

## Agenda de Trabajo del Congreso Nacional de Maestrías en Administración Pública 2013

*¿Cuál es el equilibrio ideal entre la teoría y la práctica de las  
Maestrías en Administración Pública en México?*

<b>Primer día, miércoles 6 de noviembre de 2013</b>	
9:30 a 10:30 horas	<b>Inauguración</b> <b>Doctor José R. Castelazo</b> <b>Presidente del INAP</b>
10:30 a 12:00 horas  <b>Mesa de Trabajo “A”</b>	<b>A. LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA- APRENDIZAJE DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b>  <b>Coordinador:</b> Maestro José Morales Ramírez. ITAM. <b>Secretario Técnico:</b> Doctora Rina Marissa Aguilera Hintelholher. FCPyS-UNAM. <b>Relator:</b> Doctor José Luis Méndez Martínez. COLMEX. • <i>Seis ponentes de 10 minutos máximo: 60 minutos.</i> • <i>Sesión de preguntas y respuestas: 20 minutos.</i> <b>Ponente 1:</b> Doctor Carlos Moreno Jaimes. ITESO. <b>Ponente 2:</b> Doctora Cecilia Cadena. Colegio Mexiquense. <b>Ponente 3:</b> Doctora Claudia Alejandra Santizo Rodall. UAM. <b>Ponente 4:</b> Doctora Claudia Nancy Avellaneda. Universidad de Indiana. <b>Ponente 5:</b> Doctor Juan Montes de Oca Malvárez. FES-Acatlán. <b>Ponente 6:</b> Doctor Vicente Suárez Zendejas. INAP. • <i>Sesión de preguntas y respuestas: 20 minutos.</i>
12:00 a 12:15 horas	<b>Ajuste de tiempo</b>

<b>Primer día, miércoles 6 de noviembre de 2013</b>	
<p>12:15 a 13:45 horas</p> <p style="text-align: center;"><b>Mesa de Trabajo “B”</b></p>	<p><b>B. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LOS ÓRDENES FEDERAL, ESTATAL Y MUNICIPAL DE GOBIERNO</b></p> <p><b>Coordinador:</b> Doctor Roberto Rives Sánchez. FCPyS-UNAM.</p> <p><b>Secretario Técnico:</b> Doctora María de Jesús Alejandro Quiroz. INAP.</p> <p><b>Relator:</b> Doctor Roberto Sánchez de la Vara. UIA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Seis ponentes de 10 minutos máximo: 60 minutos.</i></li> <li>• <i>Sesión de preguntas y respuestas: 20 minutos.</i></li> </ul> <p><b>Ponente 1:</b> Doctora María Solange Maqueo. CIDE.</p> <p><b>Ponente 2:</b> Maestro Julián Salazar Medina. UAEM.</p> <p><b>Ponente 3:</b> Maestro Ulises Corona Ramírez. UVM.</p> <p><b>Ponente 4:</b> Maestro Fernando Pérez Rasgado. FORTAMUN.</p> <p><b>Ponente 5:</b> Doctor Juventino Núñez González. IESAP.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sesión de preguntas y respuestas: 20 minutos.</i></li> </ul>
<p>13:45 a 14:00 horas</p>	<p><b>Ajuste de tiempo</b></p>
<p>14:00 a 15:30 horas</p> <p style="text-align: center;"><b>Mesa de Trabajo “C”</b></p>	<p><b>C. LAS TENDENCIAS INTERNACIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b></p> <p><b>Coordinador:</b> Doctor Héctor Zamitiz Gamboa. FCPyS-UNAM.</p> <p><b>Secretario Técnico:</b> Licenciada Gloria Enriquez Marín. INAP.</p> <p><b>Relator:</b> Doctora Araceli Parra Toledo. FES Acatlán.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Seis ponentes de 10 minutos máximo: 60 minutos.</i></li> <li>• <i>Sesión de preguntas y respuestas: 20 minutos.</i></li> </ul> <p><b>Ponente 1:</b> Doctor Alberto Arellano Ríos. Colegio de Jalisco.</p> <p><b>Ponente 2:</b> Doctor Sergio Peña Medina. COLEF.</p> <p><b>Ponente 3:</b> Maestro Leobardo Ruíz Alanís. UAEM.</p> <p><b>Ponente 4:</b> Maestro Arturo Velázquez González. IPN.</p> <p><b>Ponente 5:</b> Doctora Gloria Luz Alejandre Ramírez. UACM.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sesión de preguntas y respuestas: 20 minutos.</i></li> </ul>
<p>15:30 a 16:30 horas</p>	<p><b>Comida</b></p>

<b>Primer día, miércoles 6 de noviembre de 2013</b>	
<b>Sesión vespertina</b>	
<p>16:30 a 18:00 horas</p> <p><b>Mesa de Trabajo “D”</b></p>	<p><b>D. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ANTE LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS Y DE COMUNICACIÓN (LA GOBERNANZA ELECTRÓNICA)</b></p> <p><b>Coordinador:</b> Doctor Rolando de Lassé Cañas. UNAM.</p> <p><b>Secretario Técnico:</b> Maestro Pedro Espinosa Sánchez. INAP.</p> <p><b>Relator:</b> Doctora Ana Elena Fierro Ferráez. CIDE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Seis ponentes de 10 minutos máximo: 60 minutos.</i></li> <li>• <i>Sesión de preguntas y respuestas: 20 minutos</i></li> </ul> <p><b>Ponente 1:</b> Doctora Laura Flamand. COLMEX.</p> <p><b>Ponente 2:</b> Maestro Abraham Arellanes Ramírez. BIIACS.</p> <p><b>Ponente 3:</b> Doctora Leticia Contreras Orozco. UAEM.</p> <p><b>Ponente 4:</b> Doctor Javier Pérez Mazatán. E-México.</p> <p><b>Ponente 5:</b> Maestro Cozobi García Herrera. IESAP.</p> <p><b>Ponente 6:</b> Licenciado Salvador Ortiz Montero. INAP.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sesión de preguntas y respuestas: 20 minutos.</i></li> </ul>
<b>Segundo día, jueves 7 de noviembre de 2013</b>	
<p>9:30 a 11:00 horas</p> <p><b>Mesa de Trabajo “E”</b></p>	<p><b>E. ÉTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b></p> <p><b>Coordinador:</b> Maestro Julián Domínguez López Portillo. INAP.</p> <p><b>Secretario Técnico:</b> Maestra Gricelda Sánchez Carranza. INAP.</p> <p><b>Relator:</b> Doctor Ramiro Medrano González, UAEM.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Seis ponentes de 10 minutos máximo: 60 minutos.</i></li> <li>• <i>Sesión de preguntas y respuestas: 20 minutos.</i></li> </ul> <p><b>Ponente 1:</b> Maestro Ignacio Lozano Moheno. CIDE.</p> <p><b>Ponente 2:</b> Doctor Luis Miguel Martínez Anzures. INAP.</p> <p><b>Ponente 3:</b> Maestro Ricardo Sodi Cuellar. Universidad Anáhuac.</p> <p><b>Ponente 4:</b> Maestro Manuel Quijano Torres. INAP.</p> <p><b>Ponente 5:</b> Maestro Carlos Matute González. IBERO.</p> <p><b>Ponente 6:</b> Maestro Iván Lazzano Gutiérrez. FCPyS-UNAM.</p> <p><b>Ponente 7:</b> Hipólito Romero Reséndez. INAP.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sesión de preguntas y respuestas: 20 minutos.</i></li> </ul>
<p>11:00 a 11:15 horas</p>	<p><b>Ajuste de tiempo</b></p>

<b>Segundo día, jueves 7 de noviembre de 2013</b>	
<b>Mesa de Trabajo “F”</b>	<p><b>F. LOS ÁMBITOS Y COLABORACIONES DE LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO EN LA GESTIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO</b></p> <p><b>Coordinador:</b> Maestro Manuel Quijano Torres. INAP. <b>Secretario Técnico:</b> Maestro Alejandro López Chávez. INAP.</p> <p><b>Relator:</b> Doctor Ricardo Uvalle Berrones. FCPyS-UNAM.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Seis ponentes de 10 minutos máximo: 60 minutos.</i></li><li>• <i>Sesión de preguntas y respuestas: 20 minutos.</i></li></ul> <p><b>Ponente 1:</b> Doctor Sergio Huacuja Betancourt. <b>Ponente 2:</b> Maestra Cecilia Azar Manzúr. CIDE. <b>Ponente 3:</b> Doctor Maximiliano García Guzmán. UNAM. <b>Ponente 4:</b> Doctora Rina Marissa Aguilera Hintelholher. FCPyS-UNAM. <b>Ponente 5:</b> Doctor Roberto Moreno Espinosa. UAEM.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Sesión de preguntas y respuestas: 20 minutos.</i></li></ul>
12:45 a 13:00 horas	<b>Ajuste de tiempo</b>
<b>Mesa de Trabajo “G”</b>	<p><b>G. LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN Y TITULACIÓN EN LAS MAESTRÍAS</b></p> <p><b>Coordinador:</b> Doctor Roberto Moreno Espinosa. UAEM. <b>Secretario Técnico:</b> Maestro Pedro Espinosa Sánchez. INAP.</p> <p><b>Relator:</b> Manuel Quijano Torres. INAP.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Seis ponentes de 10 minutos máximo: 60 minutos.</i></li><li>• <i>Sesión de preguntas y respuestas: 20 minutos.</i></li></ul> <p><b>Ponente 1:</b> Doctora Alejandra Ríos Cázares. CIDE. <b>Ponente 2:</b> Doctor Ramiro Medrano González. UAEM. <b>Ponente 3:</b> Maestra Edna Rosa Ramírez Gaxiola. IPN. <b>Ponente 4:</b> Doctor Osvaldo Cruz Villalobos. INAP. <b>Ponente 5:</b> Doctor Víctor Manuel Martínez Chávez. UPN. <b>Ponente 6:</b> Maestro José Morales Ramírez. ITAM. <b>Ponente 7:</b> Doctor Hiram Abel Ángel Lara. UDG. <b>Ponente 8:</b> Maestro Rodolfo Ortiz Ortiz. UAT. <b>Ponente 9:</b> Doctora Xóchitl Arango Morales. UNAL.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Sesión de preguntas y respuestas: 20 minutos.</i></li></ul>

---

<b>Segundo día, jueves 7 de noviembre de 2013</b>	
14:30 a 15:30 horas	<b>Comida</b>

<b>Segundo día, jueves 7 de noviembre de 2013</b>	
<b>Sesión vespertina</b>	
16:00 a 18:00 horas	Presentación de coordinadores, secretarios y relatores por mesa.
18:00 a 19:30 horas	Lectura de relatorías.
19:30 a 20:00 horas	<b>Clausura.</b>

---

## Mesa de Trabajo “A”

### LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**Relator:** José Luis Méndez Martínez. El Colegio de México.

La idea central que planteó la mayoría de ponentes en esta mesa fue que, aunque el equilibrio entre teoría y práctica en los procesos de enseñanza-aprendizaje de las maestrías en Administración Pública o afines depende de cada situación particular, en general se debe promover una mayor orientación a la práctica en dichas maestrías, que aún resultan demasiado teóricas para afrontar con éxito los nuevos retos y problemas que está exigiendo la democracia mexicana.

El argumento de la primera ponencia fue que el contexto de la gestión pública en México ha cambiado y ahora impone retos nuevos para la formación de los profesionales en el sector público; el reto más importante consiste en producir gobiernos de calidad en el contexto de un sistema democrático en construcción, que incluye la rendición de cuentas. Ese nuevo contexto de la administración pública en México tiene varios rasgos. La primera característica es el multipartidismo; se ha dado una alternancia que no se ha traducido en el desarrollo profesional de los funcionarios públicos y en la que se dan cambios de gobierno que desaprovechan el aprendizaje organizacional de los servidores públicos. La segunda característica del nuevo contexto es que ahora hay una demanda ciudadana por un gobierno de mayor calidad y que la demanda electoral ya no es tan fuerte como antes; mayor calidad significa primero una mayor imparcialidad en el proceso de toma de decisiones; segundo, un gobierno más permeable a intereses de la sociedad; tercero, un gobierno que traduce los grandes objetivos públicos en políticas específicas (eficacia) y, por último, un gobierno que rinde cuentas. El ponente se preguntó cuáles son entonces los rasgos más importantes de la formación en este contexto. Señaló que aunque la práctica es importante, no se puede descuidar la teoría, incluso en los programas profesionalizantes; se requieren enfoques teóricos tanto empíricos como normativos, que describan cómo funcionan las

---

democracias y sus gobiernos, pero también que discutan sobre las áreas en las que debe intervenir; se requieren además materias sobre el funcionamiento del sector público y sobre su contexto político-administrativo (gestión pública, finanzas públicas, presupuesto), que se aparten de una visión juricista y muestren que el gobierno no es una entidad monolítica, sino una constelación débilmente acoplada de organizaciones y redes.

Por último, materias que cubran las metodológicas analíticas que mejoren la capacidad de intervenir e involucren métodos cuantitativos y cualitativos, ya que no hay un divorcio entre ambos.

Después de hacer una revisión de programas de maestría en Administración Pública en el país, la siguiente ponente encontró que existen 25 programas que tienen el nombre de Administración Pública; de esos, dos tienen apellidos, ya sea el de “Gobierno” o el de “Políticas Públicas”; los programas afines pero no sólo de Administración Pública son 21. Encontró que en su mayoría los programas de Administración Pública duran dos años y en promedio tienen 18 materias, aunque algunos llegan a tener 31; los programas afines duran más o menos igual, dos años, pero tienen un poco menos de materias. Los que tienen Administración Pública como nombre tienen un contenido más tradicional en las materias; generalmente tienen 30 por ciento de materias de teoría de la Administración Pública o de Ciencia Política, pero con contenidos tradicionales, y sin mucha vinculación con la práctica de la administración pública; otro 30 por ciento de bases jurídicas, de nuevo sin vinculación con aspectos más concretos de la administración pública o las políticas públicas; otro 30 por ciento suele estar dedicado a la economía, y finalmente un 10 por ciento es dedicado a metodología, pero otra vez bajo una visión clásica, cuando podría estar más orientada a casos de estudio. De los programas de administración pública que tienen algún apellido, tres son profesionalizantes y tres de investigación; éstos tienen una distribución semejante de porcentajes de materias. Algunos consideran prácticas en organismos gubernamentales o materias con casos de estudio; una tercera modalidad es hacer tesis para obtener el grado. La conclusión de la ponente es que no percibe un equilibrio entre teoría y práctica, sino sólo un equilibrio en

---

contenidos, ya sea jurídicos, teóricos, etc. En general, hace falta un mayor contenido práctico, aunque no existe un punto ideal, ya que el equilibrio entre teoría y práctica depende de cada maestría. Propuso explorar la posibilidad de hacer convenios para que los alumnos puedan saber cómo funcionan los gobiernos, porque la realidad es totalmente diferente a lo que se aprende en la escuela; la teoría debe estar más orientada a la práctica.

La tercera ponente centró sus comentarios en los programas de la UAM-Cuajimalpa, que tienen fuertes componentes de la disciplina de estudios de la organización, algunos de cuyos autores han argumentado que la teoría se debe desarrollar con base en los estudios de los problemas reales de las organizaciones y concluyen que el conocimiento sólo vendrá si los estudiosos se enfocan al hombre tal y como es. En este campo de estudios se han desarrollado varios conceptos, como “triángulos de hierro” o “subgobiernos”. Las corrientes corporativistas y pluralistas concluyen que el Estado o los grupos de interés dan forma a las políticas públicas; sin embargo, ellos no aceptaron muchos de estos paradigmas porque se basan en dicotomías cuando el Estado y los grupos sociales no son excluyentes. La respuesta al balance ideal entre teoría y práctica en la enseñanza o la investigación es que depende del contexto. Así, si bien la enseñanza de la administración pública combina teoría y práctica, no se puede establecer una proporción porque ello depende del perfil de enseñanza y de egreso. Por ejemplo, en los programas más cuantitativos se hacen cada más evaluaciones de impacto, que requieren conocimiento de estadística que rebasa lo que se imparte en algunos programas; no se trata de que los estudiantes se conviertan en estadísticos, sino en que sepan dialogar con otras investigaciones, ya que la administración pública es interdisciplinar; en todo caso, el conocimiento del comportamiento del ser humano como es en la realidad es lo relevante. Por ello, el estudio de casos se puede usar como herramienta.

La cuarta ponencia se enfocó a la pregunta de cómo internacionalizar los programas. Hizo un análisis de los componentes de los *rankings* de universidades, que ahora son muy importantes en los Estados Unidos. Señaló que existen cuatro *rankings*. En un primer *ranking*



---

se toma en cuenta la reputación académica, la reputación de la institución, el número de citas por profesor, la proporción entre estudiantes y profesores; el porcentaje de estudiantes internacionales, y por último el porcentaje de profesores internacionales. Un segundo *ranking* incluye cuatro categorías; el número de premios Nobel y de premios, el número de profesores con artículos altamente citados; el número de artículos en ciertas revistas y por último el tamaño de la universidad. Un tercer *ranking* incluye la reputación de la universidad y de los egresados, la relación profesores y estudiantes, el número de artículos y de fondos otorgados, número de citas promedio por artículo, y perspectiva internacional. El último *ranking* es parecido al primero, y por lo tanto también se refiere al número de citas por profesor, la proporción entre estudiantes y profesores y el porcentaje de estudiantes y profesores internacionales. Lo que esta ponente destaca es que todos los *rankings* incluyen el componente internacional, lo que exige atender este tema, lo que involucra los lazos de cooperación y colaboración entre profesores de distintos lugares del mundo, el número de estudiantes internacionales, la movilidad de profesores y estudiantes, etc. Ello lleva a que las universidades sean y deban ser más arriesgadas en las acciones que desarrollan para promover el componente internacional. Entre lo que se puede hacer, citó el ofrecer al menos dos clases en inglés, para que puedan venir estudiantes de Estados Unidos, y ofrecer estadias en universidades de otros países.

La quinta ponencia señaló que los posgrados tienen la responsabilidad de dar a los alumnos las capacidades que requieren en el mercado de trabajo, por lo que el reto es repensar el diseño curricular para una nueva oferta educativa, para no quedarse desfasados. La finalidad es adecuar objetivos, estrategias y métodos con el perfil del egresado; los egresados deben tener capacidades y actitudes para gestionar con eficacia y eficiencia los recursos públicos en los distintos ámbitos; entonces debe haber una relación entre mercado y oferta educativa; la educación debe ser flexible para satisfacer entornos cambiantes; debe ofrecer capacidades para saber ser, hacer y convivir; la educación debe dar bases para resolver problemas para el medio en el que se desarrolla, conocimientos de las necesidades del individuo y como éstas afectan su conducta. Los programas deben atender a cambios

---

constantes en lo que demanda el mercado laboral. Se deben incluir materias relacionadas con las capacidades tecnológicas para gestión y toma de decisiones; se percibe necesidad para acercar teoría y práctica, de manera que lo que se obtenga con la investigación sea aprovechado en la práctica; se debe tratar de configurar esquemas de ingreso y de apoyo para quienes tienen la responsabilidad en los municipios, ya que ahora solo se requiere saber leer y escribir, por lo que la arrogancia y la ocurrencia son la base de la gestión en muchos municipios del país.

En opinión del último ponente, los movimientos sociales están cambiando la vida y no hay suficiente investigación en ese tema; habría que preguntarse por ejemplo si sus participantes van solo “por la torta” o por convicciones. La tecnología está en todos lados, blanda y dura, y es una de las áreas que podemos trabajar para mejorar los gobiernos. La investigación debe venir junto con el desarrollo; debe haber siempre un balance entre teoría y práctica, es como el *ying* y *yang*, hombre y mujer; investigación y desarrollo juntos llevan a mejor desarrollo económico, social, lo cual se requiere mucho en México. Otros países como Suiza están arriba por sus modelos educativos avanzados y sus ciudadanías participativas. Para este ponente la investigación siempre será una metodología, una caja de herramientas, y debe evitar las modas, como las de los ISO 9000. La investigación debe crear conocimiento. Muchos productos de investigación son pesadamente teóricos, pero tienen suficiente información para resolver los problemas. Hay muchas tesis, pero debe existir una propuesta y que se demuestre que la propuesta funciona para atacar los problemas. La investigación resolutoria es la que es crucial, porque nos permite resolver problemas, pero en México este enfoque no se ha incluido en la investigación en la administración pública; por ello en México al administrador público le tiene que “hacer la chamba” el abogado.

---

## Mesa de Trabajo “B”

### LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LOS ÓRDENES FEDERAL, ESTATAL Y MUNICIPAL DE GOBIERNO

**Relator:** Roberto Sánchez de la Vara. Universidad Iberoamericana.  
Campus Ciudad de México.

No se puede generalizar que el ciudadano sea considerado como “cliente” desde un punto de vista del derecho. El régimen jurídico de la administración pública se enmarca dentro de la legalidad, que no siempre es uno solo, sino múltiples en los tres niveles.

La problemática actual a nivel federación se presenta en los cambios de la legislación con la creación de la comisión nacional de competencia económica y el de telecomunicación por citar dos de reciente creación, esto provoca una ruptura regulatoria en el mercado, antes eran parte del derecho administrativo ahora no se ha determinado su relación con la administración pública y menos aún en los tres niveles de gobierno, esto ocasiona o puede llegar a traer algún conflicto de funciones y límites de funciones; esto trae complicación en como incluirlo en los planes de estudio de las maestrías en Administración Pública.

Los estudios de administración municipal en el plan de estudios de las maestrías en Administración Pública no son incluidos en la mayor parte de los programas, cuando mucho se analiza el artículo 115 constitucional a nivel estudios de licenciatura, en cuanto a maestría su presencia es menor, solo la UAEM tiene Administración Municipal. la importancia radica en el número de municipios que existen en México, lo deseable sería incluir en los planes de estudio un mayor tiempo para estos estudios siendo materias de carácter teórico pero sobre todo práctica en los mismos municipios, sus ayuntamientos (cabildos) y demás funcionarios y colaboradores separando la frontera entre lo “político” y la “administración pública”. El Estado de México ya profesionalizó tres cargos (125 municipios). La SEGOB ha enfatizado a través del programa Desde lo Local este aspecto sobre todo para el control presupuestal y administrativo de

---

los recursos federales que reciben. Tampoco es recomendable que todas las universidades lo ofrezcan sino que sea esto seleccionado con criterios prácticos. Otra forma sería a través de institutos locales y colegios. Observa no caer en una “moda” académica y que traiga como consecuencia un estudio del municipio que no aporte.

La diversidad en los planes de estudio debe responder a la segunda pregunta del Congreso, cual es el equilibrio entre teoría y práctica. Atendiendo al artículo 39 y 49 constitucionales dan los conceptos de soberanía y división de poderes que ha traído consigo un centralismo en la figura del Ejecutivo Federal que se percibe aun mayor con las reformas sobre todo impositivas recientemente autorizadas. Los nuevos conceptos de administración pública son eminentemente burocráticos según los términos de Max Weber pero con el añadido de los términos nuevos producto de la evolución social que vivimos. Se requieren materias de análisis de los problemas públicos actuales que son distintos a los de 1917 debe de tender a un “gobierno de resultados” con un enfoque complejo, analítico y sobre todo prospectivo. Un equilibrio no aristotélico sino más enfocado a lo práctico, participativo, atendiendo a marco jurídico.

Son inseparables la teoría y la práctica. Se intentó en el gobierno anterior de promover una Maestría en Gestión (2007) de la Administración Pública; estuvieron incluidos la UNAM, UAM y algunos organismos internacionales. Se debe conocer cuál es la dimensión de una territorialidad, Estado como promotor, su relación con el sector privado, dimensión económica, relaciones con la sociedad y el aspecto de la gobernanza. Ha de tener un contenido de desarrollo ambiental sustentable.

Hay que llegar a lo denominado capital total municipal. Hay 2445 municipios<sup>1</sup> y el INEGI cuenta a las delegaciones por lo que son 16 más, ambos criterios son correctos. Las funciones son de concertación social incluyente. Esto debe formar parte de la currícula en los programas de Maestría. Incorporar la visión territorial integral y permanente con sus respectivas políticas públicas incluidas. Se

---

<sup>1</sup> Federación Nacional de Municipios de México, A.C.

---

recomienda incorporar el tema de desarrollo territorial práctico en los planes de estudio.

La administración pública, que da origen al nombre de la maestría en ciertos planes de estudio no aparece, por lo que hay que incluirla, ya que los conocimientos que se logren deben de ser orientados al manejo eficiente de los recursos públicos para mejorar la eficiencia y eficacia de los mismos sin improvisaciones. Con un diagnóstico previo han de actualizar los planes de estudio de manera conjunta entre las principales instituciones que ofrecen estos estudios. Hay varios factores exógenos derivados de las demás disciplinas académicas que confluyen en los planes de estudio de las maestrías en Administración Pública. Habrá que atender también lo específico de las áreas profesionales del egresado y que incluya materias específicas a ello. Rasgos: aspecto teórico; aspecto práctico; aspecto profesionalizante y el ámbito y/o entorno de la misma: usos y costumbres y nuevas manifestaciones de exigencia de la población. Aspectos de derroche, dispendio, impunidad y corrupción.

Factores a ponderar: ética en las funciones de la administración pública; aplicar Estado de Derecho; reforma cultural e institucional de las instancias de administración pública; incluir materias actuales como nuevas técnicas de información, manejo de capital humano, efficientar recursos financieros y de asignación. Los programas deben tener un enfoque de bienestar general.

Se exhorta a abrir maestrías de carácter regional y local con estudios específicos a la región, no puede haber algo a nivel nacional e igual, hay que considerar la problemática especial que priva en cada municipio. Que sean programas profesionalizantes y no solo de investigación como ocurre hoy día incluso con enfoque antropológico. Se exigen conocimientos mínimos para el funcionario público dependiendo del puesto que se trate.

---

## Mesa de Trabajo “C”

### LAS TENDENCIAS INTERNACIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**Relator:** Araceli Parra Toledo. FES Acatlán, Universidad Nacional Autónoma de México.

El propósito de las participaciones en esta Mesa, fue conocer la tendencia teorizante y/o profesionalizante de la enseñanza de la administración pública en el nivel del posgrado, analizando el ámbito extranjero y mexicano.

La administración pública contemporánea en el ámbito mundial, desarrolla la teoría y la práctica basadas en la visión de un gobierno abierto y competitivo, en el contexto de la sociedad de la información. A continuación, se presentan los elementos de referencia en otros países, y en México.

#### **Competencias en la Gestión Pública para la efectividad organizacional**

A finales del siglo xx, la ciencia de la administración inició los estudios sobre la gestión del recurso humano con el modelo de las “competencias base” de Prahalad y Hamel’s (1990), bajo el enfoque del propósito organizacional, y los patrones de comportamiento como guías. Este movimiento de las competencias, se desarrolló en tres vertientes. La primera, integra el conocimiento, la destreza, la habilidad y otros (KSAO, por sus siglas en inglés), la segunda, conjunta las habilidades, la motivación y las oportunidades para participar (AMO, por sus siglas en inglés), y la tercera, une el conocimiento-saber, conocimiento-saber hacer, y conocimiento-saber ser (KKS, por sus siglas en inglés); de manera complementaria, se ponderó la personalidad y los valores para tomar decisiones.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Prahalad and Hamel’s (1990) The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review [https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/willstuff/oldstuff/PhD\\_2007-2008/Papers/C08/Prahalad\\_Hamel\\_1990.pdf](https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/willstuff/oldstuff/PhD_2007-2008/Papers/C08/Prahalad_Hamel_1990.pdf). Ver también (Spencer, McClelland, & Spencer, 1994), (Fleishmanetal, 1995), (Mirabile, 1997), (Oreen, 1999), (Tett, *et al.* 2000).

---

Los programas de formación para la administración, orientados por las tres variables de las competencias, se apoyaron en la psicología educacional con el entrenamiento, para un mejor desempeño.<sup>3</sup> Las tareas administrativas, en la dimensión del desempeño, abarcó además de la planeación, la creatividad, la flexibilidad y la motivación. De esta manera, las pruebas de inteligencia fueron sustituidas por las pruebas de competencias base para el desarrollo organizacional, mediante la capacidad transversal de un aprendizaje funcional.

La teoría y la práctica, de este modelo –competencias base–, tiene su efectividad,<sup>4</sup> en una gestión dinámica de sus estrategias, que cambian en el corto plazo para adaptarse a las nuevas situaciones. El personal, actúa de acuerdo a los valores, los principios, y las competencias pre identificadas de la organización, más que el puesto.

## Las competencias en la Administración Pública

...las competencias nos provean con un lenguaje compartido para hablar, en términos concretos, sobre alto desempeño y la gerencia de excelencia.

*Kofi Annan*

El Reporte de Naciones Unidas (*Liberar el Potencial Humano para el Desempeño del Sector Público Mundial, 2005*),<sup>5</sup> reveló el enfoque de las competencias en el desempeño organizacional sobre el desempeño individual en la gestión pública. Este Reporte distingue tres modelos cronológicos de administración, dos contemporáneos –administración y gestión– y un tercero, de tendencia emergente –gobernanza responsable–. En la práctica, los países conducen a diferentes velocidades su administración pública, de acuerdo a estos tres modelos que en ocasiones, se traslapan.

<sup>3</sup> El Proyecto Tunning, para la reforma de la enseñanza superior europea (Proceso Bolonia), y las buenas prácticas en la enseñanza, aprendizaje y evaluación por resultados del alumno.

<sup>4</sup> Shippmann, *et al.* (2000).

<sup>5</sup> United Nations World Public Sector Report 2005, Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance, ST/ESA/PAD/SER.E/63. Ver <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021616.pdf>

---

La gestión pública por competencias además de señalar los criterios para la selección, la remuneración, los estímulos y los ascensos, es el marco para evaluar el desempeño organizacional efectivo, al identificar los puestos prioritarios y necesarios. Un alto desempeño en la administración pública, para el desarrollo organizacional con la necesaria infraestructura legal e institucional para operar, requiere de un liderazgo orientado a promover la imparcialidad, el profesionalismo y la responsabilidad. La evaluación de la gestión por competencias, destaca el trabajo efectivo de la rendición de cuentas y la transparencia, la credibilidad, y el respeto a la diversidad.

El Instituto Internacional de Ciencias Administrativas en 2007,<sup>6</sup> señaló que a nivel mundial, la enseñanza para la formación del servidor público, continuaba su orientación más por los factores políticos, económicos y sociales, que por la gestión por competencias para la efectividad organizacional, en particular, debido a los planes de estudio tradicionales centrados en los procedimientos operativos burocráticos y rígidos de la administración pública, con énfasis en la legalidad, y no en la funcionalidad y la legitimidad.

### **Nueva metodología para la formación por competencias y en un gobierno competitivo**

El Grupo de Administración Pública de la Comisión Europea (EGPA, por sus siglas en inglés), señaló la importancia de evaluar críticamente la naturaleza y la adecuación de los programas de formación de los funcionarios públicos, bajo el enfoque de competencias y competitividad global, por lo que el Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA, por sus siglas en inglés), investiga permanente la construcción de nuevo conocimiento, y los ambientes facilitadores del aprendizaje.

Los funcionarios públicos como grupo objetivo, tiene a la instrucción como la metodología del aprendizaje orientado a la solución de

<sup>6</sup> IIAS. 27 Congreso de Ciencias Administrativas: Competitividad Global y Administración Pública. Implicaciones para la Enseñanza y la Formación, Abu Dhabi, United Arab Emirates, 2007. Ver <http://www.iias-iisa.org/wp-content/uploads/actes-complets.pdf>



---

problemas complejos, la formación de equipos, el liderazgo por competencias, la comunicación interna y externa, y el desarrollo de la gestión ejecutiva; las presentaciones de los temas teóricos de la gestión pública, se acompañan de las herramientas y los métodos del análisis de casos de la vida real, el involucramiento de la sociedad civil, y se propicia el intercambio de experiencias de éxito y fracaso de las estrategias implementadas, mediante los talleres, mesas redondas y sesiones plenarias.

El Grupo de Estudio Permanente<sup>7</sup> de la Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración (IASIA, por sus siglas en inglés), señala que el contexto actual, la formación y actualización de los servidores públicos, se basa en el diseño instruccional, la movilidad entendida como la posibilidad de tomar cursos en otros países e instituciones, y la oferta de la instrucción a distancia, por lo que la calidad y relevancia de los objetivos de aprendizaje se orientan a la enseñanza en línea y sus *websites*, el desarrollo de estudios de caso de la efectividad organizacional basado en evidencias, y las competencias a enseñar por área de la administración pública.

En la competitividad global, el aprendizaje, la innovación, y la transferencia tecnológica son esenciales; la capacidad gubernamental es relativa al aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento, la información, y la comunicación (Klingner, Donald, 2012),<sup>8</sup> es por el entrenamiento de los servidores públicos.

### **Algunos ejemplos de la praxis bajo el enfoque de la gobernanza:**

En el contexto internacional, el enfoque de la efectividad de la función administrativa es mediante la gobernanza, debido a que entre los años 1980-2013, surgió el ascenso del neoliberalismo, la globalización del terrorismo, las crisis financieras, los movimientos democráticos, y los Estados fallidos. En los países en vías de desarrollo, la administración pública para fortalecer al Estado, vía la

<sup>7</sup> Ver [<http://www.iias-iisa.org/iasia/working-groups/wg-vi-public-sector-management>]

<sup>8</sup> Ver [<http://www.iias-iisa.org/iasia/?s=2013+IASIA+ANNUAL+CONFERENCE&lang=en>]

---

sociedad del conocimiento, debe prevenir la erosión de los valores democráticos.

El actual sistema político-administrativo se reconfigura bajo el paradigma de la Nueva Gestión Pública (NGP), donde la eficiencia es el eje central, los ciudadanos son clientes, y el Estado enfrenta tres retos: fortalecer su función de la seguridad pública, mejorar las relaciones entre el gobierno federal, estatal y local (pacto administrativo), y hacer efectiva la gobernanza como la capacidad de generar acuerdos de acción y de política pública, en la impartición de justicia, la coordinación entre las instituciones de la seguridad municipal, el ejercicio del gasto público transparente; un gobierno local más responsable para la reelección de sus alcaldes.

En el contexto internacional, debido a las medidas de austeridad como la supresión de plazas, la reducción o “congelación” de sueldos y salarios, la cancelación de programas, el recorte de gastos, son los principales temas que se abordan en la enseñanza de la administración pública, con una reflexión sobre las siguientes categorías:

- La gobernanza para la reforma de los gobiernos;
- Las TIC's, para la transparencia en la administración pública, el intercambio de información entre funcionarios, el gobierno electrónico, y
- El gobierno abierto a la participación ciudadana para evaluar la calidad de los servicios.

En el Reino Unido, el gobierno tiene un servicio *On line*: “More users, using more services, more often” para remover la barrera legislativa innecesaria, y hacer la transición al gobierno electrónico, bajo los principios: “Simpler, clearer and faster for users” y “A letters shouldn't have to be on paper”.

En los Estados Unidos de América, los programas de la administración pública promueven la eficiencia del gasto, la coordinación intergubernamental, la diversidad y la inclusión, y la mejora en el servicio al cliente bajo el principio de *put people first*, de acuerdo a los siguientes programas:

- 
- *Promoting Efficient Spending;*
  - *Establishing a Coordinated Government-wide;*
  - *Initiative to Promote Diversity and Inclusion in the Federal Workforce, y*
  - *Streamlining Service Delivery and Improving Customer Service.*

En México, con la reforma del Estado y el acotamiento de la acción gubernamental a través de los nuevos paradigmas de la gestión pública, los elementos que influyen en los programas de Maestría en Administración Pública, en que 66% son privadas, y 33% son públicas, el perfil se orienta a: Políticas Públicas, Finanzas Públicas, Competitividad, Descentralización, Gestión Pública, Liderazgo y Ética en la Gestión Pública. En cuanto al enfoque de las maestrías, destaca el tipo político, seguido del administrativo y economicista.

En Guadalajara, Jalisco, la tendencia de la innovación tiene un enfoque post gubernamental. El conocimiento de lo social se enfoca a diversas políticas sobre la seguridad y el fortalecimiento del Estado y la administración pública en la sociedad del conocimiento, tiene como prioridad la gestión pública; sin embargo, olvida al bien público. La gobernanza está en el discurso, pero falta que se restablezca la seguridad en los tres órdenes de gobierno, en especial, fortaleciendo al municipio, donde el servidor público debe ser garante de la seguridad pública.

Con el desarrollo de la tecnología, se impulsa la globalización de las políticas económicas que dan por resultado la reforma del Estado y la administración pública.

Las reformas estructurales propician los nuevos proyectos de Estado. La crisis económica modifica los objetivos del desarrollo en especial el gasto social, en particular los programas de salud. En México, a partir de 1972 comenzó la reforma para fortalecer la economía y el programa social. Hoy, con la reducción del Estado, comienza la reducción del programa social, sin embargo, el modelo del desarrollo sustentable si propicia la participación ciudadana a través de las políticas públicas.

---

El enfoque económico más que político de la administración pública, se repite en la enseñanza de las políticas públicas. La racionalidad prevalece con diferentes aplicaciones y la funcionalidad se reduce a una operabilidad más o menos efectiva. Los maestros señalan el ¿cómo y para qué?

A partir de 1998, la gestión pública fijó los elementos de eficacia, eficiencia y efectividad de la administración pública, por lo que el trabajo burocrático dejó de funcionar en el modelo democrático. Con la administración electrónica del gobierno, comienza a facilitar el servicio público, sin embargo, en México, la organización pública por la reforma del Estado, basada en lo funcional de la gestión pública, y la información orientada al ciudadano, muestra que si existe una coordinación en el gobierno federal, falta aún llevarla a otros ámbitos de gobierno.

---

## Mesa de Trabajo “D”

### LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ANTE LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS Y DE COMUNICACIÓN. LA GOBERNANZA ELECTRÓNICA

**Relator:** Ana Elena Fierro Ferráez. Centro de Investigación y Docencia Económica.

Uno de los retos más importantes de la administración pública actual, sin duda es la incorporación a la era de la información. La reforma al artículo 6 constitucional que eleva a rango de derecho humano el acceso a la información gubernamental y la participación de México en el acuerdo por el Gobierno Abierto han generado un cúmulo de nuevas obligaciones para todo ente público, tanto respecto a la información que debe estar disponible a la ciudadanía, como la incorporación en sus procesos de toma de decisiones de mecanismos de cooperación interinstitucional y participación ciudadana, a través de las nuevas tecnologías de la información.

Así resulta indispensable que la Administración Pública en los tres niveles de gobierno cuente con una política pública de e-gobierno y TIC’S que permita tanto dar acceso a la información pública, como incorporar los elementos del Gobierno Abierto.

En esta nueva encomienda los portales de transparencia son una de las herramientas más fuertes para que el gobierno implemente una política de transparencia proactiva que no se limite a reaccionar ante las solicitudes de acceso a la información, sino ponga a disposición de la sociedad información clara, oportuna y útil para que los ciudadanos no sólo conozcan el actuar de la autoridad, sino puedan opinar y participar en la toma de decisiones y en la innovación.

Los sistemas de información son inherentes a la burocracia, hoy en día las herramientas de informática han resultado esenciales para promover la coordinación intergubernamental, la eficacia y el control en particular en lo que se refiere a los programas sociales, sobre todo los descentralizados, como el Seguro Popular.

---

Un reto importante es que el Seguro Popular no tenía un sistema central de información.

Pueden identificarse buenas prácticas como el Programa de Escuelas de Calidad en México y el caso de Chile.

Los elementos esenciales dentro de estos sistemas es un marco normativo que lo haga transexenal, mecanismos de seguridad y diversos niveles de seguridad que haga a los beneficiarios identificables pero no accesible a todos. Además de permitir acceso a información agregada para la cooperación interinstitucional.

La información para la toma de decisiones resulta indispensable en la era de la Información.

Se busca que el conocimiento se genere a partir de evidencia empírica y que es replicable. Un importante instrumento para ello es el BIIACS.

El Banco de Información para la Investigación Aplicada en Ciencias Sociales (BIIACS) del CIDE tiene como propósito coadyuvar a un mejor uso de la información, mediante el acopio, depuración y almacenamiento de bases de datos relacionadas con temas públicos y sociales, así como apoyar la conformación de grupos de investigación y análisis que, usando estas bases, generen análisis y reportes útiles tanto para la academia como para los distintos sectores de la sociedad, en aras del desarrollo del conocimiento y la innovación.

Parte de la idea de que gobierno electrónico puede ser un medio de cambio en las relaciones del gobierno y con la ciudadanía. Constituye una forma de buenas prácticas de la gestión gubernamental que lo haga más accesible sobre todo abre nuevos canales de vinculación entre la ciudadanía y el gobierno.

Se puede considerar que todo portal debiera tener tres elementos principales la prestación de servicios, el acceso a la información y la participación democrática.

---

Con estos tres elementos se analizó el caso del gobierno del municipio de Toluca, el cual cumple con dar acceso a información de forma clara y permite iniciar trámites de prestación de servicios, pero no de forma completa. Los *links* a redes sociales donde pudiera darse la participación no funcionan.

Parece haber un cambio incremental en el cambio institucional, donde conviven los métodos tradicionales con el gobierno electrónico.

La Gobernanza digital debe entenderse como el uso de las TIC's para ayudar al gobierno y a sus gobernados a cumplir las expectativas mutuas. Supone la participación ciudadana, la colaboración mutua y la comunicación bidireccional. La Gobernanza digital supone que el acceso a TIC's debemos aspirar sea para todos.

Ello implica dos elementos ser una sociedad de la información y tener un gobierno digital. Lograrlo implica hacer énfasis en abatir la brecha digital.

Además es necesario lograr interoperabilidad entre niveles de gobierno y con la sociedad. Al menos ya en el gobierno federal existe el mandato de lograr la interoperabilidad pero falta entre niveles de gobierno ya sobre todo con la sociedad.

Un avance importante es el esquema normativo con la reforma constitucional en telecomunicación falta estar pendiente de la legislación que permita cumplir con los tres elementos mencionados dejando a su vez que opere el mercado donde debe hacerlo. Las instituciones que no tengan interoperabilidad y los países que no lo logren quedaran aislados.

Coincide con el Dr. Pérez Mazatán de la carencia de interoperabilidad en el gobierno federal sin existir directrices que permitiera trabajar de manera conjunta. Cada institución compró sus propias computadoras y sistemas sin que necesariamente fueran compatibles con las demás del gobierno federal y menos con las estatales.

Hoy en día existen ciertas recomendaciones nacionales e internacionales sobre TIC's pero no son jurídicamente vinculantes en el país.

---

Con la creación del nuevo órgano constitucional de telecomunicación se ha avanzado en la posibilidad de regular las TIC's pero no queda claro como vinculará al sector público.

Gobernación busca lograr políticas públicas que dirijan la relación entre poderes y ámbitos de gobierno.

Gobernabilidad que busca un diálogo entre ciudadano y gobierno. Aquí el gobierno electrónico resulta de suma importancia.

Gobernanza la regulación de la participación social ya con corresponsabilidad e incluso promoviendo la autogestión.

Los cambios tecnológicos y de comunicación imponen grandes retos a la Administración Pública. Dado que los sistemas de información le son inherentes a la burocracia resulta importante familiarizarlas con las TIC's. Ello impone importantes retos desde el abatimiento de la brecha digital, el avance en la interoperabilidad de las instituciones y la sociedad, así como la necesidad de regulación de las TIC's, tanto gubernamentales, como con los particulares, a fin de lograr políticas públicas que dirigen la relación entre poderes y ámbitos de gobierno.

A la luz de estos retos, dentro de los posgrados en Administración Pública resulta indispensable familiarizar a los estudiantes con el uso de estas nuevas herramientas (TIC's), relacionadas con el e-gobierno, así como en los nuevos retos y compromisos que implican ser un Gobierno Abierto y transparente en la era de la información.



---

## Mesa de Trabajo “E”

### ÉTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**Relator:** Ramiro Medrano González. Universidad Autónoma del Estado de México.

La discusión central de esta Mesa de análisis fue revisar la relación de la Ética con la Administración Pública. El análisis incluyó una revisión de la ética en el pensamiento antiguo para enfatizar su relevancia en el mundo moderno expresado en las organizaciones públicas y en los individuos, tal es el caso de los administradores públicos. En total participaron seis ponentes representantes de la UNAM, CIDE, INAP y la Universidad Iberoamericana.

La ética es una expresión de lo social; su relevancia está en que expresa el mundo de las interacciones sociales. No hay pensamiento ni experiencia ética fuera de los límites sociales. Contrario al sentido ordinario, la ética no es sólo un tópico normativo o aspiracional, es ante todo un relato de la práctica de las sociedades por ello es necesario saber cómo ha evolucionado conceptualmente.

El pensamiento griego desarrolló la ética al lado de la ontología. El tema del ser, de la ontología, es importante para superar la disyuntiva del ser o cosificarse, una idea recuperada para su interpretación y significado en el Renacimiento, pero también pasando por los siglos xvii y xviii lo que incluyó el proceso de industrialización. Para el siglo xx, el existencialismo sostuvo que “El hombre no hace las cosas, sólo le suceden”.

En la época moderna, los medios de comunicación invaden y orientan los espacios del comportamiento del hombre. Se estudia al individuo a partir de sus debilidades, flaquezas, de sus miedos. Pero a pesar de esa condición humana, si es posible desarrollar una ontología del servidor público. Un gobierno puede hacer solo lo que le es permitido y mandatado, aquí se expresa parte del ser del funcionario público. Por ello, la ética en el servicio público lleva implícita la actitud en un marco de transparencia, rendición de cuentas y de la

---

legalidad. Lo que está entredicho son los criterios de aquellos que aplican la Ley quienes están influidos por su entorno, por ejemplo los poderes fácticos. Un cambio de conciencia sobre el ser, apoyaría los procesos éticos pues cuestionaría las estrategias mediáticas que con frecuencia alteran los valores sociales.

Ante la pregunta ¿cuáles son las características del político moderno? Se recuperó la aportación de Max Weber quien afirmó que la sociedad moderna exigió la profesionalización de la política, la cual es pasión, sentido de la responsabilidad y medida.

Las tres condiciones son interdependientes, por ejemplo, junto a la pasión debe estar el sentido de responsabilidad, que debe conocer la racionalidad valorativa, pues se debe ser responsable ante las consecuencias de las propias acciones. El político tiene una distancia de los hechos para hacer mejores valoraciones. La vocación del político va más allá de la pasión, la ausencia de finalidad y de responsabilidad debe ser.

La ética de la convicción y la ética de la responsabilidad, son dos referentes relevantes para quien actúa a partir no sólo de las normas sino de las consecuencias de las decisiones o de los actos. El realismo de Weber aduce que ninguna valoración tiene justificación universal, sino relativa, cualquier ética de la justificación es endeble. La singularidad de los temas de la política está por el uso de la fuerza. El dilema sigue presente. Actuar con la ética de la responsabilidad o de la convicción, situación que sigue vigente en su discusión.

En particular la ética pública es un tema transversal en la administración pública; para conocerla es importante explorar el origen social y político de la ética, así como, los mecanismos específicos para institucionalizarla mediante códigos de ética en las organizaciones y en los servidores públicos.

La virtud no se puede enseñar pues la ética se forja en los actos que se justifican racionalmente. Hay por lo menos tres principios que funcionan como tipos ideales: la ética de la eficiencia, de la eficacia y de la legitimidad. La primera se refiere al orden y estructura, solo

---

se puede adscribir a las normas cuando está presente la “autoridad”, es decir, importa el origen de donde se desprenden las normas.

En cambio la ética de la eficacia se refiere a los objetivos, los fines últimos y los resultados relacionados con los productos del ejercicio del poder. Por su parte, la ética de la legitimidad se refiere a la justificación de las decisiones en los asuntos públicos. Estos tres tipos ideales tendrían que funcionar como referentes del ejercicio en la administración pública.

Hay que recordar que la discusión de la ética no es en términos absolutos sino relativos. En la administración pública aplica lo relativo como consecuencia de la tradición judeocristiana, lo que no significa que se debe trivializar su estudio.

El primer propósito de la ética en los asuntos públicos es la existencia y aspiración del “buen gobierno” pero a condición de reconocer que no existe un solo modelo de “buen gobierno”. Hay una moral democrática que hay que construir y reconocer; se deben identificar cuáles son los distintos valores en una organización pues, en general, se presentan como dos elementos que se cruzan, una es la racionalidad formal, es decir, de la norma, de los derechos humanos y la segunda es la racionalidad material, donde hay un deber ontológico, pues se complementa con la idea de que en toda norma siempre hay una racionalidad.

Otro elemento de la ética pública es la cultura política, allí la administración pública tiene que prosperar no sólo para una mejor gestión pública sino para reducir o eliminar la corrupción. Hay que evitar el comportamiento que niega lo ético. Es importante saber hacia dónde nos dirigimos cuando hacemos administración pública.

La ética tiene dos propósitos, uno genera actividades (comportamientos) y el segundo genera motivación. La ética administrativa tiene que ver con jerarquizar, con resultados, la tercera es la ética democrática, es decir el reconocimiento de los derechos humanos en y desde la administración pública, por lo tanto la administración pública debe generar conciencia social. El servicio público justifica

---

las decisiones en condiciones de transparencia, actitud por la eficacia y la eficiencia.

Es claro que la administración pública debe enfrentar a la corrupción con ética pública, que es el instrumento que define y afirma el imperativo de que el servicio público puede ser la llave de ruptura del vicio de la corrupción.

La administración pública es la políticamente responsable de resolver la heterogeneidad de los intereses particulares en las políticas públicas y en las instituciones de profesionalización mediante una visión del espíritu humano que aspira a un Estado de Derecho y Buen Gobierno.

El verdadero tema de la ética y la corrupción es la oposición entre la cultura y la naturaleza. Por un lado tenemos los fines del Estado, la cultura de la legalidad y las responsabilidades de los servidores públicos. Por el otro, la naturaleza egoísta del hombre que se niega a entender el significado del fuego domesticado.

Ante la experiencia del código de ética en la administración pública federal de hace más de diez años es necesario replantearse la siguiente pregunta ¿qué es la ética en la administración pública?, es necesario hacer una distinción entre la ética en la Administración Pública y la ética para la Administración Pública, son dos perspectivas que hay que distinguir, la ética en las organizaciones gubernamentales y la ética en los servidores públicos. Una se refiere a los códigos, las reglas de conducta aplicados en las organizaciones de gobierno por lo que se sugiere incluir códigos de ética. Pero también y acaso más importante, el tema de la ética de los servidores públicos hay que profundizarla, pues se debe considerar a la actividad gubernamental como actos de rendición de cuentas permanentes.

Finalmente se recuperó la idea de que el servidor público debe informarse y además justificarse más allá de los aspectos normativos, pues su acción es revisada por sus superiores, las organizaciones internas y más también por la observación del ciudadano quien es el beneficiario directo o indirecto de los bienes públicos.

---

## Mesa de Trabajo “F”

### LOS ÁMBITOS Y COLABORACIONES DE LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO EN LA GESTIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO

**Relator:** Ricardo Uvalle Berrones. FCPyS, Universidad Nacional Autónoma de México.

El foco central de la discusión fue los ámbitos de colaboración de los sectores público y privado en la gestión del espacio público, tomando en consideración la nueva relación del gobierno con la sociedad, así como la intervención de organizaciones civiles en la atención y solución de los asuntos públicos.

Esto significa que el espacio de lo público es un referente fundamental para situar las nuevas interacciones que combinan aportaciones individuales con iniciativas colectivas, a fin de ampliar no sólo la intervención, sino la colaboración de la sociedad organizada en los procesos productivos.

En esta nueva dinámica, la categoría acción pública permite enlazar a los sectores público y privado en un esquema de cooperación que, a través de políticas públicas, es factible materializar para superar problemas, evitar colapsos, regular conflictos y diseñar nuevas soluciones que respondan a la complejidad de la sociedad civil, considerando la importancia del mercado y el espacio público.

En este sentido, Cecilia Azar Manzúr abordó la *Ley de Asociaciones Público Privadas* –vigente desde el 16 de enero de 2012– como un nuevo modelo institucional de relación entre la autoridad y los particulares.

Expresó que la figura de la asociación contenida en la ley se refiere a un esquema contractual de largo plazo para desarrollar proyectos de infraestructura y prestación de servicios asumiendo la distribución equitativa de los riesgos inherentes al proyecto.

---

También destacó la utilidad de los nuevos esquemas de arbitraje que se crean con esta legislación para la solución de los conflictos.

En otro orden de ideas, Maximiliano García Guzmán destacó la necesidad de repensar la Administración Pública desde una óptica multidisciplinaria para favorecer el tratamiento de sus objetos de estudio y de los problemas públicos que atiende.

Señaló que con apoyo de las políticas públicas y el derecho, la Administración Pública es capaz de generar mejores respuestas institucionales, dado que éstas integran tres tipos de lógica: la formal, la instrumental y la comunicativa.

Por su parte Rina Marissa Aguilera Hintelholher puntualizó la importancia de la nueva noción de lo público como una categoría de análisis que expresa una relación de asociabilidad e interés compartido, en la cual la Administración Pública tiene la responsabilidad institucional de satisfacer de manera abierta y horizontal las necesidades de carácter colectivo, con base en recursos escasos que demandan visión estratégica para su mejor aprovechamiento.

En consecuencia, las instituciones de la Administración Pública no son contrarias ni antagónicas al ámbito de lo privado, dado que por medio de planes y programas generan servicios y bienes públicos que se distribuyen en la vida colectiva.

Roberto Moreno por su parte expuso que la interacción creciente entre el Estado y la sociedad es la gestión de los asuntos públicos donde el nuevo enfoque de gobierno es la gobernanza, la cual plantea el fortalecimiento de la capacidad institucional de resolver necesidades colectivas, en un esquema de cooperación público-privado.

Asimismo expresó que las categorías público-gubernamental y público-social deben entenderse en el marco de nuevas propiedades del Estado moderno y la sociedad civil contemporánea.

Finalmente Sergio Huacuja Betancourt destacó la participación del sector público y privado en el desarrollo del país por medio de

---

figuras contractuales como la contratación pública y la concesión, las cuales hoy día se entienden no solamente como un acto jurídico, sino como una relación de asociación horizontal, lo cual requiere el desarrollo de nuevas formas institucionales del servicio público y de la acreditación, certificación y profesionalización en la materia.

Se infiere del debate en esta Mesa que el mundo contemporáneo tiene como tendencia no sólo una nueva relación de la sociedad y el Estado sino nuevos esquemas de colaboración público-privada que se enlazan con la economía de mercado y la capacidad regulatoria del poder público.

Otra tendencia es que los gobiernos no tienen la exclusividad de actuación en el espacio público, sino que convocan e incentivan a los actores económicos y sociales para que ingresen a la fase de la competencia e incertidumbre razonable, con el fin de producir los bienes y servicios públicos que exige la sociedad contemporánea.

La colaboración público-privada es factible estimularla en un esquema de política pública, del interés desde la comunidad en los asuntos colectivos y del reconocimiento de que los recursos públicos escasos por parte del gobierno, obligan a nuevas formas de convocatoria social, con objeto de aprovechar la aportación de lo privado y los agentes productivos al esquema de gestión pública y cómo se nutre con ideas y prácticas que fortalecen la coproducción de políticas públicas.

En el caso de México, las crisis recurrentes de los años setenta a la fecha, demuestran que los problemas económicos del país no derivan sólo de fallas de política pública, sino de la falta de maduración institucional que permita al sector público y privado una mejor cooperación social, así como el aprovechamiento eficiente de los recursos escasos, mismos que en la medida en que los ámbitos público y privado no consoliden sus ámbitos de identidad y actuación, tampoco serán aprovechados de manera óptima.

Esto demuestra que la interacción público-privada como fue expuesta en la Mesa, aporta ideas relevantes para que el debate no

---

disminuya, dado que al estimular un vínculo más funcional entre lo privado y lo público, el peso de las externalidades positivas será mejor para contrarrestar los efectos desfavorables que producen las externalidades negativas.

En el México actual el debate entre lo público y lo privado es parte de la distribución del poder, las tendencias democráticas y el imperativo de que el gobierno no incurra en prácticas de opacidad ni se asuma como un centro omnipotente de decisión colectiva.

Por eso lo público y lo privado no son ámbitos antagónicos sino formas de intervención que deben estimularse por parte del gobierno con un buen sistema de incentivos, y reconocer que en tanto lo privado y lo público no alcancen madurez en las formas de colaboración, la gestión en el espacio público no se hará eficaz, sino limitada por la falta de mayor y mejor coordinación en los sectores público y privado.



---

## Mesa de Trabajo “G”

### LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN Y TITULACIÓN EN LAS MAESTRÍAS

**Relator:** Manuel Quijano Torres. Instituto Nacional de Administración Pública.

#### 1. Diagnóstico

El diagnóstico de los procesos de titulación de eficiencia terminal, es común a todas las instituciones de educación superior públicas y privadas que participaron en la Mesa.

Son al menos tres los retos a superar:

- 1) La eficiencia terminal con lo cual se trata de evitar la deserción de los maestrantes y la no reprobación de asignaturas;
- 2) La titulación no más allá de seis meses después de haber concluido sus estudios, y
- 3) La calidad de tesis o tesina y en particular existe la opción de integrar un Portafolio de Evidencias que demuestre el avance de las investigaciones teórico prácticas de cada maestrante.

Otra parte del diagnóstico, se refiere a la elaboración de la tesina de manera paralela a la acreditación de las asignaturas, lo que implica que se presenten deficiencias metodológicas en el protocolo de investigación.

Un elemento más del diagnóstico se refiere al perfil de ingreso de los maestrantes por lo cual son necesarios cursos propedéuticos acerca de la Administración Pública y de la Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales.

Cabe hacer notar que el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), eleva cada vez más los estándares de evaluación de las maestrías del Padrón Nacional de Posgrados de Calidad

---

(PNCP), lo cual es plausible y estimulante; no obstante, no todas las instituciones de educación superior del país pueden cumplir con todos los requisitos.

## 2. Supuestos para enfrentar el problema

Ante un diagnóstico similar y transversal las instituciones han intentado desarticuladamente encontrar soluciones a las primeras causas y las consecuencias del diagnóstico arriba mencionado. Por lo cual fue sorprendente escuchar que los Consejos Académicos o Colegios Académicos se acotaran a:

- Que los maestrantes desde el inicio de sus maestrías contaran con la asesoría de un tutor.
- Reforzar los contenidos del mapa curricular en las asignaturas de metodología.
- Focalizar la titulación de acuerdo con la vocación institucional, el perfil y los intereses del maestrante.
- Cuidar la calidad de los trabajos de investigación ya sean teóricos o prácticos.
- Otro supuesto fue que las autoridades asumen que los maestrantes están dispuestos a cubrir la parte de acreditación de las asignaturas y de la fase de la prueba escrita y oral, lo cual ocurre así.
- Existen estadísticas no totalmente comprobadas que las maestrías en Administración Pública tienen más del 60% de maestrantes provenientes de otras carreras diferentes a las licenciaturas en Administración Pública con lo cual pareciera que las vocaciones son de servicio, olvidando que en ocasiones se trata de necesidades de algunos maestrantes.

## 3. Propuestas de Superación

La pregunta inicial del Congreso: ¿Cuál es el equilibrio ideal entre la teoría y la práctica de las maestrías en Administración Pública en México? Tuvo como respuesta dos vertientes:

Una para las maestrías con mayor proclividad hacia la teoría y otra, las maestrías con orientación profesionalizante.

---

Respecto a la primera vertiente se destaca:

- Su grado de exigencia de un marco teórico sustentado en la construcción de una hipótesis y apego ortodoxo a la investigación científica.
- Mayor exigencia en las referencias biblio-hemerográficas.
- Tutoría personalizada y acompañamiento en el avance del trabajo de investigación.
- Planes de estudio actualizados en los cuales se encuentra desde el primer semestre, cuatrimestre o trimestre, un área metodológica.
- Intercambios estudiantiles y de profesores al interior del país y a nivel internacional con lo cual se enriquecen los conocimientos.
- Por lo cual su eficiencia terminal se incrementa.

En relación a las maestrías de vertiente profesionalizante:

- Se debe encontrar el equilibrio entre la teoría y la práctica, lo que implica actualizar la currícula de la Maestría, con asignaturas que desarrollen competencias técnico-gerenciales, entre las cuales destacan:
  - Desarrollo de habilidades directivas;
  - Habilidades de negociación;
  - Toma de decisiones y trabajo en equipo;
  - Talleres y Estudio de Casos Prácticos;
  - Ética y valores en el Servicio Público;
  - Combate y prevención de la corrupción, y
  - Austeridad.

Lo anterior en un contexto dinámico, considerando las necesidades o expectativas del usuario de los servicios, los cambios tecnológicos y la mejora regulatoria.

También se deben considerar las necesidades de desarrollo profesional del servidor público en beneficio de las instituciones y de la sociedad.

---

Las opciones de titulación en las maestrías de carácter profesionalizante, tienden a titular mayoritariamente a sus maestrantes por la vía de la tesina cuyas características son: monografías, aportaciones a las mejores prácticas administrativas, producto integrador y mayor vinculación con las administraciones públicas.

---

## Conclusiones

*Doctor Ricardo Uvalle Berrones*

Ante los cambios nacionales, internacionales, regionales y locales que se viven de manera acelerada en el tiempo actual, los estudios de Maestría en Administración Pública tienen que ser de calidad y excelencia, lo cual implica atender de manera estratégica los aspectos metodológicos, teóricos y tecnológicos. En este sentido, la formación y preparación de los candidatos a las maestrías en Administración Pública, tienen que responder a la visión, sentido y dinámica del siglo XXI, para dar paso a la necesaria reflexión teórica y metódica de los problemas contemporáneos y al mismo tiempo desarrollar un mejor perfil que articule las destrezas y habilidades orientadas a mejorar la calidad de vida tanto de la sociedad como del Estado. El balance óptimo entre las cuestiones metodológicas, teóricas y tecnológicas son el referente básico para integrar y mejorar los planes de estudio de las maestrías en Administración Pública y así nutrir tanto la formación como la aplicación del conocimiento en una perspectiva de innovación y alcance heurístico en momentos que los Estados están ávidos de mejores capacidades de gobierno, a fin de articular con eficacia prosperidad económica, calidad institucional y convivencia democrática.

A continuación se explica el fundamento de los aspectos medulares que deben estar presentes en los planes de Estudio de las Maestrías en Administración Pública.

Aspecto metodológico. Su importancia radica en que los egresados de maestría deben tener un perfil de calidad académica y profesional que debe acreditarse con la definición y solución de problemas no sólo disciplinarios, sino de corte institucional que involucran a la sociedad, el Estado y los ciudadanos. Ello implica que la formación metodológica deber ser la piedra angular que permita la conjugación exigente de la formación teórica y la destreza para trabajar en términos de lógica y argumentos para que los egresados tengan fortaleza explicativa y aplicada a la hora de abordar el trabajo de investigación que se demanda para mejorar el desempeño de las

---

instituciones administrativas y gubernamentales. La investigación en este sentido, tiene que orientarse no sólo a la reflexión conceptual, sino a la atención y solución de problemas con base en un enfoque de gobierno y administración pública que permita al egresado realizar recomendaciones de política pública, así como el mejoramiento de las prácticas de gestión que se orientan a que las administraciones públicas tengan mejor capacidad de respuesta. Ello implica que el conocimiento teórico y normativo, así como el conocimiento positivo y factual, son dos vertientes que debe no sólo conocer, sino dominar para desenvolverse con éxito en el mercado laboral. En este caso, la preparación en materia de investigación implica que los aspectos metodológicos sean considerados una de las columnas vertebrales que han de integrar el mapa curricular de las maestrías en Administración Pública.

Aspectos teóricos. Conciernen a una de las fases más complejas de los candidatos a la maestría, dado que implican el aprendizaje de sistemas de pensamiento que permiten el conocimiento, comprensión, interpretación y argumentación de la realidad con base en la necesaria reflexión lógica que exige la utilización de categorías analíticas y los fundamentos argumentados para explicar con lenguajes especializados, los problemas administrativos y gubernamentales. En la medida que los aspectos teóricos son vigorosos para formar a los candidatos a las maestrías, se avanza en la comprensión, racionalización y explicación causal de los fenómenos que corresponden a la relación compleja de la sociedad y el Estado. En un mundo interdependiente e interactivo, es fundamental que la formación teórica tenga carácter interdisciplinario, transdisciplinario y transversal, con el propósito de abrir no sólo la visión del mundo, sino que su comprensión sea el hilo conductor para ingresar a la fase en la cual los problemas se definen y las decisiones para solucionarlos de manera razonada, hasta elaborar argumentos convincentes para el análisis y la explicación sistematizados.

Aspectos tecnológicos. Con el desarrollo de la globalidad, la electrónica y los sistemas digitalizados, las tecnologías de la información y la comunicación son elementos básicos en la preparación de los candidatos a la Maestría en Administración Pública. En este sentido,

---

el uso de las tecnologías en las organizaciones administrativas y gubernamentales es un imperativo que se relaciona con la comunicación que tienen los ciudadanos con la Administración Pública para fines de atención y solución de las demandas que presentan ante la autoridad constituida.

Por otra parte, la operación de las instituciones administrativas tiene que considerar que los trámites que se realizan para ventaja de los ciudadanos, deben ser ágiles, oportunos y al menor costo posible. Además, los procesos de diseño o rediseño de las organizaciones estatales orientadas a mejorar su desempeño, conlleva la aplicación de la tecnología, con objeto de simplificar estructuras, procesos, sistemas, procedimientos y prácticas de gestión pública que permitan potenciar la satisfacción de los ciudadanos cuando solicitan la intervención de la autoridad en relación a los servicios públicos que ésta les proporciona. La tecnología se ha convertido es un referente ineludible en el quehacer administrativo y gubernamental, lo cual obliga a que su enseñanza y práctica en los programas de maestría sea valorada, indispensable y necesaria. En la medida que el candidato a la maestría conozca el sentido, naturaleza, utilidad y aplicación de la tecnología a los procesos de gobierno, tendrá una preparación más sólida por cuanto a habilidades y destrezas profesionales.