

---

## **2. Políticas, estrategias y acciones conjuntas para el fortalecimiento de las relaciones de colaboración entre el INAP y la RENIAPE**

*Lic. Néstor Fernández Vertti\**

---

**E**l INAP tiene como política el apoyo total a los programas y actividades de los institutos estatales de administración pública. En este sentido hay una constante preocupación y por eso la idea del diagnóstico, de saber exactamente cómo están operando, cómo están funcionando los institutos, cuáles son sus medios y en qué medida, se puede también apoyarlos.

Estamos en una coyuntura difícil no sólo por los cambios administrativos, sino por la propia política presupuestal del gobierno federal; se han registrado en los últimos tres años restricciones presupuestales serias en las transferencias que se proporcionan al Instituto; esto ha constituido un reto que hemos estado tratando de superar y podemos decirles a ustedes con gran satisfacción que hemos modificado la estructura de los ingresos totales del Instituto.

\* Secretario Ejecutivo del Consejo Directivo del INAP

En 1994 la estructura de ingresos propios e ingresos derivados de las transferencias federales era en relación de 55-45, es decir, 55% provenían de transferencias federales y 45% de ingresos propios. En la actualidad y aún creciendo los programas y el presupuesto del Instituto, estamos en una proporción de 66 por ciento de ingresos propios y solamente el 34 por ciento de transferencias federales.

¿Qué quiere decir esto? Que estamos caminando hacia la autonomía presupuestal. Lo cual resulta fundamental para poder pensar en el fortalecimiento de los programas del Instituto.

La potencialidad que se abre con el Sistema Nacional de Formación Interactiva a Distancia, resulta primordial, para poder caminar a esa autonomía presupuestal, o por lo menos para disminuir la dependencia que pueda significar el estar recibiendo donaciones, presupuesto o una transferencia de los gobiernos estatales o de los gobiernos municipales, o del mismo gobierno federal, que ustedes reciben a través de las publicaciones que nos permitimos hacerles llegar, a través de los convenios de consignación.

De hecho, las publicaciones regulares están totalmente subsidiadas por el Instituto, su precio no es el costo real y tendría que ser mucho más alto. Sin embargo con el propósito de mantener este medio de divulgación es que se subsidian.

El Sistema Nacional de Formación Interactiva a Distancia (SiNaFID), no solamente es primordial desde el punto de vista tecnológico, sino que abre grandes posibilidades y podría generar alternativas favorables, diversificadas, en lo que se refiere a oferta de servicios.

En este sentido quisiera referirme, a reserva de que, tanto la maestra Elena Jeannetti Dávila como el licenciado Andrés Andrade les explicarán ampliamente, a lo que sería el programa académico y lo que significa el SiNaFID. Una de las estrategias fundamentales es apoyarnos en este sistema, para poder diversificar la oferta de servicios y al mismo tiempo, diversificar las fuentes posibles de ingreso o de financiamiento. Se ha creado lo que se denomina el Sistema Nacional de Formación y Docencia, el cual pretende que, mediante convenios con cada uno de los institutos, podamos elaborar con referencia a un marco general, estrategias específicas para reforzarnos mutuamente a través de los programas que tiene el Instituto, y de los programas que ustedes mismos formulen y pongan en marcha para satisfacer las necesidades regionales y locales.

El Sistema Nacional de Formación y Docencia, tiene dos vertientes importantes que debemos conceptualizar, para poder establecer cómo vamos a trabajar conjuntamente.

Se hace referencia a la formación porque los programas estarían orientados fundamentalmente a la capacitación, actualización o el aprendizaje en el trabajo de los cuadros de la administración pública, tanto federal, cuando se trata de delegaciones, o bien estatal y municipal.

Formación y desarrollo permanente es una categoría que se utiliza en los foros internacionales, es una forma ya acordada de entender que esta formación puede ser posible y puede ser reforzada en la medida en que nosotros tengamos programas académicos muy bien concebidos. Esos programas tienen necesariamente que tener el componente nacional, a lo cual podría contribuir el instituto, y el componente local que es definitivo para que tengan arraigo en la comunidad en la que se van a impartir.

En este sentido podemos hablar de que es posible instrumentar programas académicos de ciclo largo, como son las maestrías; las especializaciones o los diplomados. En los cuales una gran cantidad de personas que están dentro de la administración o que aspiren a estar, pudieran optar por participar, obteniendo un mérito y una acreditación académica debidamente oficializada, es decir con validez oficial. En los ciclos cortos, estaríamos abordando los esquemas de actualización, capacitación y el aprendizaje continuo.

Buscamos fundamentalmente enseñar a aprender, es decir, no solamente dejarles un conocimiento que satisface una necesidad coyuntural, y que después se pierde o no se articula en conocimientos que permitan generar nuevos conocimientos.

El Sistema de Formación y Docencia está precisamente anclado en estas conceptualizaciones que hemos enriquecido con lo que realizan otras instituciones con las que tenemos un intercambio permanente de experiencias, ideas y propuestas.

En la vertiente de formación estamos hablando de programas académicos conjuntos dentro del sistema. Debemos reflexionar sobre qué tanto podemos impulsar proyectos nacionales, y cuál es la oferta del Instituto y qué programas, con sus profesores, con su currícula o mapa académico, podemos estructurar para satisfacer la demanda de cada entidad de acuerdo con las necesidades de las poblaciones a las que queremos que sirvan.

En lo que a docencia se refiere, entendemos que este proceso permitiría que los profesores, con base en sus experiencias, conocimiento y vocación académica se sumaran a este concepto de lo que es el binomio formación y docencia. Se trata fundamentalmente de que los profesores que no puedan permanecer todo el tiempo

del curso en cada uno de los estados, tengan la flexibilidad suficiente para que puedan complementar su cátedra a través de la vertiente interactiva a distancia.

Estamos planteando, que el Sistema Nacional de Formación y Docencia, sea a su vez cruzado en forma matricial por el Sistema Nacional de Formación Interactiva a Distancia. Se trata de ver qué cosas estamos haciendo y cómo las pudiéramos reforzar.

Otro de los programas que cruzarían al Sistema de Formación y Docencia, es el de intercambio con el que se podrían tener profesores de instituciones del exterior, que estarían colaborando por medio de conferencias, cursos, seminarios, paneles o talleres incluso, y recabar así las experiencias que se están desarrollando en otros países.

En un mundo tan competido, especialmente en lo que se refiere a la oferta de servicios de educación superior y de capacitación, sobre todo en administración pública, vamos a tener que elevar no solamente la oferta de servicios, sino además elevar su nivel de calidad, sin duda ello nos dará una ventaja con otras instituciones, que sin rivalidades, pero sí cada quien en su sitio, nos permita consolidar un nicho en el mercado para fortalecer a los institutos y orientarlos hacia lo que sería una autosuficiencia presupuestal. Aquí es donde estamos vinculando la política, la estrategia y las acciones conjuntas.

En suma, las alternativas y las posibilidades que se abren con el Sistema Nacional de Formación y Docencia, dependerían de una estrategia muy concreta que aterrice en acciones conjuntas bien concebidas y que nos permita consolidarlo a través de convenios, como los que tenemos y hemos firmado en otra ocasión, pero ya dentro de un sistema; eso va a permitir que los programas y las experiencias que se deriven de su puesta en marcha ayuden a enriquecer el intercambio y la posibilidad de que se desarrolle en otras entidades.

Es así como irá adquiriendo forma y le daremos una articulación a este sistema para que vaya creando un acervo, no solamente documental o de experiencia burocrática, de firma de convenios, sino que vaya generando un programa con acervo intelectual de los docentes; que en este sistema, pueden estar en forma permanente, distribuyendo mejor su tiempo, atendiendo mejor las necesidades de su vocación docente pero también participando como funcionarios en las dependencias y entidades públicas.

Hay muchos secretarios de finanzas, secretarios de administración, oficiales mayores, o de otras dependencias estatales y municipales, que pueden incorporarse como profesores y es ahí donde el Sistema de Formación y Docencia se vuelve un elemento detonador para ir articulando la planta docente que requieren los institutos.

Hemos tenido experiencias importantes en este sentido, y una de las razones por las cuales se pudo rápidamente articular el programa de la Maestría de Administración Pública con Sonora, es que un alto porcentaje de profesores son precisamente locales.

El Sistema Nacional de Formación y Docencia estaría cruzado por el Sistema Nacional de Formación Interactiva a Distancia y también por todos los programas que se derivan de los convenios que tiene firmado el INAP, con otras instituciones análogas del exterior.

En la medida en que estemos más cerca, a través de estos medios, las distancias se van a ir acortando y vamos a cumplir con este propósito de tener una política, una estrategia y acciones conjuntas para fortalecer la Red de Institutos de Administración Pública Estatales y al propio INAP.

---

## **Aportaciones de los Institutos Estatales**

---

*Fernando Gálvez Rodríguez*  
*Secretario Ejecutivo del IAP Michoacán*

El objetivo de la reunión plantea fortalecer y consolidar la Red Nacional de Institutos Estatales de Administración Pública, a través de la identificación de problemas comunes, del intercambio de experiencias, la definición de soluciones conjuntas y la asunción de compromisos específicos por los miembros de la Red.

Quisiera hacer, nuevamente, un exhorto a la Red y al Instituto Nacional de Administración Pública, como una oportunidad en la que hemos visualizado este esfuerzo para cambiar de forma creativa e interesante. Este proyecto constituye una gran oportunidad que se le presenta tanto al Instituto Nacional como a la Red de Institutos, a los gobiernos estatales y también al gobierno federal.

Partimos precisamente de un diagnóstico actualizado de las condiciones de operación de los Institutos estatales. Al respecto quiero expresar la opinión de Michoacán, en el sentido de que siendo el proyecto de educación a distancia muy loable, las condiciones de cada instituto son totalmente distintas.

Las probabilidades de posicionarnos son todo un reto que nos ha costado grandes sacrificios. En lo particular, pensamos que el Gobierno Federal en este momento está apostando en serio a la profesionalización de los servidores públicos, por las expectativas de la nación.

Cada Instituto tiene una problemática muy particular, y algunos de nosotros vamos ya de salida. Quisiéramos entender que es un momento de gran oportunidad, para que verdaderamente el gobierno federal y los gobiernos estatales, consideren a nuestras instituciones como una posibilidad real de transformación.

Ello requiere que consideremos una serie de mecanismos verdaderamente participativos y que partamos de que este diagnóstico que se ha presentado, refleje la realidad para que podamos, en el menor tiempo posible, instrumentar un sistema de educación a distancia.

Hay una serie de pasos previos que cada Instituto tiene que llevar a cabo para poderse posicionar, en algunos estados tienen cierta relevancia, en otros tienen que actuar como instituciones privadas. Debemos, por tanto, encontrar esquemas novedosos de vinculación para que los gobiernos estatales conozcan las grandes ventajas que pueden obtener de los Institutos estatales y del INAP.

Desde la óptica del diagnóstico faltaría contemplar cuáles son aquellas medidas necesarias en cada Instituto que le permitan posicionarse mejor. Después de esto debemos hacer un gran esfuerzo para impulsar el programa de formación a distancia que es muy loable; pero atendiendo a que cada entidad tiene una problemática muy particular.

**José Mejía Lira**

*Presidente del IAP San Luis Potosí*

Preparé algunas notas tratando de ver por dónde debemos trabajar, precisamente en el sentido de fortalecer la Red de institutos estatales.

El primer planteamiento es que el INAP también tiene que reposicionarse; es decir se tiene que hacer una reflexión de qué es lo que va a pasar dados los nuevos tiempos y qué debe fortalecerse. Un aspecto importante es hacer valer su papel de voz autorizada y ente formador y promotor de cuadros de la administración pública; recuperar la función de asesoría y consultoría.

También es necesario constituir un grupo de estudio con personal capaz de cubrir actividades de asesoría y consultoría por ella misma, y crear grupos con calidad de tanques pensantes, que también tengan que ver con esta voz autorizada en la que ahora tiene que convertirse el INAP.

A esto puede contribuir el ampliar los foros de discusión, reforzar las publicaciones, promover estudios de caso, de éxitos y fracasos. Hacer valer el rol de asociación civil, reincorporando socios, trabajando con ellos, brindándoles ventajas por pertenecer al INAP y con papeles activos, o bien, en su caso, tomar la posición contraria de instituirlo como una entidad responsable de la función pública.

Creo que las dos son válidas, habría que discutir las, si reforzamos la idea de la asociación civil o si nos vamos a convertir en un ente público y dejar de lado esta figura de asociación civil.

Por el lado de los Institutos estatales hay que incorporar como socios y/o consejeros a actores estratégicos del Estado, no nada más del gobierno. Hay que generar mecanismos de ingresos propios, ya aquí se mencionaron algunos. Y en ello una de las cosas que yo recuperaría es esta actividad de asesoría y consultoría, que ahora que hable de las vinculaciones INAP-IAPS, van a tomar sentido.

Ya se mencionó la función de la Red. Creo que hay que establecer nichos de especialización, donde los IAPS tienen fuerza. Hay que hacer asociaciones estratégicas, varios las han impulsado, Hidalgo en su momento lo hizo con el Tecnológico de Monterrey, nosotros con el Colegio de San Luis Potosí.

Hay que realizar convenios con instituciones, vincularse no solamente con la administración estatal, también con la administración municipal; ofrecer una imagen más neutra por parte de los institutos, creo que eso también es importante; hay que lograr espacios exclusivos.

Ya se ha sugerido que el camino de la profesionalización y el servicio civil podrían ser la alternativa para lograr este espacio exclusivo que le dé valía a nuestros institutos. Hay que hacer estudios locales propios, crear bases de datos estratégicos y difundirlos como aportación del Instituto de Administración Pública del estado.

También es importante promover trabajos, estudios y publicaciones conjuntas, premios de investigación, intercambio de publicaciones e integrar un banco de datos sobre profesores que se pueda utilizar regionalmente.

Aquí resulta muy importante el apoyo del Instituto Nacional de Administración Pública hacia los IAPS. Creo que se puede seguir brindando apoyo y aquí nos lo ofrecieron en lo que son los cursos que se están ofreciendo, conferencias, servicios, pero se pueden hacer más cosas.

Hay otros mecanismos que se pueden manejar como son, mejores vinculaciones con gobiernos, Institutos de Administración Pública, encuentros académicos, encuentros con ONG's, etcétera. Y sugeriría por último que cada año le toque a un instituto hacer un sorteo para fortalecer una fuente distinta de ingresos. Creo que hay más cosas, son ideas que se me vinieron a la mente. Espero que en algo contribuyan a seguir fortaleciendo nuestra red de institutos.

Gracias.

**Julio Pérez Espinosa**  
*Secretario Ejecutivo del IAP Hidalgo*

Hemos obviado una parte fundamental que son las políticas y las estrategias. Me parece que es, como ya se ha dicho, fundamental que se opere y se lleve a la cristalización este sistema de formación y docencia.

Es una demanda y una necesidad que tenemos en los estados. No obstante, como también se ha dicho, hemos tenido vinculaciones de mucha calidad. Esto se ha hecho pero no como parte de una política de carácter nacional, sino por la iniciativa propia de cada Instituto.

En la parte académica, el sistema de educación a distancia es loable, Incluso en los estados como Hidalgo, pues viene a constituirse en una herramienta fundamental, las distancias, la diversidad que tenemos, los contrastes tan fuertes, llevar simplemente capacitación, educación básica a algunos municipios, es incosteable. Esta es la única alternativa posible en el mediano plazo.

Sin embargo, me parece que no estamos tocando a fondo algunas cuestiones que me parecen centrales.

En la última reunión que tuvimos en Querétaro, de carácter regional, teníamos el dato de que 30 por ciento de los Institutos que constituyen la Red estaban prácticamente feneciendo. En ese sentido no podemos hablar de una norma de calidad académica, cuando por un lado tenemos un proceso de desmoronamiento o de parálisis institucional en una parte de la Red.

Creo que no podemos hablar de un compromiso, en la misma medida y en la misma intensidad, cuando los Institutos son absolutamente inviables en algunos estados. Por tanto antes de arribar a un proceso así, debemos normalizar la operación de la Red,



estandarizarnos en términos de calidad, de eficiencia, de recursos, de posibilidades, en fin, de alguna manera ser una réplica de lo que es el INAP a nivel nacional.

Gracias.

**José Guadalupe Hernández Franco**  
*Secretario Ejecutivo del IAP Guanajuato*

En el Instituto de Administración Pública de Guanajuato iniciamos hace tres años. Acudimos al entonces gobernador, Vicente Fox, y le pedimos que nos apoyara con un capital semilla para arrancar este sueño. Le pareció interesante la propuesta y de inmediato nos apoyó.

Desde ese momento nos dimos a la tarea de no depender, ni pedir, ni aceptar recurso alguno, esto nos obligó a ahorrar recursos, buscar asociaciones estratégicas con la universidad y hasta la fecha lo hemos logrado. Esto ha sido una tarea de tiempo completo y angustiante porque si uno no genera está en riesgo la permanencia del Instituto.

Siempre nos proponemos actuar de tal manera que generemos recursos para que podamos estar tranquilos. Pero sentimos que hemos descuidado, en ese afán de generar ingresos, campos muy importantes como la investigación. Nos hemos metido a la mercadotecnia, crear grupos cada vez más numerosos, buscar los mecanismos de mercado para poder ser competitivos y nos ha resultado, pero nos preocupa la investigación.

En el caso específico de Guanajuato sí requerimos el apoyo del INAP para que nos asesore, nos apoye en cómo realizar ese otro aspecto de los institutos, que es tan importante como el ser autosuficientes, pero además estamos viendo que en este ámbito competitivo están ingresando otras asociaciones, otras universidades que están buscando lo mismo y que están logrando penetrar en las dependencias o penetrar con el mismo Ejecutivo, y tener esos contratos que a lo mejor a nosotros nos tocarían; pero la verdad es que nosotros en ese afán de generar recursos, ahorrar y generar para el futuro, no nos da tiempo para cabildear y para hacer las relaciones políticas que son necesarias.

Sería importante realizar reuniones regionales que obedezcan al seguimiento de los proyectos que aquí se pactan y a programas de trabajo de los Institutos. Esa es mi propuesta. El Sistema que hemos seguido nos ha resultado, porque estamos compitiendo y lo estamos haciendo bien.

**César Rubio García**  
*Presidente del IAP Sonora*

En Sonora asumimos el compromiso de impartir en nuestro instituto la Maestría en Administración Pública.

Este compromiso es un serio desafío, no sólo por las expectativas que se están creando en los medios universitarios y gubernamentales, sino por la obligación nuestra de garantizar, como lo señala la autoridad del INAP, la mejor calidad académica posible.

Entendemos claramente que además de trabajar en la actualización del mapa curricular, la contratación y capacitación de personal docente, el impulso de investigación y enriquecimiento de nuestros acervos bibliográficos, tenemos muchas otras cosas por hacer, entre ellas, involucrar al Instituto en el entorno político, económico y social de la región en que se desenvuelven ciudadanos y gobierno.

En efecto, nuestros programas de capacitación, investigación y asesoría deben estar en plena congruencia con la realidad en dinámica evolución donde son, y serán actores, nuestros maestros y alumnos, así como los funcionarios, investigadores y ciudadanos en general que acuden al Instituto. La Maestría, la concebimos en el marco de la regla final de los IAPS, y de las actividades que nacen en el propio seno de cada uno de nuestros Consejos Directivos Estatales, como un medio de participar más efectivamente en el momento histórico que vive el país y nuestras regiones.

Comparto la convicción de que en el marco de la transformación nacional es muy importante la proyección conjunta entre los IAPS y el INAP. De programas que generen ingresos compartibles mediante la elaboración de estudios y proyectos de reestructuración administrativa para los gobiernos de los estados, ayuntamientos, entidades y organismos públicos. La organización de conferencias, cursos y diplomados; la promoción del Sistema EDUSAT, el desarrollo de la investigación y la labor editorial entre otras actividades ya señaladas en el curso de la reunión.

Creo que los compañeros de San Luis Potosí y Guanajuato tienen absoluta razón. Pero muchas iniciativas, como hoy mismo lo dicen, deben salir de nosotros. En lo personal creo que podemos ayudarnos más unos a otros para potenciar a los IAPS y, por consecuencia, a nivel nacional, compartiendo información y experiencias valiosas.

Entiendo, por citar un ejemplo, que en Ciudad Juárez, Chihuahua, existe un Instituto de Investigación Municipal que ha propiciado que los ayuntamientos proyecten a largo

plazo el desarrollo del municipio, sin perder la continuidad de los programas, no obstante los cambios trianuales de la administración local.

Me gustaría conocer los cuerpos staf de los IAPS para prestar asesorías, emprender estudios e investigaciones. Me interesan mucho sus experiencias en torno a la forma en que se desarrolla el proceso de federalización en estos estados, particularmente los de la Secretaría de Educación Pública, de la Secretaría de Salud, la SAGAR, la SEMARNAP, la SCT, así como la descentralización del IMSS, del ISSSTE, del INFONAVIT, etcétera.

Aquí tenemos un gran reto. Estoy seguro que si intercambiamos experiencias en este sentido, vamos a ser mucho más útiles a la sociedad, a los Institutos y a los gobiernos.

Un asunto de la más elevada prioridad concierne al de Alianza por el Campo. Soy un convencido de que la distribución de los recursos federales y estatales de este programa pueden mejorarse significativamente en términos de eficiencia y de justicia social. Sin temor a equivocarme, siento que aquí podemos ayudar mucho a nuestro país.

Algunos Institutos estatales han concretado valiosos logros en varios aspectos, sobre todo en programas de capacitación, porque la sociedad ya no soporta la improvisación de los servidores públicos.

Se han hecho comentarios muy interesantes. Sólo diré, por citar algún ejemplo, que a fines de junio acudimos por parte del Instituto a la Ciudad de Tucson, Arizona, se trata de una ciudad típica media de los Estados Unidos de Norteamérica, observamos ahí aspectos de inmenso valor para nuestros ayuntamientos en materia de seguridad pública, desarrollo urbano, servicios públicos, participación ciudadana, profesionalización de servidores públicos, informática y ciencia aplicada a la administración gubernamental.

**José Manuel Rubio Valenzuela**  
*Secretario Ejecutivo del IAP Veracruz*

En relación a lo expresado por los representantes de Hidalgo y Michoacán, quiero decirles que en Veracruz hay poco apoyo por parte del gobierno del estado. Sin embargo, lo que hemos hecho, para retomar las ideas del Doctor Mejía Lira, es impulsar alianzas con diferentes instituciones.

Nos vinculamos con el Instituto Politécnico Nacional, y hoy tenemos cinco generaciones de la Maestría en Administración Pública. También nos acercamos a la Universidad

Abierta en San Luis Potosí, y tenemos un número importante de egresados en la carrera de Licenciados en Administración Pública.

Actualmente estamos a punto de conseguir el registro de validez oficial para la Maestría en Gobierno y Administración Pública. Preparamos el programa, solicitamos todos los permisos que nos requería la Secretaría de Educación Pública, tanto municipales como estatales. Integramos una planta de docentes con grado de Doctor y Maestría, y si ustedes quieren los podemos apoyar en ese sentido.

**Jorge Pérez Pérez**  
*Presidente del IAP Quintana Roo*

Quiero comentarles algunos de los problemas que hemos enfrentado en el Instituto de Quintana Roo para poder elaborar los nuevos Estatutos y un nuevo Reglamento.

Recibimos apoyo por parte del Estado de México, Puebla y del mismo INAP. Revisamos los estatutos del INAP para definir conceptos como desarrollo y formación permanente, docencia, actualización y capacitación que aquí ha planteado el Licenciado Néstor Fernández Vertti.

Encontramos también otros conceptos que queríamos dejar plasmados en nuestros documentos básicos tales como servicio civil de carrera, formación interactiva a distancia, etcétera. Por parte del INAP nos apoyó el Lic. Andrés Andrade Berzabá, es importante anotar que siempre que solicitamos algo está la mano amiga de ustedes.

Ahora mismo estamos entregando una copia de nuestros Estatutos a María del Pilar Conzuelo Ferreyra, a José de Jesús Arias Rodríguez y a Guillermo Haro Bélchez con el fin de recibir su opinión y poder producir unos documentos verdaderamente útiles.

Hemos iniciado los tramites para obtener el Registro de Relaciones Exteriores e iniciamos también los tramites ante Secretaría de Hacienda para conocer todas las obligaciones y derechos de una organización con la figura de asociación civil.

Analizando la integración de un centro documental nos dimos cuenta que teníamos derecho a una dotación inicial y nos dimos a la tarea de buscar métodos de registro de control bibliográfico, claves, así como formas de promover y establecer convenios de colaboración.

**Samuel Espejel Díaz González**  
*Presidente del IAP Estado de México*

Creo que hay dos vertientes que se han tocado en relación al tema que nos ocupa. Una resultó de alguna región en donde observamos que cada IAP prácticamente está marchando de acuerdo a los apoyos que busca en su propia entidad y por tanto cada uno está enfrentando condiciones diferentes.

La otra tiene que ver con evitar caer en una especie de aislamiento, porque quedaríamos como asociaciones civiles enmarcadas en una entidad federativa, donde los cambios políticos marcan otro tipo de contexto. Tengamos muy en cuenta que los IAPS se desarrollan en una relación de carácter fraternal con cada gobierno, lo cual lleva a confundirnos prácticamente con dependencias gubernamentales.

Actualmente muchos de los IAPS estamos reduciendo esa dependencia, y estamos tratando de generar recursos propios. Pero parece un tanto complicado que un IAP logre ser autosuficiente, por mucho que pretenda eslabonar programas, o realizar diferentes acciones, a menos que sea muy pequeño y únicamente tenga una sede.

En suma, hay una propuesta del INAP respetable y muy atractiva que habría que valorarla y analizarla con mayor detenimiento para ver su viabilidad pero no se está planteando el problema de cómo en conjunto, como red, y como una red encabezada por el INAP, podríamos resolver algunos problemas del contexto al cual nos vamos a enfrentar.

Por otra parte quisiera hacer algunas reflexiones sobre la propuesta que nos hace el INAP. Se han generado algunos programas conjuntos de los cuales podemos aprender, por ejemplo el último curso a distancia que promovió el INAP con el IFE, la premura con que se difundió hizo imposible organizar la promoción adecuada.

Vemos con verdadero interés que el INAP esté preocupado por ser autosuficiente, el mismo problema lo enfrentan ahora los IAPS. Al impulsar por tanto la maestría de manera conjunta debemos ver bien los costos y determinar qué beneficios vamos a obtener ambas instituciones y tener muy presentes los tiempos.

Por lo tanto yo plantearía a esta mesa que si vamos a intentar este tipo de acciones, lo hagamos a través de cursos cortos o diplomados, que en el transcurso de 4 a 8 meses, permitan obtener resultados y estos impacten en el prestigio del INAP como en el de los propios IAPS.

Otra preocupación se refiere al reconocimiento de validez oficial de los estudios que impartimos. La maestría cuenta con ese reconocimiento, pero sería conveniente obtenerlo también para cursos y diplomados. Al respecto quiero comentarles que en días recientes el IAPEM recibió un comunicado de la Secretaría de Educación Pública para que dentro de la publicidad de sus programas se inserte la leyenda de “Estudios sin validez oficial”, de tal forma que al reconocer esta indicación automáticamente el prestigio y la asistencia a los cursos, si no están registrados debidamente, será mínima.

**Jorge Partida Razura**  
*Presidente del IAP Nayarit*

El objetivo de este Sexto Encuentro Nacional de la Red, es justamente ver nuestros problemas comunes, ver las soluciones conjuntas y los compromisos específicos que aquí vamos a asentar.

Valdría la pena que hagamos una propuesta a la comunidad nacional, creo que es el momento de que la red haga un comunicado para que se difunda quiénes somos, qué hacemos, y cuál es la propuesta hablando de la sociedad nacional.

¿Cuáles son esos problemas comunes? considero que es muy importante que la red, a partir de este momento, asuma su compromiso de ser solidaria con los institutos que cuentan con poco apoyo, respecto de su relación con los gobiernos estatales. Y manifestar que no están solos, que estamos organizados, que somos una red nacional justamente de Institutos Estatales.

En ese sentido, tenemos que ser muy solidarios con los Institutos Estatales e ir estableciendo una agenda para la determinación de soluciones conjuntas. Saber quiénes podemos ir en auxilio de algún Instituto para armar un proyecto de programa académico. La propuesta concreta sería que se tome nota y que asumamos compromisos claros. La comunidad nacional tiene que conocer nuestra postura, nuestro planteamiento y, bueno, que conozcan esa riqueza, esa trayectoria, ese bagaje académico, esa currícula académica que tenemos como INAP y como Red Nacional de Institutos.

**José Rodolfo Vega Hernández**  
*Presidente del IAP Querétaro*

Hace 8 años que se practica en todas las reuniones nacionales el mismo esquema, lo cual me parece extraordinariamente oportuno porque hay gente nueva que desconoce cosas y hay gente con cierta experiencia que transmite cosas.

Creo que el planteamiento de los mecanismos alternativos, es extraordinariamente importante, pero tiene una doble vertiente, nos puede reducir y cortar las manos, puede ocupar el conjunto de recursos y en algunos casos los escasos recursos.

Entonces las nuevas alternativas y los nuevos instrumentos deben ser suficientemente flexibles para que favorezcan, por supuesto, al INAP pero que también en este espacio los Institutos tengan la posibilidad de personalizarse.

Este tipo de reuniones son realmente importantes porque es necesario compartir nuestras experiencias. Este momento en sí mismo representa una alternativa envidiable.

---

## Comentarios

---

**Luis García Cárdenas**

*Miembro del Consejo de Honor y Ex presidente del INAP*

De manera muy agregada y en una actitud de escuchar las distintas manifestaciones de los Institutos hermanos, lo primero que resalta es el grado de avance institucional que registran los Institutos Estatales.

Samuel Espejel Díaz González planteaba algunos puntos candentes, de una relación entre una expresión del Instituto Nacional y alguna institución de los estados.

Probablemente aquí estamos viendo el ejercicio de la mejor imitación extralógica en el trato de la Federación a los estados. Y creo que lo que están planteando ustedes con absoluta legitimidad y con absoluta firmeza es la evolución que debe tener la relación precisamente entre los institutos de los estados y el Instituto Nacional.

Conociendo a José Natividad González Parás de muchos años, a Néstor Fernández Vertti, a Elena Jeannetti Dávila, en fin, siendo parte de esta institución, hace realmente muchos años, creo que es uno de los aspectos más importantes que aquí percibimos, y lo digo en mi condición de viejo elemento del Instituto.

Nos encontramos, por circunstancias nacionales, en un parteaguas, lo pondría yo así, en un parteaguas político-técnico, en el cual tenemos un país con circunstancias inéditas, en la relación de los poderes entre sí; las relaciones de un gobierno federal que tendrá necesariamente características diversas a las que estábamos acostumbrados hace muchos años.

Convocaba esta mañana a hacer no un catálogo, sino una reflexión sobre nuestras fortalezas y debilidades, creo que finalmente estamos llegando a ese posicionamiento. Lo primero que aquí se percibe, y que es natural de una relación entre hermanos, es que todos tenemos momentos distintos en las instituciones, características muy casuísticas, particulares, puntuales. Aquí se han manejado temas tan importantes como orígenes de ingresos. Se ha señalado que en algunos casos esto implica disminuir o no hacer investigación.

Yo me pregunto, y lo estoy tratando de evocar en las distintas etapas de nuestro Instituto, y de los Institutos que forman la red, si esta circunstancia de que se hayan acercado y, en algunos casos como aquí se nos ha dicho, con gran propósito y resultado, con el Instituto Politécnico Nacional, con otras instituciones, es en razón de los huecos que el propio Instituto Nacional ha dejado.

Ahora bien, creo que el mérito de estas reuniones reside precisamente en esta claridad del diagnóstico participativo, del ejercicio colegiado de decir con franqueza y con propuesta cual ha sido el común denominador y de ir tratando de encontrar principios de solución, pactos de entendimiento y ejercicios con los que se puede ir mejorando la relación interinstitucional e intrainstitucional.

Es muy fácil, y quizás hemos seguido un esquema muy tradicional, muy clásico, con el ejercicio de la regionalización de los Institutos. Es un ejercicio simplemente operativo, convencional. Y creo que es válido en la medida en que nos facilita a todos la tarea de hablar entre nosotros.

Aquí estamos viendo, en la plenaria de nuestras preocupaciones, cómo en un momento determinado, no importa que se trate de las regiones que se reunieron en Querétaro, con cierta rigidez o con cierto propósito específico, sino que este diálogo se pueda dar ahora en el sentido mismo de los Institutos en pleno.

Retomo junto con Néstor Fernández Vertti la propuesta de origen. Es cierto, Michoacán lo decía: el estado del arte, del ejercicio, de la educación a distancia, es distinto en cada estado. Lógicamente porque la infraestructura misma, el avance, la penetración, la cultura de la educación a distancia tiene realidades diferentes en cada uno de los estados. En algunos existe desde hace mucho tiempo, por qué incluso el sector privado lo ha impulsado y se ve como un procedimiento natural, normal, cotidiano.

Nuestra función fundamental, la instrucción que tenemos del Presidente del INAP es usarlo como instrumento, no como proceso de cultura administrativa, sino como un



proceso de comunicación y de formación. Pero la formación interactiva implica una relación activa y propositiva. Yo creo que aquí el gran mérito que pudiera tener esta nueva herramienta es la capacidad de diálogo entre nosotros, en términos de lo que aquí se escucha. Y decirlo igual hacia la cámara e interactuar entre nosotros con actitud propositiva.

Creo que las grandes líneas de preocupación aquí son enormemente válidas, y no tengo menos que recordar con qué emoción se fundaban los Institutos, y cómo alguien dijo en la mañana, con esa misma emoción desaparecían.

Por otra parte el ejercicio de la investigación es fundamental, pero frente al drama de obtener recursos para sobrevivir la investigación tiene que esperar. Tal vez podemos realizar, vía Internet, vía esquemas de comunicación recíproca, con los nuevos instrumentos tecnológicos, procesos de investigación conjunta en donde el tema, la prioridad, la establezca el estado, el Instituto estatal y, en un momento dado, nosotros aportemos bibliografía, maestros, moderadores, o podamos enlazarlos con alguna institución del exterior.

Recuerdo que con gran insistencia los viejos franceses nos decían: es importante adaptar, no adoptar. Y fundamentalmente es una premisa que yo creo que es vigente en el INAP. Si adaptamos ganamos todos, si adoptamos, es un ejercicio de imposición al que habrá una resistencia natural,

En este sentido el punto que me parece entusiasmante, es la capacidad de diálogo que tenemos entre nosotros.

Hay, probablemente, un recurso que está planteado alrededor de la mesa siempre en este tipo de deliberaciones, la diversidad propositiva, la riqueza de los conceptos que aquí se vierten por cada uno de ustedes, al menos para el Instituto es de una vigencia impostergable.

Lo importante es quizás, como ha sugerido el propio Secretario Ejecutivo de nuestro Instituto Nacional, que acabemos de ir haciendo del diagnóstico una prognosis, un ejercicio propositivo, del cual ya las conclusiones de esta reunión pudiesen dar cuenta. Porque si no volveremos a encontrarnos dentro de un año y seguirá privando cierto desaliento, cierta preocupación de que a la mejor nos cierran el recurso, o la vigencia, o vienen otras instituciones en lugar de las nuestras.

Es clara una cosa, y con esto acabo. Lo que está sucediendo a nivel nacional, con la nueva opción que el propio elector ha dado, nos hace obligatoriamente replantear por qué el INAP y para qué el INAP.

Me atrevo a pensar que en términos correspondientes, en el nivel del Pacto de la República, a nivel del Pacto Federal, esta pregunta es vigente en cualquier estado, incluso tratándose de Guanajuato de donde el ciudadano Presidente es originario o bien el estado de San Luis Potosí, el estado de Michoacán, el Estado de México.

Este es un tipo de reflexión que pocas veces se nos ha presentado como una expectativa, pero si me permiten concluir con esto, creo que es una nota positiva y también un desafío. Estamos hablando con una enorme franqueza, con una enorme claridad, con un corazón administrativo en la mano, pero con una competencia fundamental: tenemos un compromiso que cumplir, somos mesas directivas elegidas, de alguna manera, en el concepto nacional y están esperando de nosotros con gran atención qué va a suceder con los IAPS a nivel Estatal y, desde luego, en el Instituto Nacional de Administración Pública.

Ese es el reto que tenemos en este momento y qué espléndido es escuchar la forma con propuesta, con claridad, y con denuncia si pudiéramos decirlo, que se presenta entre los compañeros de los Estados.

Gracias.

**Néstor Fernández Vertti**  
*Secretario Ejecutivo del INAP*

Como ha sucedido en anteriores reuniones, y como lo ha señalado aquí Luis García Cárdenas, este ejercicio que se celebra anualmente, nos permite ir configurando precisamente el diagnóstico del estado en que se encuentran los Institutos y sus condiciones de operación.

Sería verdaderamente inexacto decir que en estos últimos años no hemos avanzado conjuntamente. El esfuerzo que se ha realizado para renovar y restablecer algunos Institutos, ha sido producto de la idea de consolidar a los institutos como una red.

Empecé mi intervención diciendo que no tendría sentido llamarse Instituto Nacional de Administración Pública, si no estuviéramos realmente constituidos como una verdadera red. Y señalaba que en contrapartida, en otros países lo de nacional constituye solamente la operación de una entidad que sirve al Gobierno Federal y de ahí se deriva a los estados, provincias y localidades.

Coincidimos con lo que aquí se ha dicho: sabemos que primero tenemos que reconocer las características en las que operan y se han creado los Institutos, la forma en que se van desarrollando y las coyunturas políticas que se les presentan.

Creemos, desde luego, que es muy importante que en cualquier colaboración en la que participen conjuntamente el Instituto Nacional y los Institutos locales, se debe partir de lo que son las características específicas de cada Estado. No aspiramos a que cada uno de los instrumentos que maneja el Instituto puedan ser aplicados equivalentemente y en los mismos niveles en todos los estados.

Ahí están los programas, los instrumentos, los medios, y están en uso para ser aplicados de acuerdo a las condiciones específicas. Esto es fundamental porque si no, no podríamos establecer una colaboración que siempre será amplia y que siempre caminará sobre las bases de que sea buscando beneficios compartidos y, sobre todo, que exista una equidad en la distribución de los beneficios.

Recojo las reflexiones que ustedes hacen, no aspiro a que se queden en el aire ni sólo en el papel, como resultado de las propuestas que surjan en el documento final de esta reunión, o que se conviertan única y exclusivamente en motivo de una memoria que diga lo mismo que las otras.

Ese no es nuestro propósito. Creo que al ir configurando este diagnóstico y auto-diagnóstico, podemos al mismo tiempo hacer una prognosis: ¿qué vamos a hacer con el INAP, y qué vamos a hacer también con los Institutos, cómo podemos reposicionarlos?

Hemos visto que tenemos mayor competencia. Yo hablaba de la necesidad de situarnos mejor en un nicho de mercado, precisamente en función de las condiciones económicas que han sido adversas en algunos momentos y nos obligan a mejorar la calidad de nuestros servicios, y a buscar mejores alternativas institucionales.

Aquí nosotros hemos detectado, porque lo hemos sufrido también, cómo se nos ha caído la matrícula, porque ha habido otros que se habilitan rápidamente como consultores o bien como promotores de servicios de capacitación. Pero también entendemos que ha ido cambiando la forma de responder a las posibilidades que ofrece una institución reconocida desde hace mucho tiempo.

Queremos en realidad que los Institutos estatales mantengan una presencia permanente en los programas del INAP, que se reduzcan las disfuncionalidades pero, sobre todo, que no se soslaye que existe la presencia de los Institutos estatales y que la totalidad de ellos se sumen a los trabajos con el propósito de ir consolidando una presencia en materia de capacitación y formación permanente, y que se vaya formando todo un acervo intelectual y su planta de docentes.