



Febrero 2011

¿POR QUÉ LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL DF?

Mtro. Marco Antonio Lima Facio¹

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Lima Facio, M.A.: *¿Por qué la escuela de administración pública del DF?*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, febrero 2011. www.eumed.net/rev/ccss/11/

INTRODUCCIÓN

El Gobierno del Distrito Federal se ha caracterizado por impulsar la construcción de una sociedad más igualitaria y equitativa, donde las personas tengan efectivas oportunidades para acceder a una mayor calidad de vida. Se ha preocupado por ampliar los derechos sociales, por proteger los bienes nacionales y establecer una convivencia democrática para todos los habitantes

1

Mtro. Marco Antonio Lima Facio. Tutor – Asesor y Académico de la Escuela de Administración Pública del Distrito Federal. Email limafacio@yahoo.com.mx

de la Ciudad. Para el Gobierno del Distrito Federal es importante fortalecer las políticas públicas en marcha y generar nuevas que contribuyan a construir mejores condiciones de vida para la población.

En este sentido, el Gobierno de Distrito Federal tiene como principio rector “construir una ciudad más justa, respetuosa del Estado de Derecho, segura, próspera y solidaria con los ciudadanos que afrontan mayores dificultades”. Como gobierno democrático, actúa sometido al imperio de la ley, es responsable ante sus ciudadanos, está abierto a su participación y tiene un compromiso con la equidad. Asimismo, identifica los temas de interés y beneficio general, aborda con decisión los problemas que dañan la convivencia de sus ciudadanos y neutraliza las acciones e intereses incompatibles con el bienestar común, la inclusión y el equilibrio general de la ciudad.

Está comprometido a resolver las necesidades y problemas del presente, pero bajo una visión del futuro que la ciudad de México requiere y merece, desde una perspectiva metropolitana, de modo que las decisiones y acciones cotidianas del gobierno se orientan a crear las condiciones materiales y sociales que hagan viable su grandeza económica, social, política, cultural y ambiental.

Para convertir en realidad este mandato ciudadano, el Gobierno del Distrito Federal posee el instrumental de las leyes, así como de la administración y las políticas públicas. Sin embargo, es consciente que su proyecto y visión de ciudad no pueden ser realizados sin una administración pública de calidad, lo que implica contar con un cuerpo de funcionarios públicos orgullosos de trabajar en el gobierno de la ciudad para beneficio de sus ciudadanos, respetuosos de la ley, cuidadosos de los recursos públicos, profesionalmente competentes, eficientes en su desempeño, proveedores de servicios de calidad y dispuestos a modificar las situaciones sociales injustas y a tratar con respeto a todos los ciudadanos.

Es decir, el Gobierno del Distrito Federal sólo puede ser un gobierno con eficiencia y eficacia directiva si cuenta con una administración pública que en su actuación combine; vocación de Estado, compromiso social, apertura a la participación ciudadana, observancia de la ley, disposición a la transparencia y la rendición de cuentas; con conocimiento especializado, experiencia en el campo de trabajo, capacidad analítica de los problemas y de planeación pública, buena organización, habilidades gerenciales y prácticas de alto desempeño con calidad e impacto social.

Es así, que el Gobierno del Distrito Federal decidió crear la **Escuela de Administración Pública del Distrito Federal** (15 de diciembre de 2008²), con el fin de dar refuerzo institucional a la formación y profesionalización de sus servidores públicos y lograr, a través de ello, una mayor efectividad en el ejercicio de gobierno para el mejoramiento de la vida de sus habitantes.

2

Con el dictamen de la Comisión de Administración Pública de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, el 15 de diciembre de 2008 fue aprobada por el pleno de los asambleístas capitalinos con el acuerdo unánime de los partidos políticos que representan la pluralidad de la Ciudad de México. La escuela se rige por la Ley orgánica de la Escuela de Administración Pública del Distrito Federal. Publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 22 de enero de 2009.

La Ley Orgánica de la EAP decreta la creación de un Consejo Académico. Su conformación encarna nuestra aspiración de excelencia y pluralidad: en ese órgano está representada la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) y el Instituto Politécnico Nacional (IPN), y lo integran además académicos de primer nivel, con brillantes trayectorias intelectuales y reconocimiento nacional e internacional. Será punto de encuentro de diferentes generaciones, visiones y estilos, en un espacio en donde convergen personalidades que trabajan en armonía como un solo equipo.

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TRADICIONAL

“La opinión pública critica la ineficacia de la administración, especialmente su lentitud de respuesta o su falta de reflejos para atender a las nuevas demandas de la sociedad, o su propensión a tejer un entramado burocrático en sus relaciones con el ciudadano, así como su ineficiencia en la contención del gasto”. De hecho, “el ciudadano, por su condición de contribuyente, entre otras cosas, critica a la Administración porque sus aportaciones fiscales no se encuentran compensadas con la calidad de los servicios públicos” (LÓPEZ, 1995)

El desarrollo de la administración pública permitió durante muchos años aprehender los diversos aspectos de la acción gubernamental. No olvidemos que la concepción del Estado en buena parte del siglo anterior y durante el primer tercio de este siglo se centraba en el modelo de un Estado gendarme, preocupado de manera exclusiva de garantizar la seguridad y soberanía, además de impartir la justicia. Posteriormente, desde la década de los treinta, en la mayor parte de países capitalistas la concepción del Estado evolucionó hacia el modelo del Estado providencia – la primera fase del Estado benefactor- en este modelo se ampliaron las responsabilidades estatales hacia la oferta de los bienes públicos básicos, a partir de este momento la acción gubernamental se expandió; el principal reto era lograr la cobertura de los servicios, con ello los aparatos gubernamentales se convirtieron en grandes aparatos de producción masivos de servicios (CABRERO, 2006:19).

Dicho Estado, por un lado delimitaba el papel de las dependencias gubernamentales, y por otro lado, la interferencia política en la esfera administrativa se interpretaba como una intromisión indeseable. No es sino hasta la segunda mitad del siglo XX en que la acción estatal se amplía hacia diversos sectores, es la etapa en que la norma jurídica queda atrás de una realidad que

se mueve flexiblemente dependiendo de lo que los actores políticos consideren estratégico para el desarrollo económico, o lo que la dinámica internacional promueva como espacios de intervención. Es la fase amplia del Estado benefactor.

Las dependencias en el Estado benefactor, tendieron a crecer debido a la complejidad que tenían las estructuras gubernamentales, y surgen otras nuevas. La acción gubernamental que hizo difusa y confusa y el juego de los actores políticos se hicieron más intensos. En este sentido, la lógica de la acción gubernamental se diversifica en varias lógicas, las dependencias gubernamentales se contraponen y se disputan espacios, y los recursos, los cuales comienzan a ser más escasos dados los altos niveles de déficit público a los que se llega en el escenario de una excesiva intervención Estatal. Etapa en la que los grupos organizados de la sociedad comienzan a introducirse en los problemas sociales y a demandar más y mejores acciones al Estado.

En este sentido, el modelo tradicional de la administración pública se centro en ofrecer servicios sin importar sus costos, este modelo se caracterizó por : 1.- un aumento en los costos de operación del aparato público, 2.- incremento en los costos de transacción y dilación en la gestión del gobierno debido al proceso de autorización que tienen que llevar a cabo las dependencias en materia de inversión y reasignación del gasto para eficientar sus labores , 3.- envío de una señal equívoca de que lo importante es cumplir con procedimientos y no con resultados, 4.- otorga tratamiento financiero igual a unidades con naturaleza diversa, 5.- inhibición para el tratamiento cabal de los servidores públicos debido a su inmovilidad –vertical y horizontal-, y 6.- evita la creación de incentivos que induzcan al servidor público a prepararse y profesionalizarse de forma sólida a largo plazo (MOCTEZUMA, 1999:24).

UN CAMBIO URGENTE EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“La responsabilidad de la gestión pública está estrechamente ligada a los procesos de democratización, que emanan de la gente y lo ejercen a través del funcionario. Los servidores públicos en México enfrentan retos más complejos. La responsabilidad ha dejado de ser una moda administrativa, para convertirse en una demanda más, tanto interna como externa” (AVALOS).

A principios de los noventa diversos gobiernos en el mundo desarrollado tuvieron la sensibilidad de comprender que sus ciudadanos exigían cambios, que la estructura gubernamental estaba en descrédito por su ineficacia y gigantismo.

La primera llamada de aviso llegó a mediados de los ochenta con los gobiernos británico y estadounidense, que discursiva y prácticamente realizaron embates contra la complejidad e ineficacia de sus burocracias. Dos hechos contundentes aparecieron en la realidad global. Por una parte, la sociedad civil se mostraba más activa y participativa; las nuevas tecnologías facilitaban su comunicación, su organización; la globalización marcaba también nuevas pautas en la relación social y dotaba a los ciudadanos de nuevas herramientas para el conocimiento y la observancia de sus derechos y obligaciones, y nuevas formas de acción democrática. Por otro lado, las exigencias del mercado de inversiones, de flujos de capital, no podían recaer sólo en el sector privado (MUÑOZ, 2004:17). Es decir, las viejas estructuras del aparato gubernamental no estaban en capacidad de responder a los nuevos requerimientos sociales.

Dichas estructuras se identificaban por privilegiar la cobertura sobre la calidad del servicio, por resaltar el monto del gasto público ejercido y no el impacto conseguido, por centrar su atención en los procesos administrativos-legales más

que en los resultados de beneficio de los ciudadanos, por resolver los problemas de los grupos con mayor capacidad de organización y no de los sectores carentes de voz, y por dar mayor peso a las estructuras administrativas que a las condiciones de trabajo y a las capacidades de su grupo personal. En el modelo de administración tradicional, además persistía, la simulación en la aplicación de la normatividad existente, la baja transparencia de sus actividades y la escasa rendición de cuentas, así como la fragmentación de los programas, proyectos y unidades administrativas, lo que impedía abordar los asuntos sociales críticos.

Asimismo, la complejidad de los problemas que aquejan a la sociedad contemporánea identifica al gobierno, ya no como la solución a los problemas sociales, sino una causa de dichos problemas, generado principalmente por la enorme desconfianza ciudadana hacia el gobierno. Producto de la incapacidad del gobierno por atender las demandas básicas de la sociedad, la falta de claridad en los objetivos y las funciones del gobierno, la pérdida del sentido de misión respecto a lo que deben y no deben hacer, y por supuesto el no saber cómo hacerlo de manera más eficiente. Lo anterior implicó que el gobierno gastara más para realizar lo mismo incrementando con ello el gasto público, no así la calidad y cantidad de los bienes y servicios ofrecidos a la sociedad.

Es a partir de este momento cuando la administración pública tradicional ya no puede ayudarnos a entender el acontecer del gobierno. Para lograr dicho cambio es que el Gobierno del Distrito Federal, propone llevar a cabo profundos cambios en su administración, centrados en la capacitación y actuación de sus funcionarios y no sólo en aspectos estructurales o sistémicos, ya que la calidad del servicio público descansa principalmente en la calidad cívica, profesional y humana de sus servidores públicos.

Es por ello, importante abatir la persistencia de los problemas y desigualdades sociales, así como enfrentar los nuevos retos que aseguren la viabilidad y

prosperidad de la ciudad, lo que obliga al Gobierno del Distrito Federal a renovar la organización y administración pública local. Se trata de esforzarse por hacer del gobierno una organización más efectiva y menos costosa

El Gobierno del Distrito Federal, identificó que para lograr lo antes dicho por un lado requiere que las políticas y programas de servicio tienen que ser planificados con base en una clara definición de los problemas, con metas precisas y acciones idóneas para el logro de objetivos y con estándares de calidad e indicadores de desempeño, apoyados en sistemas de información confiables y con referencia a sistemas de evaluación. Por otro lado, el Gobierno asume el reto de instaurar un nuevo modelo de gestión, orientado al logro de resultados de valor social, que impulse programas, proyectos y acciones donde lo primordial sea el impacto social.

Se centra para ello en una nueva gestión; persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana (GARCÍA, 2007:37)

¿POR QUÉ LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL DF?

“La política social tradicional se basa en programas sociales, creados y puestos en práctica por el sector público, que entregan productos en la cantidad y calidad que la burocracia estatal estima conveniente. Se parte del principio de que el Estado sabe cuáles son los problemas, y también lo que hay que hacer para enfrentarlos. Esto hace que los usuarios de los servicios o los beneficiarios de los programas carezcan de alternativas reales para escoger; sólo les cabe aceptar o rechazar la prestación”.
(COHEN, 2007)

En gran medida, por la persistencia de los graves problemas sociales que enfrenta el Gobierno del Distrito Federal y el país, que se deben tanto a que los gobiernos democráticos siguen actuando bajo la forma tradicional de operar la administración pública, como también a que las políticas de ajuste estructural de los años pasados convirtieron la eficiencia económica de los programas gubernamentales en el criterio de juicio y en la exigencia máxima.

Por otro lado, porque durante casi una época, el comportamiento partidista de los funcionarios y las debilidades de las instituciones impidieron enriquecer las decisiones del gobierno y ejercer contrapesos, la carencia de contrapesos en el ejercicio del poder y la carencia de información y conocimiento en la atención de los problemas sociales propició que los gobiernos tomaran decisiones con frecuencia equivocadas, que ocasionaron daños, estancamientos, crisis y desconfianza social.

Debido a la enorme necesidad de generar gobiernos eficientes y eficaces, cercanos a la ciudadanía, sustentados en resultados y en mejorías visibles y de largo plazo, es que se condujo a establecer reformas administrativas conocidas como la *“nueva administración pública o nueva gerencia pública”*. La cual consiste en vislumbrar una política administrativa – institucional de Estado,

sustentada en una reingeniería de procedimientos en las instituciones gubernamentales, animada por el objetivo de lograr eficiencia y eficacia en su gestión a través de la transformación de las dependencias más orientadas al logro de resultados mediante la definición clara de objetivos por alcanzar en el mediano y largo plazo (MOCTEZUMA, 1999:17).

Porque es preciso otorgar a nuestros servidores públicos libertad y autonomía en sus decisiones, porque necesitamos servidores públicos emprendedores que tengan una mayor responsabilidad, en la que la gestión centralizada y altamente controlada sea sustituida por procesos flexibles y eficientes. Asimismo, elevar la calidad de la Administración Pública local por medio de la formación, actualización, profesionalización y especialización de los servidores públicos dentro de una ética de honestidad, transparencia y compromiso social.

Dotar y fortalecer a los funcionarios públicos del Distrito Federal de un perfil con características de efectividad, profesionalismo, sentido del servicio público, conocimiento y respeto de la legalidad, objetividad e imparcialidad, comprometido con la rendición de cuentas.

Porque las políticas sociales deberán contribuir a generar capital humano, mediante el logro de la universalidad, el manejo eficiente de los recursos y la búsqueda del impacto sobre la población destinataria adecuadamente focalizada. Ya que tanto en el pasado como en la actualidad, los programas sociales han estado lejos de alcanzar sus objetivos. Ello se debe a las notorias deficiencias en el manejo de los recursos disponibles, así como a una baja eficacia en la generación de los productos con los que se pretende cubrir las necesidades de la población destinataria (COHEN, 2007:10). Es por ello que la escuela se centra en la generación de programas y proyectos sociales enfocados en el impacto social.

CARACTERÍSTICAS DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO FEDERAL “EAPDF”

“La Escuela se basará en los principios de objetividad, transparencia, imparcialidad y equidad, fuera de toda ideología política y creencia religiosa, buscando en todo momento la profesionalización del servidor público”
Fracción X del artículo 3º de nuestra Ley.

La Escuela de Administración Pública del Gobierno del Distrito Federal nace de la inconformidad y la insatisfacción: inconformidad con las inercias que prevalecen en la administración pública; insatisfacción —compartida con muchos ciudadanos— con los resultados que frecuentemente ofrecen las instituciones gubernamentales.

Fue por ello, que para mejorar en forma estructural y duradera la gestión de gobierno y lograr que sus funcionarios dispongan de los elementos técnicos y éticos para desarrollar exitosamente **políticas públicas de impacto** positivo en la vida de los ciudadanos, el Jefe de Gobierno, Marcelo Ebrard, propuso crear una institución que enfrentará el reto de formar, actualizar y profesionalizar los funcionarios públicos de la Ciudad de México, con valores políticos y administrativos centrados en una ética de honestidad, objetividad e imparcialidad en el cuidado de los recursos públicos; comprometidos con la transparencia y la rendición de cuentas; en búsqueda permanente de la superación para el desempeño de sus funciones; actualizados en los conocimientos de punta y capaces de gestionar con efectividad programas y proyectos con impacto social. En suma, servidores de Estado, con responsabilidad pública para conseguir la mejora de la calidad de vida y de la convivencia en la ciudad.

El eje fundamental de la Escuela de Administración Pública del DF, es que centra sus actividades en funcionarios públicos en activo, o bien, en quienes

aspiren a fungir como tales. El objetivo central de la Escuela consiste en elevar la calidad de la Administración Pública local por medio de la formación, actualización, profesionalización y especialización de los servidores públicos dentro de una ética de honestidad, transparencia y compromiso social.

La Escuela se fundamenta en los principios de objetividad, transparencia, imparcialidad y equidad, fuera de toda ideología política y creencia religiosa, buscando en todo momento la profesionalización del servidor público, de conformidad con lo ordenado por la fracción X del artículo 3º de nuestra Ley.

En la elaboración de los planes y programas, la EAPDF combina el criterio de atención a los problemas de la ciudad – que son complejos y multidimensionales y que requieren una solución integral – y la lógica del cumplimiento de los objetivos sectoriales que componen la administración pública.

En ese sentido, la Escuela desarrolla un modelo educativo enfocado en la aplicación del conocimiento, mediante los estudios de caso, la formulación y evaluación de proyectos, la práctica de los alumnos en el sitio mismo de la gestión gubernamental, y la integración de funcionarios en activo como profesores. De este modo el estudiante será capaz de intervenir y participar en el análisis y solución de problemas, y posteriormente, será capaz de darles solución, con la intervención de los actores involucrados.

La aplicación del conocimiento de avanzada como eje rector de la Escuela también se manifestará en la orientación del área de investigación, ya que realiza estudios que tienen como objetivo elaborar diagnósticos sobre problemas concretos de la ciudad, con la intención de encontrar soluciones y diseñar programas y proyectos apropiados para llevarlas a cabo.

Esta Escuela se distingue porque:

- Su oferta es significativa y transversal
- La formación está basada en un enfoque de conocimientos y competencias
- El modelo educativo se fundamenta en la aplicación del conocimiento y el constructivismo
- La institución es flexible
- La investigación es relevante
- Incorpora la visión de trabajo en redes entre los alumnos de la escuela

El enfoque académico de la Escuela no sólo incluye horas – clase de conferencias en el proceso formativo, sino que contempla periodos de prácticas, estancias, tutorías, seminarios y talleres en los que el estudiante-funcionario es conducido, guiado y evaluado en su desempeño, en la resolución y análisis de problemas de casos reales y simulados. Se trata de una Escuela orientada a la aplicación del conocimiento.

La Escuela tiene un enfoque basado en competencias, ya que la información no se basa exclusivamente en el repaso de materias o contenidos teóricos, sino que incluye el desarrollo del conocimiento, habilidades, actitudes y valores, y pone énfasis en la incorporación de las innovaciones científicas y tecnológicas y en la capacidad del individuo para hacer interactuar esas dimensiones personales a la hora de desempeñarse en su cargo.

El enfoque académico, concibe a las competencias en un sentido amplio e integral, como procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber estructurado, saber ser, saber hacer, saber conocer, saber convivir), para realizar actividades y resolver problemas con sentido recto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento (TOBÓN: 2008)

La Escuela entiende por competencia un saber hacer complejo resultado de la movilización, integración y adecuación de conocimientos, habilidades y actitudes, utilizados eficazmente en diferentes situaciones. La competencia supone la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes (GALLEGO: 2006). Es importante señalar que la Escuela promueve **Competencias Profesionales** que expresan el saber y saber hacer de los funcionarios en un determinado campo o función de la estructura de gobierno del D.F. toma en consideración los conocimientos teóricos en un campo específico, las habilidades profesionales así como la formación práctica en campos específicos de la Administración y gestión pública.

Asimismo la Escuela se centra en una perspectiva pedagógica constructivista³, esto es, una perspectiva que toma en cuenta los saberes previos de los funcionarios, por ello, considera el planteamiento de problemas concretos por resolver (a través de estudios de caso), para aprehender los conceptos de manera que desde el inicio se haga consciente su sentido de aplicación en la práctica. En suma, **la Escuela pone el acento en el cómo hacer las cosas**, a diferencia de las universidades, que ahondan en el qué y el por qué.

Finalmente la escuela se rige por la Ley orgánica de la Escuela de Administración Pública del Distrito Federal. Publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 22 de enero de 2009.

3

En el ámbito de la educación escolar, la idea-fuerza del constructivismo conduce a poner el acento en la aportación constructiva que realiza el alumno al propio proceso de aprendizaje: es decir, conduce a concebir el aprendizaje escolar como un proceso de construcción del conocimiento a partir de los conocimientos y de las experiencias previas, y la enseñanza como una ayuda a este proceso de construcción.

CONSIDERACIONES FINALES

La Escuela de Administración Pública del Distrito Federal, tiene los siguientes retos, dado el compromiso que implica su creación:

1. Diseñar programas y proyectos sociales basados en el logro del impacto y no en la cobertura. Elevar la eficiencia de las instituciones para hacer más eficiente el manejo de los recursos.
2. Hacer más profesionales e imputables las decisiones y acciones de los funcionarios. A través de la impartición de programas de sensibilización, capacitación y formación de servidores públicos de los ámbitos central y delegacional, dirigidos a modificar la cultura administrativa y organizacional.
3. Formar funcionarios públicos con valores políticos y administrativos enfocados en una ética de honestidad, objetividad e imparcialidad, con un compromiso de transparencia y rendición de cuentas. Capacitar a los funcionarios para gestionar programas y proyectos que tengan en el impacto social la medida de su efectividad.
4. Estas mejoras y reformas en la gestión pública son necesarias y urgentes tanto para los gobiernos de la ciudad de México como para los gobiernos estatales, municipales y federal. Hacer del gobierno una estructura más efectiva y menos costosa, entendiendo que las sociedades actuales exigen administraciones públicas cambiantes, flexibles al entorno, unidades efectivas en términos de generación de resultados con base en indicadores de desempeño.
5. La escuela debe contribuir a la legitimad política de los gobiernos (federal, estatal y local) para ello, tendrá que capacitar a los funcionarios a fin de aminorar los grandes problemas sociales que aquejan al país: pobreza, desempleo, desigualdad, inseguridad, etc. Debe mostrar que sus funcionarios son capaces de dar resultados sociales, mediante programas y proyectos sociales enfocados en el impacto social, acciones que ofrezcan bienes y servicios públicos con valor para los ciudadanos.

BIBLIOGRAFÍA

1. ÁVALOS Aguilar Roberto Innovación de la Gestión Pública: Análisis y Perspectiva. Revista Gestión y Estrategia UAM-A.
<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc1.htm>
2. CABRERO, Mendoza Enrique (2006) *Estudio introductorio: Gestión Pública ¿la administración pública de siempre bajo un nuevo disfraz?* en **La gestión Pública Situación Actual** de BOZEMAN, Barry (coordinador). Fondo de Cultura Económica, México.
3. COLL, César. **Constructivismo y educación escolar: ni hablamos siempre de lo mismo ni lo hacemos siempre de la misma perspectiva epistemológica**. Universidad de Barcelona.
4. COHEN, Ernesto y FRANCO, Rolando (2007) *Gestión Social: cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales*. Siglo XXI. México.
5. Escuela de Administración Pública del Distrito Federal.
<http://www.escueladeadministracionpublica.df.gob.mx/>
6. GALLEGO, Villardón Lourdes (2006) **Evaluación del aprendizaje para promover el desarrollo de competencias**. Universidad de Deusto. España.
7. GUERRERO, Omar (1998) **El funcionario, el diplomático y el juez**. Plaza y Valdés, Universidad de Guanajuato, Instituto de Administración Pública de Guanajuato y Instituto de Administración Pública. México.
http://www.cucs.udg.mx/avisos/Martha_Pacheco/Software%20e%20hipertexto/Antologia_Electronica_pa121/Coll_Unid1.PDF
8. GARCÍA, Sánchez Isabel (2007) **La nueva gestión pública: evolución y tendencias**. Universidad de Salamanca.
http://www.ief.es/Publicaciones/revistas/PGP/47_GarciaSanchez.pdf
9. Ley orgánica de la Escuela de Administración Pública del Distrito Federal. Publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 22 de enero de 2009.
<http://www.contraloria.df.gob.mx/prontuario/vigente/1973.pdf>
10. LÓPEZ, Andrea (2003) **La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual**. Instituto Nacional de la Administración Pública Dirección de Estudios e Información. Serie I: Desarrollo Institucional Y Reforma Del Estado No. 68
http://www.inap.gov.do/images/stories/La_Nueva_Gestion_Publica.pdf

11. LÓPEZ, J., GADEA, A. (2000) Servir al ciudadano. Ediciones Gestión. Barcelona, en **Por un Ayuntamiento receptivo: un enfoque estructural**. BROTATI, Jubert Ricard.
http://seguro.dipalicante.es/gestformweb/docs/recursos/86/BROTAT_Proyecto.pdf
12. MUÑOZ, Gutiérrez Ramón (2004) **Innovación Gubernamental**. Fondo de Cultura Económica, México.
13. MOCTEZUMA, Barragán Esteban (1999) **Por un gobierno con resultados**. Fondo de Cultura Económica, México.
14. ROSE, Richard (1998) El gran gobierno: un acercamiento desde los programas gubernamentales. Fondo de Cultura Económica, México.
15. SOSA, José y VELASCO Ernesto **La Nueva Gestión Pública y El Federalismo Mexicano: Cuestiones irresueltas**. El Colegio de México.
<http://www.iglom.iteso.mx/jsosa.PDF>
16. TOBÓN, Sergio (2008) **La formación basada en competencias en la educación superior: el enfoque complejo**. Universidad Autónoma de Guadalajara. Curso IGLU. México.