



FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS ESTATALES Y MUNICIPALES EN EL ESTADO DE MÉXICO .- IAP DEL ESTADO DE MÉXICO.

De acuerdo al objetivo del Encuentro, éste trabajo da a conocer las principales experiencias y resultados que el Instituto de Administración Pública del Estado de México ha tenido en materia de formación, capacitación y actualización de funcionarios y servidores públicos de dicho estado y sus 122 municipios; y que derivan, de la operatividad de los programas Académico y de Capacitación Municipal 1997, que promueve el Instituto. Asimismo se presentan algunas propuestas que podrían ser retomadas, si lo consideran conveniente, para el trabajo futuro de los Institutos Estatales de Administración Pública, en lo relativo a la formación y capacitación de servidores públicos locales.

En la ponencia se desarrollan los cuatro apartados del tema II, Formación y Capacitación de Servidores Públicos Locales. Para ello, primero se hace una breve introducción, después se señalan algunos de los obstáculos que se han presentado en su desarrollo y, finalmente, se sugieren algunas propuestas sobre cada subtema.

1. Características del proceso de detección de requerimientos de capacitación.

Las transformaciones que ocurren en México y en el mundo implican profundos y diversos cambios en todos

los aspectos de la economía, la sociedad y el Estado, las cuales inciden en los gobiernos y sus aparatos administrativos, en los ámbitos federal, estatal y municipal. Para hacer frente con mayor éxito a estos nuevos retos, las administraciones públicas requieren de directivos públicos dotados de conocimientos, métodos y técnicas cada vez más actualizados y efectivos; demandan también egresados de programas académicos cuyo contenido incluya materias que respondan a los requerimientos específicos de la función pública estatal y municipal.

Ante este panorama, indudablemente uno de los elementos o factores capaz de garantizar la utilidad y pertinencia de un programa académico o de un curso de capacitación, consiste, en la adecuada y previa detección de las necesidades de capacitación de los servidores públicos; insumo que al no existir en la actualidad impide materializar los proyectos de capacitación realmente demandados por los tres ámbitos de gobierno.

La detección permanente de necesidades de capacitación, a no dudarlo, constituye un ejercicio indispensable para la reorientación y actualización de los programas académicos si se quiere que éstos, verdaderamente contribuyan a innovar y mejorar las funciones que realizan los servidores públicos locales.

Obstáculos.

- Hoy las autoridades de los gobiernos estatal y municipales manifiestan una actitud más favorable para que su personal participe en procesos de formación y capacitación, no obstante, la mayoría de

las dependencias de ambas instancias gubernamentales no efectúan procesos sistemáticos, permanentes e integrales que les permitan evaluar y conocer los conocimientos y aptitudes de sus servidores públicos, así como sus deficiencias e insuficiencias y contrastar ambos elementos con sus requerimientos actuales, para definir con mayor precisión el tipo de capacitación más adecuada a sus necesidades.

- La permanente movilidad del personal, sobre todo municipal, cada tres años, acentuada con el cambio de autoridades, no sólo afecta los esfuerzos realizados en materia de formación y actualización, sino también, los relativos a la detección de requerimientos de capacitación, pues se desconocen los conocimientos, actitudes y capacidades del nuevo personal.
- La carencia de sistemas integrales de desarrollo de los recursos humanos, -en realidad son pocos los municipios que en su estructura administrativa cuentan con unidades de capacitación y el consecuente desarrollo de estas funciones- que incluyan la aplicación de procedimientos más rigurosos en la contratación de los servidores públicos, también influye preponderantemente ya que obliga a las administraciones a realizar un esfuerzo mayor en la detección de los requerimientos de capacitación de los servidores públicos
- Aún existen casos, sobre todo en las administraciones municipales, donde los servidores públicos asisten a cursos de capacitación cuyo contenido tiene poca o nula relación con las funciones que realmente

desempeñan, pudiendo asistir a otro tipo de cursos con mayor vinculación e impacto en sus labores.

- Si bien los Programas Académico y de Capacitación Municipal que promueve el Instituto entre los funcionarios y servidores públicos locales, comprenden programas y cursos sobre las principales materias de la administración pública, son pocas las dependencias públicas y gobiernos municipales que, al no tener una cultura para diagnosticar los requerimientos de capacitación y actualización, solicitan al IAPEM la impartición de cursos especiales o con una orientación específica, lo que sería deseable, ya que nos permitiría ofrecerles una capacitación "ad hoc" o cada vez más cercana a sus requerimientos particulares.
- El IAPEM no cuenta con los recursos suficientes para realizar una profunda y permanente detección de los requerimientos de capacitación en las dependencias y entidades públicas estatales y municipales, reduciendo la utilidad práctica de los cursos que se ofrecen.

Propuestas.

- Que el diseño de los programas de capacitación tenga como sustento y antecedente, un diagnóstico sistemático y permanente de éstas necesidades, con el propósito de conocer en qué áreas de la administración pública estatal y municipal se ha logrado mayor desempeño y productividad del personal, y en qué áreas prevalecen atrasos y, por tanto, en qué se hace necesario capacitar al personal y en qué materias, así como dónde podría ser

reubicado, a fin de aprovechar mejor sus conocimientos y aptitudes.

- Ante las dificultades que tienen los IAP's para realizar directamente dicha labor, es importante que éstos diseñen, promuevan y difundan en las dependencias públicas estatales y municipales, una metodología que les permita evaluar objetivamente el desempeño y las capacidades del personal público y, a partir de este ejercicio analítico y prospectivo, plantear mejor sus demandas en materia de formación, capacitación y actualización.
- Promover un mayor acercamiento e intercambio de información, particularmente con los directivos públicos y con los responsables de dichas tareas, con el propósito de fomentar en ellos, la realización de diagnósticos que nos permitan detectar requerimientos de capacitación y recoger, por otra parte, propuestas y sugerencias que coadyuven a actualizar y ampliar nuestros programas y orientar mejor los esfuerzos realizados en la materia.
- Procurar que en los programas académicos impartidos, participen funcionarios y servidores públicos que desempeñen actividades estrechamente vinculadas con la temática de los mismos, a fin de ofrecer servicios oportunos y adecuados a la comunidad, razón esencial de ser de las administraciones públicas.
- Conjuntamente con autoridades, responsables de capacitación, docentes y participantes, evaluar, mejorar y reorientar, en su caso, los programas de capacitación, a fin de que éstos respondan mejor a las expectativas de los propios servidores públicos y de las administraciones públicas donde laboran.

- Impulsar una mayor vinculación entre los objetivos institucionales de los gobiernos y la orientación de los programas de formación y capacitación de carácter estatal o municipal.
- Promover la realización de un Diplomado en Administración y Desarrollo de Personal, dirigido a los funcionarios responsables de tareas de capacitación, que incida en la conformación progresiva de un perfil óptimo de la función pública, de cara a demandas insatisfechas y crecientes necesidades y expectativas sociales de mayor bienestar.

2. Orientación, objetivos y modalidades de los programas de formación y capacitación.

Programa de Capacitación Municipal 1997.

En enero de 1997, en el Estado de México, iniciaron sus actividades 122 nuevos ayuntamientos, de los cuales un importante porcentaje los presiden partidos de oposición. Esta situación ha generado muchos cambios entre el personal administrativo, lo que ha implicado para el Instituto mayores esfuerzos y recursos, para capacitar a los nuevos servidores públicos.

En este contexto, el Programa de Capacitación Municipal (PROCAMUN) que promueve este año el IAPEM, fue revisado, evaluado y actualizado, a fin de enriquecer sus contenidos y contribuir decisivamente al cumplimiento de dos objetivos primordiales: actualizar y perfeccionar

los conocimientos, habilidades y actitudes del servidor público, y dotarlos de información sobre la aplicación de nuevas tecnologías a la gestión municipal y consecuentemente, puedan desarrollar cada vez más eficientemente sus labores; además de proporcionar a los gobiernos municipales técnicas y métodos que les permitan impulsar estrategias para reconfigurar sus mecanismos de gestión, sus estructuras de administración y mejorar los servicios a la comunidad.

El PROCAMUN 1997 se integra por 49 cursos, 13 de los cuales están dirigidos a autoridades y funcionarios públicos y tienen como propósito contribuir a una gestión municipal efectiva e innovadora. 36 están orientados a personal administrativo y operativo, con el objeto de que desarrollen con calidad, oportunidad y racionalidad sus funciones.

Para la realización específica del Programa, el IAPEM dispone de una aportación financiera del gobierno del estado de México, de tal forma que los cursos se ofrezcan gratuitamente a los Ayuntamientos.

Durante la actual gestión del Consejo Directivo del IAPEM, se ha impulsado con particular énfasis la realización de cursos de carácter regional, en los que participan servidores públicos de varios municipios que desarrollan funciones similares; ello con el fin de optimizar recursos y propiciar el intercambio de experiencias entre los participantes.

Para responder mejor a los requerimientos de los gobiernos municipales, durante 1997 se han incorporado al PROCAMUN nuevos cursos entre los que

podemos mencionar: planeación estratégica, políticas públicas municipales, modernización municipal y administración de recursos materiales, entre otros.

Obstáculos.

A pesar de los avances obtenidos con el desarrollo del Programa, aún prevalecen ciertos obstáculos que impiden lograr mayor alcance e impacto en la formación y capacitación de los funcionarios y servidores públicos municipales, entre ellos podemos destacar:

- La mayoría de los ayuntamientos carecen de funcionarios públicos que tengan como responsabilidad exclusiva la formación y capacitación permanente de los recursos humanos, así como los conocimientos y experiencias necesarias para efectuar una adecuada detección de las necesidades de capacitación y, en consecuencia, orientar mejor las acciones desarrolladas por las administraciones municipales en esta materia.
- Prevalece cierta reticencia de algunas autoridades y de servidores públicos municipales a las acciones de capacitación. Consideran que en estos cursos sólo debe participar el personal administrativo y operativo, y no los mandos medios y directivos. En otros casos, existen ayuntamientos, principalmente urbanos y metropolitanos, que demandan un amplio número de cursos, pero debido a la insuficiencia de recursos, el Instituto no está en posibilidad de atenderlos todos, ya que se busca apoyar, además, a todos los municipios con un criterio de equidad.
- La mayor parte de los ayuntamientos no cuentan con instalaciones adecuadas para desarrollar labores de

capacitación lo cual dificulta la actividad de los docentes y participantes.

- La escasez de personal y las excesivas cargas de trabajo en los ayuntamientos, producto de las crecientes demandas sociales, dificultan la asistencia del personal público municipal a las actividades de capacitación que ofrece el IAPEM.

Resultados.

En este año el Instituto aspira a tener presencia en los 122 ayuntamientos de la entidad. De enero a julio de 1997, se impartieron 151 cursos de capacitación, los cuales contaron con la participación de un total de 3,604 funcionarios y servidores públicos municipales de 51 ayuntamientos.

Se han realizado además 20 cursos de carácter regional en los que participaron 672 servidores públicos de 55 ayuntamientos.

Incorporamos nuevos cursos de capacitación, cuyos conocimientos, técnicas y métodos, han permitido a los funcionarios públicos participantes desarrollar ahora, con mayor eficiencia, eficacia, honestidad y mística social, sus labores.

De igual manera, otros cursos han contribuido a sentar las bases de administraciones municipales cada vez más modernas, efectivas e innovadoras y con mayor capacidad de respuesta política y administrativa ante las exigencias sociales.

Programa Académico 1997.

Al igual que el PROCAMUN, el Programa Académico del Instituto se revisa y actualiza cada año en lo concerniente a los contenidos temáticos de cada programa, con el fin de que responda con mayor eficacia a los requerimientos en materia de formación y actualización de directivos y demás servidores públicos.

El Programa está dirigido a los profesionales, docentes y personal del sector público, -estatal y municipal, central y descentralizado- social y privado, interesados en actualizar, ampliar o adquirir conocimientos en distintas áreas relacionadas con la disciplina publiadministrativa.

Los programas los desarrolla el IAPEM por sí o en colaboración con instituciones de educación superior, gobiernos, organismos especializados y colegios de profesionales.

Casi la totalidad de los programas académicos que imparte el IAPEM, cuentan con reconocimiento de validez oficial, ya sea a través de la Universidad Autónoma del Estado de México o bien de la propia Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social del gobierno estatal, hecho que los hace más atractivos para los participantes y nos obliga a darles, por otra parte, un sólido soporte académico, es decir disponer de: personal docente debidamente seleccionado con base en su trayectoria académica, en su desarrollo profesional en el sector público y en sus conocimientos y experiencias en las materias específicas de cada programa; instalaciones funcionales debidamente equipadas -con rotafolio, proyector de acetatos,

televisión, videograbadora, etc.- acceso al Centro de Documentación; y servicios de cafetería y fotocopiado.

Con el objeto de responder a requerimientos específicos en materia de formación y actualización de directivos públicos, el IAPEM diseña y opera programas académicos especiales para dependencias públicas estatales y municipales.

El Programa Académico 1997 que actualmente desarrolla el Instituto en sus instalaciones de Toluca y de Tlalnepantla, contempla: 7 Cursos-Taller; 3 Seminarios; 8 Diplomados; una Especialización y una Maestría.

El perfil de los participantes en estos programas es normalmente muy homogéneo en cuanto a las funciones que desempeñan, pero muy heterogéneo en relación a su procedencia, es decir, provienen de diferentes dependencias públicas federales, estatales y municipales; organismos descentralizados; e incluso del sector privado y del ámbito académico; lo que nutre y enriquece el desarrollo de los programas.

Hasta julio de 1997, el Programa Académico se ha venido desarrollando conforme a lo programado, con el propósito de contribuir notablemente a la profesionalización de los servidores públicos estatales y municipales, y a la modernización y mejoramiento de las administraciones locales donde prestan sus servicios.

Obstáculos.

Si bien los programas se han llevado a cabo en términos aceptables, algunos obstáculos han limitado una mayor

participación en cada uno de los mismos, entre ellos es conveniente resaltar que:

- Las dependencias públicas de los gobiernos estatal y municipales no cuentan con un programa y con una partida específica y permanente, destinada explícitamente a apoyar la formación y actualización de sus cuadros directivos y técnico administrativos.
- En muchos casos el exceso de trabajo en determinadas dependencias impide a los servidores públicos disponer de tiempo suficiente para participar en algunos de los programas académicos que oferta el IAPEM.
- Prevalece en algunos funcionarios estatales y municipales la idea de que el ejercicio de la función pública les proporciona la experiencia suficiente para desempeñar el cargo y, por lo tanto, le conceden poca relevancia a los programas que promueve el Instituto. En otros casos, no valoran la importancia y los beneficios que la formación y actualización tendría para su superación personal y profesional, y para el mejoramiento de las actividades que realizan.

Resultados.

De conformidad con el Programa Académico 1997 y hasta julio del año en curso, se han promovido y están en operación:

La Segunda Promoción de la Maestría en Administración y Políticas Públicas y, de la Especialización en Contraloría Gubernamental.

Los Diplomados en: Auditoría del Sector Público; Gestión de Servicios Urbanos; Gobierno y Administración Municipal; Gobierno y Administración Estatal y; Modernización y Calidad en el Servicio Público.

El Seminario de Actualización sobre Responsabilidades de los Servidores Públicos Estatales y los Cursos-Taller en: Archivística; Seguridad Pública; Formulación y Evaluación de Proyectos de Servicios Públicos Municipales; Planeación, Programación y Presupuestación Municipal.

Está programado el inicio del Diplomado en Sistemas de Programación y Presupuestación para la Gestión Estatal, y el Curso-Taller sobre Calidad en el Servicio Público.

Con el desarrollo de estos programas, hasta el momento se han beneficiado un total de 257 funcionarios públicos estatales y municipales y, se ha logrado en cierta medida además, que al egresar compartan los conocimientos y experiencias con sus compañeros de trabajo y los pongan en práctica, para propiciar un cambio de actitud y un mejoramiento inmediato y tangible en sus sistemas, procedimientos y métodos de trabajo; facilitar y resolver más rápida y eficazmente los problemas de gestión que se les presenten; y fortalecer la capacidad administrativa de las dependencias y organismos gubernamentales.

El diseño, promoción, desarrollo, evaluación y mejoramiento permanente de programas de formación y actualización para funcionarios y servidores públicos estatales y municipales, es fundamental para contribuir al mejoramiento de la función pública y el cumplimiento

de los cometidos sociales que tienen los gobiernos locales.

El IAPEM -como todos los demás IAP's- tiene una enorme responsabilidad en la formación y actualización tanto de directivos como del personal técnico-administrativo estatales y municipales con una nueva visión para emprender las transformaciones y los procesos modernizadores de las administraciones públicas; con mayores y mejores actitudes y aptitudes hacia el servicio público; con las capacidades suficientes para conocer y orientar los cambios que ocurran al interior de las propias administraciones y para controlar los que, desde afuera, se manifiesten; y finalmente, con los conocimientos, experiencias y herramientas para cumplir con los fines y responsabilidades de sus respectivos gobiernos.

Derivado de lo anterior, a continuación expondré algunas propuestas:

- Promover convenios de colaboración en materia de formación y actualización de directivos, con dependencias públicas estatales, organismos auxiliares y gobiernos municipales, para incrementar sensiblemente la profesionalización en el servicio público.
- Intensificar la difusión de los programas académicos en el sector público, previo diagnóstico y detección adecuada de las necesidades de capacitación del personal.
- Revisar y procurar que los contenidos temáticos de los programas, incluyan aportaciones que

contribuyan al mejoramiento inmediato de las gestiones locales, a fin de apuntalar su pertinencia, utilidad y aceptación.

- Promover la realización de programas académicos especiales en el sector público, atendiendo puntualmente los requerimientos de las dependencias y organismos de los gobiernos estatales y municipales, diseñando y consensando conjuntamente la temática de los cursos.
- Impulsar la realización conjunta de programas académicos con instituciones de educación superior y colegios de profesionales, aprovechando para ello, su infraestructura, personal docente y experiencias en determinadas áreas del conocimiento publiadministrativo y de disciplinas afines.
- Elevar notablemente la calidad, trascendencia y utilidad de los programas académicos, con el objetivo de fortalecer la imagen de los Institutos y ampliar la demanda de los funcionarios públicos hacia los mismos.

3. La Formación de Instructores, Elaboración de Materiales y Uso de Medios Didácticos para mejorar el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

Uno de los elementos fundamentales e insustituibles para desarrollar adecuadamente tareas relativas a la formación y capacitación de los funcionarios y servidores públicos locales, y con ello cumplir con uno de los objetivos sustanciales de los IAP's, radica en disponer de una planta de instructores integrada por

profesionales y especialistas en cada una de las materias que dan sustento a los programas académicos ofrecidos.

Por otra parte, no hay duda de que los procesos de enseñanza-aprendizaje, inherentes a toda actividad académica, son enriquecidos y alcanzan mayor efectividad y resultados, cuando se acompañan de la elaboración de materiales, cada vez más actualizados, y de medios didácticos más novedosos y útiles.

Obstáculos.

- A pesar de contar con una planta docente con aceptable nivel académico, experiencia y disponibilidad de servicio, aún adolecemos de un programa específico que nos permita formar instructores o fortalecer permanentemente las capacidades, habilidades y aptitudes académicas de los ya existentes.
- Dificultades presupuestales para una mejor retribución por sus servicios, así como la falta de tiempo debido a sus responsabilidades laborales en instituciones académicas y en el sector público, impiden contar con un porcentaje más amplio de docentes de mejor nivel para el desarrollo de nuestros programas.
- Algunos docentes no revisan y actualizan lo suficiente el contenido de los cursos que imparten, así como los materiales que utilizan. Tampoco usan en su labor pedagógica los medios didácticos más adecuados.

Propuestas.

- Impulsar el diseño e implementación de programas de formación de instructores, que incluyan políticas para su reclutamiento, permanencia, actualización y mejoramiento integral de sus condiciones de trabajo.
- Promover todas las acciones necesarias que estimulen la participación de docentes de destacada trayectoria académica y profesional en los programas académicos que impartan los IAP's.
- Adicionalmente, llevar un registro que incluya sus principales datos y áreas de especialización, para que precisamente impartan los cursos en los cuales sus calificaciones son mejores.
- Corresponsabilizar a los docentes en la revisión, evaluación, actualización y mejoramiento de los contenidos temáticos de los programas o cursos, y de los materiales de trabajo y didácticos.
- Celebrar reuniones periódicas con el personal docente a fin de conocer sus experiencias, recoger sus aportaciones e impulsar las acciones que contribuyan a un mejor desarrollo de su trabajo.
- Procurar que los docentes o instructores cuenten con los apoyos logísticos adecuados e instalaciones funcionales, para desarrollar en forma óptima sus labores.
- Establecer un sistema de estímulos que reconozca y premie a los mejores docentes, con base en las evaluaciones hechas por los participantes en los programas académicos.
- Hacer partícipes a los instructores, mediante el otorgamiento de becas en los programas académicos,

tales como maestrías, especializaciones, diplomados y seminarios de actualización, a fin de contribuir a su actualización académica y refrendar su identificación y compromiso con los IAP's. Al respecto sería conveniente valorar la posibilidad de diseñar y desarrollar en forma continua un Diplomado en Formación Integral de Instructores.

- Incorporar a los docentes que cubran los perfiles académicos adecuados a las actividades de investigación y consultoría que lleven a cabo los IAP's.
- Coadyuvar, a través de las áreas o instancias de capacitación de los IAP's, en la formación de instructores internos particularmente para los gobiernos municipales.
- Promover foros locales y regionales con la participación de docentes de los IAP's y de otras instituciones, con el objeto de intercambiar experiencias que contribuyan a fortalecer la formación o actualización de instructores.
- Tomar en cuenta y apoyarnos en las experiencias y programas académicos desarrollados por el INAP, en materia de formación y actualización docente.

4. Vinculación de la Capacitación y Servicio Público de Carrera.

La formación y capacitación profesional de los servidores públicos es, hoy en día, una actividad prioritaria cuya realización contribuye decididamente al mejoramiento de la productividad y a la eficiencia de la

administración pública y, por ende, al cumplimiento de los cometidos de gobierno.

Para que realmente los esfuerzos en materia de capacitación se institucionalicen, adquieran plena valoración por todos los involucrados en el mejoramiento y ejercicio de la gestión pública, y se realicen en forma integral, permanente y sistemática, es necesario que formen parte de un sistema o programa de servicio público de carrera. Y de esta manera se avance hacia la conformación de una función pública cada vez más profesional, con ascensos, promociones y permanencia en las administraciones, en función de un Merit System por sobre el Spoil System.

Obstáculos.

- Prevalecen todavía en la administración pública inercias, criterios subjetivos y mal intencionados, así como presiones partidistas y sindicales, que podrían manifestar, en un primer momento, su rechazo al establecimiento de un servicio público de carrera a nivel local.
- La puesta en operación de un servicio público de carrera, implica una mayor formación y profesionalización de los servidores públicos y el incremento correspondiente en su eficiencia y eficacia, lo cual obligaría a los gobiernos a otorgarles mejores remuneraciones económicas, situación difícil de apoyar por la insuficiencia de recursos que tradicionalmente padecen.
- La capacitación y formación de los servidores públicos tiene sustento en la Constitución federal y estatal, así como en la Ley Orgánica Municipal y es

fundamental para el mejoramiento de la función pública local, sin embargo, aún hay reticencias de funcionarios y servidores para ejercer este derecho.

Propuestas.

- Coadyuvar a la instrumentación de un servicio público de carrera que no solamente reconozca y establezca la obligatoriedad de la formación, capacitación y actualización del personal sino también: una selección de aspirantes basada en los méritos, las capacidades y la igualdad de oportunidades para todos; garantice el derecho a la estabilidad laboral; y contemple ascensos con base en evaluaciones objetivas derivadas de la productividad y eficiencia que cada servidor público demuestre durante el desempeño de su encargo. Este sistema inicialmente podría ponerse en práctica en algunos gobiernos municipales y dependencias públicas estatales.
- Es conveniente que los IAP's, además de analizar y dar puntual seguimiento a los esfuerzos que en las dependencias y organismos del gobierno federal se realicen para el establecimiento de un servicio público profesional en la administración pública, particularmente las experiencias registradas por la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, puedan retomar los elementos positivos que se vayan generando, teniendo también como sustento el marco jurídico e institucional de sus propias entidades federativas, para el diseño e instrumentación de un sistema público de carrera factible de instrumentarse por etapas.

- Promover la participación de los gobiernos, universidades, colegios de profesionales, funcionarios públicos, y sindicatos de trabajadores estatales y municipales, en foros, seminarios, mesas redondas, etc., con el propósito de generar y consensar propuestas viables que coadyuven a sentar las bases de un servicio público de carrera.

Finalmente, de cara a los procesos de reforma del Estado, de descentralización, de modernización de las administraciones públicas para hacer frente a los retos actuales y de los próximos años, los Institutos de Administración Pública, como instancias principales de capacitación, actualización, e incluso de formación de funcionarios y servidores públicos en sus respectivos estados, no son ni pueden ser ajenos a esta dinámica de cambio, característico de los últimos años del siglo XX.

Por el contrario, la aportación de los IAP's es esencial para conformar una función pública más profesional y con vocación de servicio, capaz de superar y, mejor aún, desterrar trabas burocráticas, así como de renovar procesos, técnicas y estructuras publiadministrativas locales, muchas de las cuales son obsoletas y no sirven para encarar las aspiraciones, los peligros y oportunidades a las que se verá enfrentada la sociedad en el futuro inmediato y mediano. Lo sabemos bien, los desafíos son enormes, por lo que de esa magnitud habrán de ser los esfuerzos de nuestros Institutos para ser congruentes con el propósito común de contribuir al mejoramiento de la administración y función pública en México, sobre todo las estatales y municipales.