesión, industria, comercio o trabajo; el 9 ya que establece el derecho de asociarse o reunirse pacíficamente; el 26 ya que el INAP contribuye a la consolidación del Estado y este se encuentra enmarcado en un proyecto nacional que sigue un método de planeación y; el 123 apartado B Fracción VII en el que establece que “la designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública.”⁵⁶ En este

⁵⁶Constitución Política de los Estado Unidos Mexicano, Secretaría de Gobernación, México 2009

caso existen Instituciones públicas como la Universidad Nacional Autónoma de México, la Universidad Autónoma de México; privadas como la Universidad Iberoamericana y sociales como el Instituto Nacional de Administración Pública A.C.

2.3.2 Código Civil para el Distrito Federal

En su artículo 2670 establece que “Cuando varios individuos convinieren en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación”⁵⁷

El artículo 2673 del Código Civil señala que las Asociaciones civiles se rigen por sus Estatutos y de acuerdo a éstos se dan su propia organización interna, dichos estatutos deberán estar inscritos en el Registro Público.

2.3.3 Está sujeto al Código Fiscal

El cual en su artículo 1° señala que “Las personas físicas y las morales, están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas. Las disposiciones de este Código se aplicarán en su defecto y sin perjuicio de lo dispuesto por los tratados internacionales de los que México sea parte. Sólo mediante ley podrá destinarse una contribución a un gasto público

⁵⁷ Código Civil para el Distrito Federal
http://www.icnl.org/research/library/files/Mexico/DF_Codigo_Civil_2011.pdf (Consultado el 28 de febrero de 2013 a las 17:48 horas)

específico”⁵⁸. El Instituto Nacional de Administración Pública es una entidad asimilada de la Secretaría de la Función Pública.

2.3.4 Acta Constitutiva del Instituto Nacional de Administración Pública, A. C., del 16 de abril de 1955 y reformas posteriores a los Estatutos.

2.3.5 Estatutos del Instituto Nacional de Administración Pública, A. C. Aprobados en Asamblea General Extraordinaria del 29 de agosto de 2012;

2.3.6 Manual de Organización General del INAP.

2.3.7 Manual de Normatividad para las Divisiones Técnicas.

2.3.8 Manual de Normatividad para la División de Administración y Finanzas.

2.3.9 Disposiciones Aplicables en la Administración de Recursos Federales y el Desarrollo de los Programas Respectivos.

2.3.10 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (En relación con las atribuciones de la SFP, la SEP, la SRE, y la SHCP).

2.3.11 Ley General de Educación.

⁵⁸ Código Fiscal <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8.pdf> (Consultado el 28 de febrero de 2013 a las 18:13 horas)

2.3.12 Ley del Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria;

2.3.13 Presupuesto de Egresos de la Federación del Ejercicio Respectivo;

2.3.14 Legislación aplicable a las Instituciones Federales vinculada con los servicios de docencia, consultoría y asistencia técnica que les proporcione el INAP; y

2.3.15 Legislación aplicable a las Instituciones Estatales y Municipales vinculada con los servicios de docencia, consultoría y asistencia técnica que les proporcione el INAP.

2.4 La Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental

Gobernar se ha vuelto cada vez más complejo sobre todo dentro de una democracia.

Para resolver los múltiples problemas que sufre la sociedad mexicana, se requiere de equipos de gobierno que, independientemente del signo político que representen, posean un elevado nivel de capacitación y de actualización en los enfoques hoy disponibles en materia de planeación, gobierno y administración pública.

En nuestra época existe una marcada brecha entre las capacidades de los servidores públicos para realizar acciones de gobierno y la complejidad de las demandas y necesidades de la sociedad requiere.

Esta brecha es creciente, toda vez nos hemos preocupado más por avanzar en materia normativa, legal, infraestructural, técnica, ecológica y natural que en cuestiones sociales, políticas y económicas. No nos hemos ocupado suficientemente de desarrollar y actualizar las ciencias, técnicas y artes de la acción política y de gobierno, por lo que se registra un déficit creciente de eficiencia y eficacia en la administración pública, lo que evidencia a través de los pobres resultados que exhibe el gobierno.

"La relación directa entre educación y aumento de la productividad que postula la economía de la educación, constituye una abstracción de su contenido político e ideológico; del mismo modo que las observaciones empíricas de la relación entre desarrollo económico y educación no son sino otra alegre abstracción de la complejidad histórica [...] no es el contenido de la educación lo que determina por sí misma su carácter productivo, sino la inserción de este en la producción."⁵⁹

La Administración Pública caracterizada por ser un aparato complejo debe redoblar esfuerzos por la profesionalización de los servidores públicos ya que el recurso humano es pieza angular en el funcionamiento del sector público.

La Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental está orientada a proveer a todas aquellas personas que ejercen o aspiran a ejercer funciones

⁵⁹Finkel Sara *El Capital Humano*, en LABARCA Guillermo Comp. , La economía política de la Educación Ed. Nueva Imagen. México 1980. Pp. 291-295)

públicas, políticas y sociales de una formación sólida para el manejo adecuado de los recursos públicos.

La Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental “organiza e imparte el conocimiento teórico-práctica de la Administración Pública en los niveles de licenciatura, maestría y doctorado. Además ofrece especializaciones, diplomados, seminarios y otras modalidades de enseñanzas-aprendizaje, basándose en las necesidades actuales y futuras del servicio público, a fin de elevar su eficiencia, eficacia y congruencia con éste.”⁶⁰

Por su vocación es un lugar de encuentro para:

- La reflexión crítica, tolerante y plural
- El análisis científico y propositivo
- Las propuestas con sensibilidad contextual de lo jurídico, lo económico, lo social, lo político y lo administrativo.

Con la visión de Estado que recoge nuestra Constitución Política

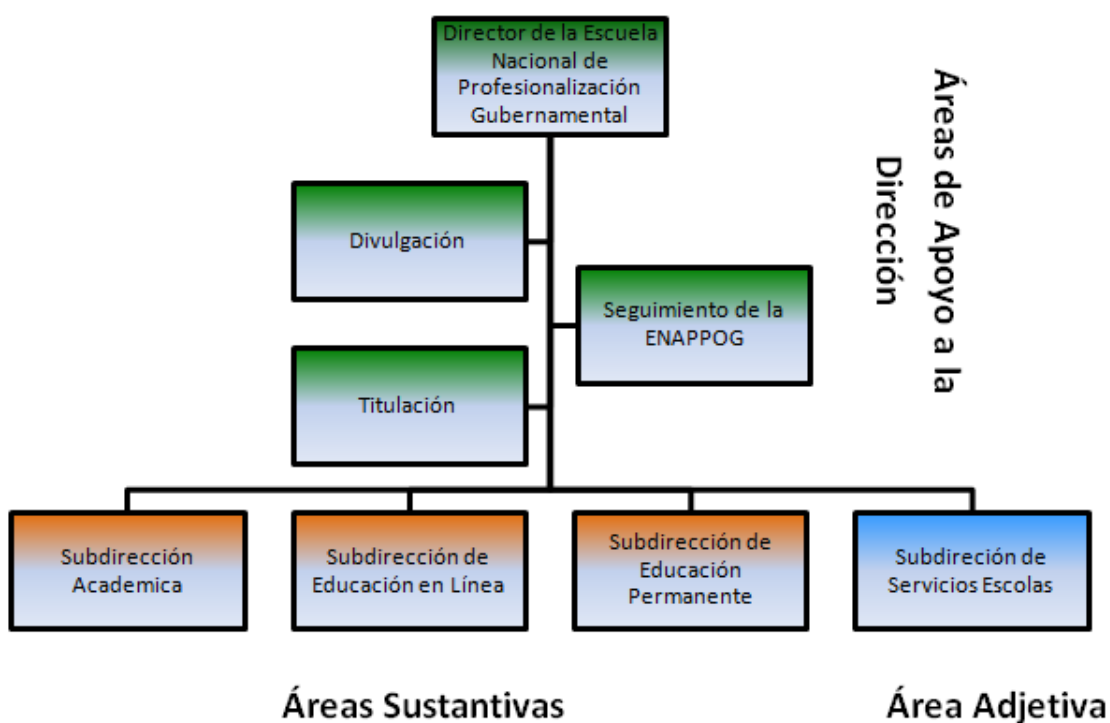
2.4.1 La Organización de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental

La Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental promueve la profesionalización de los Servidores Públicos con vocación de servicio, aptitud solidaria y actitud profesional, responsabilidad ética, habilidades y competencias directivas en los diferentes órdenes de gobierno así como a investigadores,

⁶⁰ Marco Normativo aprobado en la Asamblea Extraordinaria Estatutaria del 29 de octubre de 2010, Instituto Nacional de Administración Pública A.C., México. Véase en Título Tercero, Artículo 7° Frac. II.

docentes, e interesados en adquirir, actualizar y ampliar los conocimientos en los temas relacionados con la Administración Pública

A fin de lograr lo anterior la Escuela se organiza en cuatro subdirecciones y tres unidades de apoyo tal como lo señala su Manual General de Organización⁶¹



Como puede apreciarse la ENAPROG está organizada en áreas sustantivas y adjetivas.

⁶¹Manual General de Organización del Instituto Nacional de Administración Pública. Aprobado por el Consejo Directivo en la sesión ordinaria del 22 de marzo de 2013.

Las áreas sustantivas son:

La Subdirección Académica que atiende los estudios de licenciatura, maestría y doctorado.

La Subdirección de Educación de Educación en Línea se encarga de operar la plataforma tecnológica en la que se imparte la maestría, los cursos, diplomado y especialidades en línea.

La Subdirección Educación Permanente es la encargada de la impartición de **Conferencias**, es decir son aquellas en que la comunicación la establece un solo emisor en un tono relativamente formal y de manera continua a fin de exponer un tema político, administrativo, económico, social, o de interés para una comunidad, ante un considerable número de personas. El **Seminario** que es una técnica de enseñanza en donde los participantes interactúan con el propósito de actualizar o difundir conocimientos, desarrollar investigaciones o realizar prácticas. El **Taller** que es una situación de co-aprendizaje en donde todos los participantes construyen socialmente conocimientos y valores, desarrollan habilidades, aptitudes y actitudes, a partir de conceptos teóricos y de sus propias experiencias. El **Curso** es la Impartición de una materia o tema delimitado, sistematizado en el contexto de un programa académico o como un requerimiento específico para la profesionalización de determinado grupo.

Se encarga de impartir **Diplomados**, que es un producto académico dinámico, flexible y generalmente modular, mediante la actualización y ahondamiento de conocimientos en diferentes áreas profesionales. La **Especialización** es posterior

a los estudios de licenciatura y es la rama de una actividad con un objetivo delimitado sobre la cual se pueden adquirir habilidades muy precisas.

El área adjetiva que apoya las funciones académicas es la Subdirección de Servicios Escolares es por un lado, el enlace con la Secretaría de Educación Pública, y por el otro, es el área que brinda servicios de extensión y difusión, vinculación con instituciones y egresados, incorporación y revalidación de estudios así como la planeación.

2.4.1.1 Objetivos y razón de ser de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental

Objetivos

1. La formación, capacitación, actualización y profesionalización de los servidores Públicos.
2. La difusión de la cultura administrativa.
3. La innovación en todo aquello que tenga un cometido público y Promover en las Instituciones Públicas del país la utilidad del conocimiento administrativo público en su funcionamiento
4. Participar en la gestión del conocimiento administrativo público en la globalidad y coadyuvar en la aplicación de sus resultados en la acción gubernamental.

Razón de ser

Ser la Institución que forme, capacite y actualice con espíritu vocacional de profesionalización a los servidores públicos, con lo cual deberán utilizar métodos y técnicas con eficiencia, eficacia, calidad, congruencia, oportunidad, trato y pertinencia y tener visión de Estado.

3. Propuesta de un Plan de Mejora de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental

Después del análisis realizado de algunas corrientes de la Teoría de la Organización es importante reconocer como elemento fundamental a la planeación ya que es necesario sistematizar de manera ordenada y racional los recursos públicos como parte del Proceso Administrativo (planear, dirigir, controlar, evaluar) y de conformidad con los propósitos de la organización.

"La planeación es más que un acto, más que un plan o un conjunto de planes; es una actividad constantes de análisis y diagnóstico, de adopción de decisiones y adscripción de responsabilidades en su ejecución; de control de las mismas; y, de revisión y ajustes constantes (...) Por lo mismo reúne en su práctica tareas de recopilación y manejo de información, de identificación de problemas y análisis de alternativas; de juicio y de decisión política sobre ellas."⁶² (

"La planeación asume una diversidad de formas diferenciadas en su alcance, contenido, técnicas y procedimientos, determinadas por la naturaleza del sistema social en la que se aplica, los requerimientos de éstos y la decisión política de utilizarla como instrumento."⁶³

3.1 Normatividad Aplicable

3.1.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Con fundamento en lo dispuesto en los artículos 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos el cual señala que "Corresponde al Estado la

⁶²Vuskovic Pedro, Notas para la docencia, CIDE, México 1980 p2

⁶³Idem p. 1

rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable, que fortalezca la Soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta Constitución.

El Estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional, y llevará al cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general en el marco de libertades que otorga esta Constitución.

Al desarrollo económico nacional concurrirán, con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado, sin menoscabo de otras formas de actividad económica que contribuyan al desarrollo de la Nación.

El sector público tendrá a su cargo, de manera exclusiva, las áreas estratégicas.”⁶⁴

Al artículo 26 inciso A

“El Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la Nación.

Los fines del proyecto nacional contenidos en esta Constitución determinarán los objetivos de la planeación. La planeación será democrática. Mediante la participación de los diversos sectores sociales recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y los programas de desarrollo.

⁶⁴Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Habr  un plan nacional de desarrollo al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal.”⁶⁵

3.1.2 Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 en cual tiene como finalidad

“Establecer los objetivos nacionales, las estrategias y las prioridades que durante la presente Administración deberán regir la acción del gobierno, de tal forma que ésta tenga un rumbo y una dirección clara. Representa el compromiso que el Gobierno Federal establece con los ciudadanos y que permitirá, por lo tanto, la rendición de cuentas, que es condición indispensable para un bueno gobierno. El Plan establece los objetivos y estrategias nacionales que serán la base para los programas sectoriales, especiales, institucionales y regionales que emanan de éste.”

Teniendo como principio rector el *Desarrollo Humano Sustentable*⁶⁶

“El Plan Nacional de Desarrollo considera a la persona, sus derechos y la ampliación de sus capacidades como la columna vertebral para la toma de decisiones y la definición de las políticas públicas.

Se propone al Desarrollo Humano Sustentable como visión transformadora de México en el futuro, y al mismo tiempo como derecho de todos los mexicanos de hoy donde sea que estos radiquen.

Ello significa asegurar para los mexicanos de hoy la satisfacción de sus necesidades fundamentales como la educación, la salud, la alimentación, la vivienda y la protección a sus derechos humanos. Significa también que las

⁶⁵Ibidem

⁶⁶ El propósito del desarrollo consiste en crear una atmósfera en que todos puedan aumentar su capacidad y las oportunidades puedan ampliarse para las generaciones presentes y futuras de acuerdo con el Informe Mundial sobre Desarrollo Humano 1994. Disponible en:
<http://indh.pnud.org.co/files/rec/nuevaformacooperacion1994.pdf>

oportunidades para las generaciones actuales y futuras puedan ampliarse, y que el desarrollo de hoy no comprometa el de las siguientes generaciones”

De los **objetivos nacionales el 5**. Señala la importancia de Reducir la pobreza extrema y asegurar la igualdad de oportunidades y la ampliación de capacidades para que todos los mexicanos mejoren significativamente su calidad de vida y tengan garantizados alimentación, salud, educación, vivienda digna y un medio ambiente adecuado para su desarrollo tal y como lo establece el artículo 4° de la Constitución.

Eje 3. Igualdad de oportunidades

“El tercer eje del Plan Nacional de Desarrollo está relacionado con la igualdad de oportunidades. Cada mexicano, sin importar su lugar de origen y el ingreso de sus padres, debe tener acceso a genuinas oportunidades de formación y de realización. Esa es la esencia de la igualdad de oportunidades y sólo mediante ella puede verificarse la ampliación de capacidades y el mejoramiento de las condiciones de vida de aquellos que más lo requieren. El Desarrollo Humano Sustentable encuentra en dichos procesos la base personal, familiar y comunitaria de su realización social.

Ante ello, es necesario que podamos garantizar el acceso a los servicios básicos para que todos los mexicanos tengan una vida digna. Esto supone que todos puedan tener acceso al agua, a una alimentación suficiente, a la salud y la educación, a la vivienda digna, a la recreación y a todos aquellos servicios que constituyan el bienestar de las personas y de las comunidades.

La igualdad de oportunidades requiere de una planeación territorial que garantice un desarrollo equilibrado. De igual manera, es necesario que cada mexicano tenga certeza sobre la propiedad de la tierra y encuentre, consecuentemente, oportunidades para tener una vida digna.

Una pieza importante de la ecuación social la constituye el logro de una educación de calidad. Ésta formará el talento necesario para elevar el desarrollo de la persona y a su vez promoverá el crecimiento económico.

Una educación de calidad debe formar a los alumnos con los niveles de destrezas, habilidades, conocimientos y técnicas que demanda el mercado de trabajo. Debe también promover la capacidad de manejar afectos y emociones, y ser formadora en valores. De esta manera, los niños y los jóvenes tendrán una formación y una fortaleza personal que les permita enfrentar y no caer en los problemas de fenómenos como las drogas, las adicciones y la cultura de la violencia.

Se trata de formar ciudadanos perseverantes, éticos y con capacidades suficientes para integrarse al mercado de trabajo y para participar libre y responsablemente en nuestra democracia mediante el cultivo de valores como la libertad, la justicia y la capacidad de diálogo.”

El artículo 23 de la Constitución señala que Los programas sectoriales se sujetarán a las previsiones contenidas en el Plan y especificarán los objetivos, prioridades y políticas que regirán el desempeño de las actividades del sector administrativo de que se trate. Contendrán asimismo, estimaciones de recursos y determinaciones sobre instrumentos y responsables de su ejecución.

3.1.3 El Plan Sectorial de Educación 2007-2012

El objetivo 1 del Plan Sectorial es el de

“Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.”⁶⁷

3.2 Diagnóstico de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental

A partir del 1 de mayo del presente, con la entrada del Profesor Manuel Quijano Torres como Director de la Escuela Nacional de Profesionalización gubernamental refrendó el compromiso que la Escuela tiene con la calidad y la excelencia académicas.

Para tal efecto mantiene su espíritu de vocación por el servicio público y ratifica su apego a los lineamientos para la Formación de Administradores Públicos⁶⁸;

La Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental contribuye a la formación de ciudadanía fomentando la participación social responsable mediante la extensión y difusión de la gestión, toma de decisiones y ejercicio de las funciones correspondientes al ámbito público.

Ahora bien derivado de lo anterior la Secretaría de Educación Pública tiene el compromiso de garantizar la calidad en las instituciones que tienen el reconocimiento de validez oficial (RVOE) contribuyendo al fomento de la cultura de

⁶⁷ <http://basica.sep.gob.mx/reformaintegral/sito/pdf/marco/PSE2007-2012.pdf>

⁶⁸ Serie Praxis número 136,(2011), *Lineamientos para la Formación de Administradores Públicos: ¿La Formación de Administradores Públicos responde a las demandas del desarrollo nacional?*, Instituto Nacional de Administración Pública

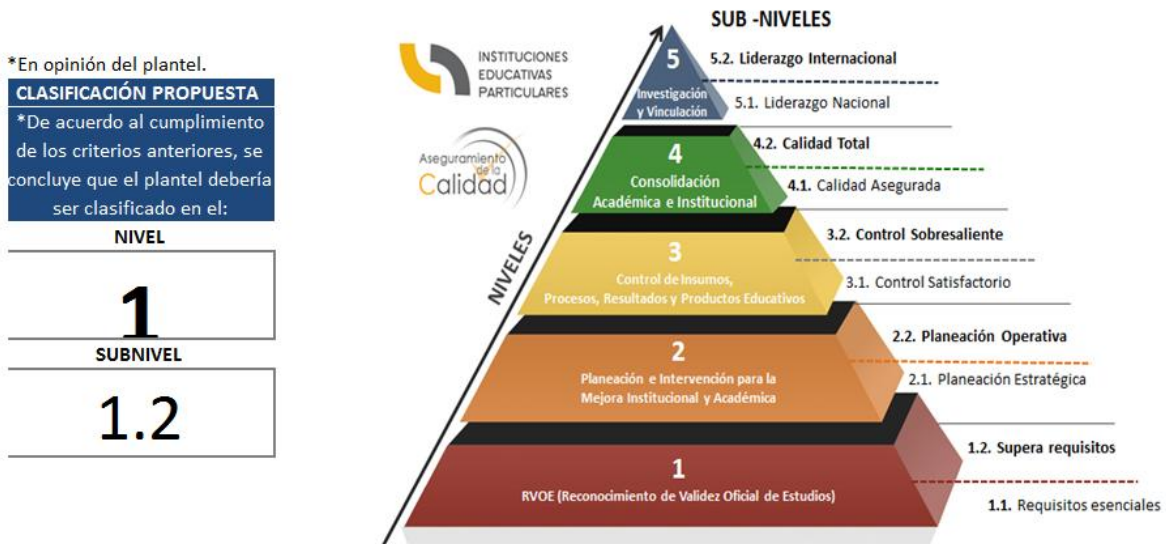
la planeación, la evaluación y la mejora continua de la educación en las instituciones de educación pública y privada.

Ya que es la propia Secretaría de Educación Pública por conducto de la Subsecretaría de Educación Superior y la Dirección General de Educación Superior Universitaria, quienes dictan los criterios para la evaluación de las Instituciones Particulares del Tipo Superior con RVOE

El 18 de mayo de 2012: La Secretaría de Educación Pública emitió los Lineamientos que regulan el Programa de Fomento a la Calidad en Instituciones Particulares del Tipo Superior con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios Federal.

El Programa está integrado por dos procesos:

El primero, consistió en la aplicación de una evaluación diagnóstica obligatoria. En la cual se evalúa la prestación de los servicios educativos de los Programas Académicos que cuentan con RVOE, los resultados permitieron a la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental clasificar en el nivel 1 de 5 (El nivel 5 como máximo y 1 como mínimo) y subnivel 1.2 de los criterios diseñados para tal efecto y,



http://ses.sep.gob.mx/work/sites/sep/resources/PDFContent/2756/03%20Calidad%20Avance_30_c onaedu.pdf

FIGURA 1. Pirámide de los Criterios de Clasificación de la Subsecretaría de Educación Superior

El segundo, consiste en el que la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental, formule un Plan de Mejora a implementarse en el transcurso de un año, basado en los resultados obtenidos en la evaluación, el Plan se formalizarían a través de la suscripción de una carta compromiso y que, una vez cumplidas las metas correspondientes, lo cual le da la oportunidad de reclasificarse en el Programa.

NIVEL 1							
Identificador	Nivel	Subnivel	Clasificación	Criterio	Descripción del Criterio Indispensable para la Clasificación	SI/NO	
A	1	RVOE	1.1	Requisitos Esenciales	RVOE: Requisitos Indispensables.	El plantel imparte estudios que cuentan con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios "RVOE".	SI
¿EL PLANTEL CUMPLE EL CRITERIO REQUERIDO DEL NIVEL 1.1.?							
B	1	RVOE	1.2	Supera Requisitos	RVOE: Servicios Adicionales.	El plantel cuenta con insumos, procesos, servicios y recursos que superan los estándares y requisitos necesarios para obtener el "RVOE".	SI
C	1	RVOE	1.2	Supera Requisitos	Planeación Estratégica	El plantel cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional (PDI) o Plan Estratégico Institucional (PEI) que orienta la toma de decisiones en la institución educativa, mismo que integra, procesa y analiza la información pertinente, interna o externa, con el fin de evaluar la situación presente del plantel, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento institucional hacia el futuro.	SI
D	1	RVOE	1.2	Supera Requisitos	Protección Civil	El plantel cuenta con un Programa de Protección Civil.	SI
E	1	RVOE	1.2	Supera Requisitos	Seguridad Escolar	El plantel cuenta con un Programa de Seguridad Escolar que permite prever y atender contingencias.	SI
¿EL PLANTEL CUMPLE CON LOS 4 CRITERIOS REQUERIDOS DEL NIVEL 1.2?							
							SI

FIGURA 2. Criterios de Clasificación

Derivado de la Evaluación diagnóstica y de la clasificación obtenida por la ENAPROG nivel 1 subnivel 1.2 se identificaron nueve prioridades que para los fines del presente trabajo los denominaré vectores de desarrollo

3.2.1 Los Vectores de Desarrollo

Son las principales variables o atributos de calidad con los que la ENAPROG, podrá alcanzar los Objetivos y metas establecidos como indicadores de desarrollo, definen la identidad institucional y conducirán las actividades de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental.



FIGURA 3: Vectores de Desarrollo de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental

3.2.2 Indicadores de gestión

Representan el Tablero de Gestión y corresponden a los requisitos de la SEP para asignar un nivel de calidad del servicio educativo, son los objetivos y metas de la ENAPROG, se establecen en la Relación de Programas.

3.2.3 Programas Estratégicos

Cada vector de desarrollo se compone de Programas Estratégicos; estos programas marcan las políticas, lineamiento, objetivos, las metas y hacen referencia a los procesos y procedimientos que serán necesarios para la implementación del PDI.

3.2.4 Manuales de Gestión

Los detalles para la ejecución del Plan de Mejora, se establecen y documentan a través de los siguientes Manuales de Gestión:

3.2.4.1 Manual de Especificaciones de Puesto

Establece la organización para alcanzar los objetivos propuesto, los niveles jerárquicos, el nombre del puesto, las siglas del puesto, la autoridad y responsabilidad del puesto y los requisitos de competencia, además que otro puesto está calificado para sustituirlo en caso de ausencia.

3.2.4.2 Manual de Procesos y Procedimientos

Describen la secuencia y la interacción de actividades, articulan las operaciones, evitan duplicidad y determinan en detalle: la manera de realizar las actividades, los responsables, sus funciones, formatos y registros o evidencias necesarios para la ejecución de los procesos.

3.2.5 Evidencia de Gestión

Es el conjunto de información generada en la ejecución del Plan de Mejora, proporcionan datos para la toma de decisiones, para el seguimiento y la medición, para el análisis de resultados y para poder determinar con oportunidad en nivel de calidad que solicita la SEP, nuestras fortalezas y debilidades, nuestras oportunidades y riesgos.

3.2.6 Seguimiento, Medición análisis y Mejora

Dar seguimiento a la ejecución del Programa de mejora por medio de auditorías de sistema, servicios, proceso y entregables para medir la eficacia y la eficiencia para alcanzar sus metas, los resultados se analizaran para determina si se deben establecer acciones correctivas o preventivas las cuales se deben implementar y registrar los resultados y las mejoras obtenidas para fortalecer continuamente la calidad del servicio educativo, la competitividad, la eficacia y la eficiencia de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental.

3.3 Relación de Programas de Mejora 2013 de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental

N. o	Programa	Indicador según los requisitos de la SEP	Área Responsable de la ENAPROG
I Matricula (Alumnos)			
1.	Programa de Atención Integral al Alumno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporción de 10 a 1 (alumnos por personal académico) 2. Proporción de alumnos respecto a docentes 10 a 1 o menos. 3. Tamaño promedio de clase es de 10 alumnos o menos 	Subdirección de Servicios Escolares
2.	Programa de Equidad y Genero	<ol style="list-style-type: none"> 4. Prevención y eliminación de cualquier forma de discriminación 5. Atención Integral a la población con Discapacidad 6. Atención a alumnos sobresalientes 7. Atención a estudiantes de la tercera edad 8. Asistencia financiera para alumnos 9. Becas a ex becarios de oportunidades 10. Seguro medico 11. Difusión y extensión artística, cultural y deportiva. 12. Porcentaje de población indígena en el plantel 13. Porcentaje de población con discapacidad en el INAP 14. Porcentaje de la población con aptitudes sobresalientes o talentos específicos 15. N° de alumnos con discapacidad visual se atienden en el plantel 16. N° de alumnos de la tercera edad se atienden en el plantel 17. N° de eventos artísticos, culturales y deportivos 	Subdirección de Servicios Escolares
II Oferta Educativa (Planes y Programas de Estudio)			

3.	Programa de Mejora Continua de los Planes y Programas de Estudio “ESCOLARIZADO”	18. N° de RVOE con los que cuenta la institución 19. Recursos para superar los RVOE 20. Revisión y Actualización de los Planes y Programas de estudio. 21. Porcentaje de alumnos que ingresaron “Vía equivalencias” 22. Estructura, Flexibles, Revisión y Actualización, 23. Evaluación del Contenido de los Planes y Programas de Estudio por medio de cuerpos académicos colegiados	Subdirección Académica
4.	Programa de Mejora Continua de los Planes y Programas de Estudio “A DISTANCIA”	24. Evaluación de ACTIVIDADES ASOCIADAS por medio de academias o cuerpos académicos colegiados (revisión de objetivos, contenidos, libros, material didáctico, prácticas escolares, sistema de evaluación de alumnos, desarrollo de competencia, etcétera)	Subdirección de Educación en Línea
5.	Programa de Mejora Continua de la Extensión Universitaria y Desarrollo Ejecutivo	25. Porcentaje de alumnos egresados que regresan al plantel para actualización. 26. Porcentaje de servidores públicos o ejecutivos que asisten al INAP para Desarrollo Ejecutivo.	Unidad de Promoción
6.	Programa de Incorporación de Planes y Programas de Estudio al Padrón Nacional de Posgrado (PND) del CONACYT	27. Programa de Competencia Internacional” o 28. “Programa Consolidado”	Subdirección de Servicios Escolares
III Calidad Educativa			
7.	Programa para la Evaluación Diagnostica, Acreditamiento de Programas o Evaluación de Egresados	29. N° de organizaciones Nacionales a las que existe Afiliación o Membrecía. (FIMPES, CIEES, CONACYT, CENEVAL u organismos reconocidos por COPAES)	
	a) Evaluación y Acreditación de Funciones Institucionales	30. Acreditación de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior o Evaluación de Funciones Institucionales de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior	

	b) Alto Rendimiento de los programas por medio de la Evaluación de los Educandos Examen EGEL por parte del CENEVAL	31. Más de 10 de los programas de licenciatura deben formar parte del Padrón de programas de alto rendimiento académico mediante los Exámenes Generales para el Egreso de la Licenciatura (EGEL)	Comité de Calidad
8.	Programa de Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora del Plan de Desarrollo Institucional	32. Fecha versión Interna del INAP 33. Porcentaje de Carreras en que se aplica el EGEL 34. Porcentaje específico de matrícula en programas 35. Porcentaje de alumnos con los que se mantiene contacto o se realizan actividades de seguimiento 36. Tasa específica de egreso 37. Tasa específica de titulación 38. Porcentaje de satisfacción de egresados.	Comité de Calidad
9.	Programa de Mantenimiento y Mejora del Control Interno a.	39. Programa de Simplificación Administrativa por excelencia académica 40. Acreditación Internacional 41. Capacitación de Docentes 42. Evaluación de Docentes 43. Retroalimentación Institucional de Docentes 44. Reconocimiento de Docentes	Comité de Calidad

		<p>45. Participación activa de los alumnos</p> <p>46. Examen de Selección / Admisión de Estudiantes</p> <p>47. Exámenes Diagnostico de Estudiantes</p> <p>48. Interacción Institucional</p> <p>49. Programas Acreditados o Evaluados Favorablemente</p> <p>50. Reconocimiento SEP por contar con programas de Buena Calidad</p> <p>51. Certificación de Control Escolar</p> <p>52. Atención de quejas y sugerencias</p> <p>53. Estándares de Ingreso</p>	
10.	Programa de Validación Académica en Línea	<p>54. Procedimiento para la validación de la autenticidad de documentos académicos que expide el INAP</p> <p>55. De la SEP – DGAIR</p> <p>56. Dirección General de Profesiones “Sistema de Validación”</p>	Comité de Calidad
IV Infraestructura			
11.	Programa de Protección Civil	57. N° de videos de simulacros de evacuación,	DAF
12.	Programa de Seguridad Escolar	58. N° de incidentes de seguridad	DAF
13.	Programa de Higiene y Sanidad	<p>59. Cumplir con el Calendario de limpieza exhaustiva (comedores, aulas, instalaciones, etc.)</p> <p>60. Licencia Sanitaria</p> <p>61. Consultorio Medico</p> <p>62. Cumplir con el acuerdo 279, respecto a condiciones de Higiene, Seguridad y Pedagógicas.</p> <p>63.</p>	DAF
14.	Programa de Atención de Contingencias	64. Plan de contingencias (enfermedades, catástrofes naturales, problemas de seguridad, etc. Sin afectar la calidad de los cursos)	DAF
15.	Programa “Campus Universitario”	<p>65. Mantenimiento, Rehabilitación y Mejora de la Infraestructura Educativa</p> <p>66. Consultorio Médico,</p> <p>67. Oficinas Administrativas,</p> <p>68. Cubículos para la Atención de Alumnos,</p> <p>69. Centro de Idiomas,</p> <p>70. Tecnología para servicios en línea para la</p>	DAF

		<p>enseñanza de Idiomas,</p> <p>71. Biblioteca,</p> <p>72. Aulas especializadas, Laboratorio, Talleres,</p> <p>73. Aulas Tradicionales,</p> <p>74. Aulas Multimedia</p> <p>75. Acceso a internet Inalámbrico,</p> <p>76. Instalaciones con enfoque sustentable,</p> <p>77. Instalaciones Artísticas y Culturales,</p> <p>78. Instalaciones Deportivas,</p> <p>79. Servicios de cafetería</p> <p>80. Servicios para docentes</p> <p>81. Documentos legales y reglamentarios sobre el uso de suelo e instalaciones (uso de suelo, seguridad estructural)</p> <p>82. Bitácora de visitas de la Autoridad educativa (fecha, aspectos relevantes)</p> <p>83. Salas para reuniones.</p> <p>84. Cubículos para la Atención de los estudiantes.</p>	
V Profesorado			
16.	Programa para Incrementar el Porcentaje de Docentes con Perfil Académico Superior al que imparten.	85. Contar con más de 100 docentes calificados por el INAP	Unidad de Titulación
17.	Programa de Selección, Capacitación y Evaluación de Docentes Conforme al Acuerdo con la SEP N° 279.	86. Evaluación del 100% de docentes asignados a partir de agosto 2012, conforme al procedimiento de selección, evaluación y capacitación de docentes del INAP. 87. Antigüedad Promedio de los Docentes en el Plantel	Servicios Escolares
18.	Programa de Participación de Docentes en Cuerpos Académicos Colegiados.	88. N° de cuerpos académicos colegiados en el INAP	Secretaría Técnica de la Asamblea y del Consejo Directivo
VI Vinculación			
19.	Programa de Vinculación Académica	89. Porcentaje de egresados en actividades de inserción aboral.	Unidad de

		<p>90. Interacción Institucional con el sector público o privado para mejorar los planes y programas de estudio.</p> <p>91. Interacción Institucional con colegios de Profesionistas para mejorar los planes y programas de estudio.</p> <p>92. Vinculación y Desarrollo Social.</p> <p>93. Participación externa en Actividades de Formación Académica</p> <p>94. Inserción Laboral.</p> <p>95. Servicios Tecnológicos a terceros</p> <p>96. Prácticas Profesionales Supervisadas</p> <p>97. Conferencias, Congresos y Seminarios</p> <p>98. Concursos Nacionales e Internacionales</p> <p>99. Clubes y Asociaciones</p>	Promoción
VII Investigación			
20.	Programa de Promoción en Investigación en Administración Pública	<p>100. N° de Investigaciones, Desarrollos Experimentales e Innovaciones en Administración Pública registradas.</p> <p>101. N° de artículos publicados.</p> <p>102. N° de libros publicados</p> <p>103. N° de alumnos en programas reconocidos por el Padrón Nacional de Posgrado (PNP) del CONACYT</p> <p>104. N° de Docentes que Forman parte del SNI</p> <p>105. Porcentaje de cursos que se imparten por docentes que forman parte del SNI.</p> <p>106. N° de proyectos que se coordinan con el sector comercial, industrial o social.</p> <p>107. N° de proyectos de Investigación para el aprendizaje</p> <p>108. Porcentaje de alumnos que se gradúan con tesis de investigación</p> <p>109. N° de premios Nacionales o Internacionales que ha obtenido el INAP, Docentes, Alumnos o Egresados como</p>	Centro de Desarrollo de la Cultura Administrativa Pública

		<p>resultado de la investigación o actividades en el ámbito académico.</p> <p>110. Monto de los recursos del INAP destinados para investigación</p> <p>111. Porcentaje de alumnos que para graduarse deben defender oralmente una tesis de investigación o caso práctico.</p>	
VIII Internacionalización			
21.	Programa de Posicionamiento Internacional del INAP	<p>112. N° de Reconocimientos, Premios, Menciones, Publicaciones, Patentes o "Rankings" (mundiales o latinoamericanos) que han obtenido el INAP, los egresados o los docentes. Relacionados con:</p> <p>113. La investigación científica, el desarrollo tecnológico, creación artística, la VINCULACIÓN</p> <p>114. N° de Asociaciones u Organizaciones Académicas a las que pertenece el INAP</p> <p>115. N° de alumnos certificados en competencias Digitales a nivel Nacional o Internacional</p> <p>116. N° de alumnos con certificaciones Internacionales profesionales</p> <p>117. N° de alumnos con certificaciones en competencias profesionales</p> <p>118. N° de programas que se imparten totalmente en Inglés.</p> <p>119. N° de alumnos con doble titulación o titulación conjunta</p> <p>120. N° de diplomas suplemento expedidos</p> <p>121. Porcentaje de alumnos que realizan intercambios al extranjero</p> <p>122. Porcentaje de docentes que se beneficia con estancias académicas en el extranjero.</p> <p>123. Porcentaje de alumnos extranjeros en el plantel (visitas, intercambio o cursando un</p>	Presidencia

		programa completo ante la institución) 124. Porcentaje de docentes que ha realizado estancias pos-doctorales en el extranjero.		
IX Asistencia Financiera				
22.		125. Porcentaje de Becas respecto a los alumnos inscritos de conformidad con el Acuerdo 279 de la SEP 126. Porcentaje de alumnos que cuentan con algún seguro de gastos médicos	DAF	
Código de colores para obtener la "Clasificación de Nivel" de la Figura 1				
Nivel 1 Reconocimiento de Valides Oficial de Estudios	Nivel 2 Planeación e Intervención para la Mejora Institucional y Académica	Nivel 3 Control de Insumos, Procesos, resultados y Productos Educativos	Nivel 4 Consolidación Académica e Institucional	Nivel 5 Investigación y Vinculación
1.1 requisitos esenciales	2.1 Planeación Estrategica	3.1 Control Satisfactorio	4.1 Calidad Asegurada	5.1 Liderazgo Nacional
1.2 Supera requisitos	2.2 Planeación Operativa	3.2 Control Sobresaliente	4.2 Calidad Total	5.2 Liderazgo Internacional

3.4 Programas Ordinarios de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental

Además de los Programas antes señalados, producto de los requerimientos ante la SEP se están desarrollando una serie de acciones paralelas que apoyen a este Plan de Mejora por subdirección las cuales son:

Por parte de la Subdirección Académica de emitir las Convocatorias para nuevos grupos de Licenciatura, Maestría y Doctorado. Realizar el Congreso de Maestrías: lo que derivaría en un nuevo plan de estudios para la Maestría. Concretar el registro del INAP ante Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C. Iniciar el proyecto piloto de sesiones en línea para los participantes de la Maestría Presencial.

La Subdirección de Educación Permanente es responsable de actualizar e incluir nuevos temas de la oferta académica de los Cursos, así como de actualizar la información del portal del Instituto Nacional de Administración Pública

La Subdirección de Servicios Escolares debe regularizar el programa de becas. Fortalecer la relación con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Mantener actualizados expedientes de docentes. Mantener actualizados archivos académicos. Mantener actualizada la Normateca de la ENAPROG. Cumplir en tiempo y forma con los requerimientos de información de la SEP.

La Subdirección de Educación en Línea debe dar seguimiento a la Maestría y Cursos que se imparten en dicha modalidad.

La Unidad de Promoción es responsable de Incrementar los servicios educativos de los Programas Académicos. Vincular las relaciones con egresados e instituciones. Diseñar el portafolio de programas de la ENAPROG.

La Unidad de Titulación debe Incrementar el número de seminarios de Titulación de Licenciatura; incrementar el número de seminario de Titulación de Maestría y diseñar los mecanismos de apoyo a los titulantes.

El área de seguimiento de la ENAPROG realiza como su nombre lo indica el Seguimiento, Medición análisis y propuestas de mejora de los Programas.

3.5 Prioridades 2013 de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental

La Presidencia del INAP solicitó, en enero de 2013 a cada una de la Direcciones que conforman el Instituto tres prioridades para el año en cuestión las cuales son:

1. **Impulsar la profesionalización de los servidores públicos de la Administración Pública.** Para el caso se ha propuesto:
 - a) Realizar el Congreso de Instituciones de Educación Superior que imparten la Maestría en Administración Pública;
 - b) Con base en los resultados del Congreso, elaborar la reforma de los planes y programas de estudio de la Maestría presencial del INAP;

- c) Promover los cursos y diplomado de educación permanente y colaborar con la planta docente del Instituto en programas de actualización.

2. Incrementar la matrícula de estudiantes y participantes en el INAP.

Para el caso se realizarán programas:

- a) de promoción y;
- b) de retención, con lo cual se piensa disminuir la deserción académica de estudiantes.

3. Incrementar la eficiencia terminal:

- a) En la ENAPROG se creó la Unidad de Titulación con el fin de buscar nuevas modalidades de titulación –sin menos cabo de la calidad INAP- e incrementar el número de titulados de la licenciatura, maestría y doctorado.
- b) Simplificar los trámites administrativos ante la Secretaría de Educación Pública y, consecuentemente, apoya a nuestros egresados en los asuntos de titulación.

4 Propuestas y conclusiones

La Administración Pública se encarga de ejercer las acciones de gobierno, elemento integrante del Estado. De ahí que requiere de organizaciones que formen y profesionalicen de los cuadros del servicio público.

El INAP, mediante la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental, cumple con la tarea de formar y profesionalizar a los servidores públicos encargados de satisfacer, dar cumplimiento y seguimiento a las demandas y necesidades de la sociedad.

El Plan de Mejora que se presenta en este trabajo es una estrategia encaminada al mejoramiento de la calidad de los servicios educativos que presta la ENAPROG.

Dicho Plan expresa las acciones y prioridades que se realizarán durante el periodo enero 2013- marzo 2014, con el propósito de que la ENAPROG preserve sus logros y mantenga enfocados los problemas y prioridades, pues la idea es mejorar cada una de las áreas de oportunidad.

En el Plan se ven aspectos académicos, docentes, servicios educativos, infraestructura y equipamiento y planes de emergencia, lo que lo hace además de completo y complejo ya que requiere de la sinergia de cada una de las áreas que conforman el INAP.

Es necesaria la afiliación o membresía del INAP en organizaciones nacionales e internacionales de universidades o instituciones de educación superior como: la

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), la cual incluye a las principales instituciones de educación superior del país tanto públicas como privadas, a fin de promover su mejoramiento integral en los campos de la docencia, la investigación y la extensión de la cultura y los servicios. La Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) que agrupa a las universidades privadas de México. Su misión es la de mejorar la comunicación y colaboración entre instituciones educativas del país, respetando las finalidades particulares de cada una, para que sus miembros puedan cumplir mejor la responsabilidad de servir a la nación. Los lineamientos o procedimiento para el reconocimiento de Comités Interinstitucionales para la evaluación de la educación (CIEES). Que otorga la acreditación de organismos reconocidos por el Consejo para la acreditación de la Educación Superior (COPAES).

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y la Secretaría de Educación Pública, a través de la Subsecretaría de Educación Superior convocan a Instituciones de Educación Superior al Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), el cual reconoce a los programas de posgrado en las diferentes áreas del conocimiento, que por la pertinencia de sus resultados y operación cuentan con núcleos académicos básicos, altas tasas de graduación, la infraestructura necesaria y alta productividad científica, humanística o tecnológica.

Revisar y en su caso generar el Registro Vigente en el Programa de Simplificación Administrativa de la SEP mediante el cual, las instituciones particulares de excelencia académica, que cuentan con reconocimiento de validez oficial de estudios, acceden a trámites más ágiles y sencillos.

Realizar programas que prevengan cualquier tipo de discriminación y de violencia, mediante la aplicación de encuestas, registros de acontecimientos e indicadores.

Elaborando lineamientos que se referencien en el Reglamento de la ENAPROG, el cual aún no se ha consolidado.

Elaborar los registros de competencia para docentes cumpliendo con los requisitos de: Educación que es el grado mínimo de estudios requerido para el puesto, Experiencia, Formación y Habilidades, así como contar con evidencias objetivas de las mismas.

Realizar cursos encaminados a la formación y desarrollo de habilidad de los docentes. El cual este documentado en un Plan Anual de Actualización del Docente, elaborado con la opinión de los profesores. Así como proponer a la Presidencia del INAP la entrega de reconocimientos, distinciones, estímulos y recompensas al profesorado.

Elaborar un programa semestral o anual de cursos y diplomados que permitan a los estudiantes acceder a certificaciones de tipo internacional, en conjunto con la ENAPROG y el área de Relaciones Internacionales del INAP.

Considero que la elaboración de un Plan de Mejora anual para una Institución de Educación Superior es fundamental ya que los indicadores y resultados producto del mismo reflejan las áreas de mejora y de oportunidad de la Institución.

6. Fuentes consultadas

A

Acta Constitutiva del Instituto Nacional de Administración Pública, A. C., del 16 de abril de 1955 y reformas posteriores a los Estatutos

Acuerdo 243 de la Secretaría de Educación Pública (<http://www.iep.sep.gob.mx/images/marconormativo/acuerdo%20243.pdf>)

Acuerdo 279 de la Secretaría de Educación Pública (<http://www.iep.sep.gob.mx/images/marconormativo/acuerdo%20279.pdf>)

Aguilera H. Rina M. *Naturaleza de lo Público en la Administración Pública Moderna*. México. Instituto Nacional de Administración Pública, 2012.

Arellano, David y Cabrero, Enrique, *Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental*, México, Ed. CIDE-Porrúa, 2000.

Aristóteles. *Ética Nicomaquea y Política*. México. Edit. Porrúa, 1996.

Aristóteles. *La política*. México. Edit. Porrúa, 1998.

B

Bealey, Frank. *Diccionario de Ciencia Política*. Edit. Istmo 2003.

Barzely, Michael, *Atravesando la burocracia*, México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1998.

Bonnin, Jean, *Principios de la Administración Pública*, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1999.

Bonnin, C:J:B. *Principios de la Administración*. México, Revista de Administración Pública (Homenaje al Maestro Gabino Fraga) INAP, 1982.

Bozeman, Barry, *Todas las organizaciones son públicas*, México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1998.

C

Carrillo Landeros, Ramiro. *Metodología y Administración*. México. Edit. Limusa, 1982.

Castelazo José R. *Apuntes sobre Teoría de la Administración Pública*. Edit. Colegio de licenciados en ciencias políticas y administración pública a.c. México 1979

Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, Ed. McGraw-Hill Interamericana, 2006.

Código Civil para el Distrito Federal

Colmeiro, Manuel. *De la ciencia administrativa*. México, Revista de Administración Pública (Homenaje al Maestro Gabino Fraga), INAP, 1982.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

E

Estatutos del Instituto Nacional de Administración Pública, A. C. Aprobados en Asamblea General Extraordinaria de 2012;

F

Fernández Santillán, José F. *La Democracia como forma de Gobierno*. En; Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática. México. IFE, 1997.

Finkel Sara *El Capital Humano*, en LABARCA Guillermo Comp. , La economía política de la Educación Ed. Nueva Imagen. México 1980

G

Galindo Nájera Hugo Armando. 2004. *Los procesos de transformación en la Administración Pública Mexicana, a partir de su génesis culminando con los dos primeros años de Gobierno de Vicente Fox*, México, Tesis de Licenciatura, UNAM.

García González María Eugenia. *Programa de Modernización en la Administración Pública*. Tesis de Licenciatura. UNAM/FCPyS 2004.

Guerrero Orozco, Omar. *Teoría Administrativa del Estado*, Ed. Oxford, México, 2000

H

Hegel, Federico. *Filosofía del Derecho*. México. Edit. UNAM

Heller, Hermann. *Teoría del Estado*. Edit. FCE. Segunda edición. México 1998

J

Jellinek, George. *Teoría General del Estado*. Editorial Pedagógica Iberoamericana. México 1997.

K

Kelsen, Herman. *Teoría General del Estado*. México. Edit. FCE,

L

Ley General de Educación
(<http://www.iep.sep.gob.mx/images/marconormativo/leyeducacion.pdf>)

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

M

Manual de Organización General del INAP;

Maquiavelo Nicolás. *El príncipe*. México Edit. Mexicanos Unidos. 1985

Marx Karl y Engels Federico. *El Manifiesto Comunista*. Editorial Nórdica Libros.

Matus, Carlos. *Estrategia y Plan*. Edit Siglo XXI México 1972

Mayntz, Renate, *Sociología de la Administración Pública*, Madrid, Ed. Alianza Universidad, 1994.

Molina J., Carlos. *La concepción hegeliana del estado y su crítica por el joven Marx*. Revista de Filosofía de la Universidad de Costa Rica, N°. 57, 1985.

Mouzelis, Nicos, *Organización y burocracia*, Barcelona, Ed. Península, 1975.

P

Platón. *La República o el Estado*. México Edit. Espasa-Calpe, 1996,

Q

Quijano T. Manuel. *Los Gabinetes en México: 1821-2012*. Edit. INAP, 2012

Quijano T. Manuel. *La Revaloración y Prestigio de la Función Pública en la Democracia*. Buen Gobierno y Función Pública: dos reflexiones. Serie Praxis 125, Instituto Nacional de Administración Pública 2008

R

Raynaud Philippe y RialsStépane. *Diccionario Akal de Filosofía Política*. Madrid-España. Ediciones Akal,

Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública (<http://www.iep.sep.gob.mx/images/marconormativo/reglamentoint.pdf>)

Reyes Retana Márquez Padilla, Oscar. *Sobre Política*. Textos breves de autores clásicos. INAP. Segunda edición. México 2012.

Rousseau, Juan Jacobo. *El Contrato Social*, México, Editores Mexicanos Unidos, 1985,

S

Salcedo Aquino, Roberto y Mario Martínez Silva, *Diccionario Electoral INEP*, Instituto Nacional de Estudios Políticos, 2ª Ed., México, 2002.

Serra Rojas, Andrés. *Diccionario de Ciencia Política A-LL*. México. Facultad de Derecho/UNAM/FCE. 1998.

Suárez, Iñiguez E. *De los Clásicos Políticos*. México, Edit. UNAM FCPyS. Porrúa. 1997

V

Vuskovic Pedro, *Notas para la docencia*, CIDE, México 1980 p2

W

Weber, Max. *Economía y Sociedad*. Editorial FCE. Segunda edición. México 1964