

# sobre la creación de la maestría en administración pública

Dr. Víctor Bernal Barbosa\*

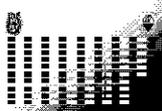
**Pregunta N° 1:** Para ubicarnos dentro de nuestra temática: cuáles son sus antecedentes de carácter profesional?

**Respuesta:** Aquí podemos mencionar fundamentalmente dos experiencias; en 1er. lugar: en el área pedagógica y en 2o. lugar, en el área propiamente de la Administración Pública. Por lo que respecta a la pedagógica, podemos mencionar que en cuanto a preparación y experiencia docente, he sido profesor en escuelas Primarias del D. F.; así como profesor en escuelas nocturnas para trabajadores; también, he sido profesor de adolescentes (en Historia), en escuelas secundarias de D. F., además, en 1973-74 tuve la oportunidad de realizar estudios de Planificación de la Educación en la sede de la UNESCO. Y de manera más reciente: actualmente tengo el honor de ser profesor en varias Materias de la propia Maestría de Administración Pública de la ESCA.

En segundo lugar, respecto a mi preparación y experiencias en el campo de la Administración,

-----

\*NOTA: Con motivo del Primer Aniversario de la creación de la Maestría de Admón. Pública y del 40 Aniversario de la creación del IPN, el CP. Luis Olay Pérez, efectuó una serie de entrevistas con el Dr. Bernal, Coordinador de esta Maestría. Entrevistas que fueron difundidas a través de una radioemisora de la ciudad de México durante los días del 16, al 21 de febrero del año en curso. En vista de los conceptos vertidos y las informaciones divulgadas, hemos considerado interesante reproducir casi totalmente dichos eventos en este artículo. Además, así deseamos celebrar que la primera generación de egresados de dicha maestría, ocurriera durante el mes de enero de 1977.



podemos mencionar que en la UNAM cursé y me titulé en la carrera de Lic. en Administración Pública.

También tuve la honrosa distinción de ser director de escuela primaria federal. Poco después fui asesor en la Oficialía Mayor de la SEP.

Por último, en tanto becario mexicano en el extranjero durante el período 1971-1974, realicé dos posgrados: uno en Administración Pública y el otro a nivel de doctorado (en la Universidad de París) en la disciplina de la Ciencia Administrativa. Como ya dije, en la actualidad, trabajo como coordinador de la Maestría de Administración Pública en la ESCA.

En suma, eso es lo que puedo mencionar para nuestro gentil auditorio respecto a mi experiencia pedagógica y administrativa.

**Pregunta N° 2:** ¿A su juicio, cuáles son los principales objetivos que se persiguen al constituir la Maestría de Administración Pública?

**Respuesta:** Aquí podemos señalar cinco grandes objetivos: uno de carácter general y cuatro de carácter específico. Esto es, en primer lugar, deseamos contribuir a mejorar los servicios públicos mediante la formación de Especialistas de Admón. Pública; tratando con ello de cooperar al desarrollo administrativo y económico de México. Objetivo general, que intentamos robustecer a través de un enfoque político-administrativo para formar un tipo de especialista que no sólo sepa Administración Pública, sino que también sepa considerar que el fenómeno administrativo es parte de una problemática social mucho más amplia por definición. Es decir, deseamos formar profesionales comprometidos; con conciencia cívica, que sin ignorar que son privilegiados de la sociedad a la que pertenecen y sirven, y que, aún más, todavía los prepara, se sientan más comprometidos con la sociedad mexicana, y con los graves problemas sociales de nuestro tiempo. Es más, cuando el profesional no tiene conciencia social es el primero en actuar como factor de distorsión social. En efecto, si la sociedad paga

la formación de sus profesionales y éstos no tienen conciencia del compromiso que han contraído con la sociedad en su conjunto, al privilegiarlos educándolos, se propicia que éstos, con mejores armas que los demás miembros de la sociedad, sean muy peligrosos factores de explotación económica, social y política. En este sentido, podríamos preguntarnos ¿cuántas veces hemos encontrado profesionales no corruptos, no enriquecidos ilegítimamente?

Ahora pasemos a examinar los que he denominado como objetivos específicos: Un primer objetivo, será el de formar y capacitar teórica y prácticamente mejores funcionarios. Principalmente aquéllos que hasta la fecha han sido funcionarios empíricos durante largos años, pero que no han tenido acceso hasta la fecha a una formación rigurosa, más basta, y en una palabra, propiamente científica. Lo que equivale a decir, que en gran medida el servicio público no mejorará si no mejoran sus servidores públicos. Por ello, esta mejoría de funcionarios públicos beneficiará tanto al sector centralizado como al sector descentralizado y a las empresas de participación estatal. Como se sabe, todas estas dependencias requieren, día a día, profesionales de la organización, del control y vigilancia; del control de presupuestos; etc.

Un segundo objetivo específico, consiste en preparar y formar Maestros en dicha especialidad. Maestros que se desempeñarán ya en el ámbito propiamente académico de posgrado o bien como maestros de la práctica administrativa cotidiana, es decir, como maestros de sus propios subordinados. Formando funcionarios-maestros deseamos alcanzar el efecto multiplicador de la formación, o sea, una formación por cascadas: pues si formamos formadores éstos a su vez, formarán a otros formadores, y así sucesivamente. De este modo, y a la mayor brevedad posible, nuestro país contará con una gran cantidad de administradores que verdaderamente sabrán racionalizar todo tipo de recurso nacional, que por definición en un país en vías de industrialización, como es el nuestro, es escaso y, en consecuencia, agotable; naturalmente, todo ello, a fin de pro-



porcionar a la población mexicana, un mejor servicio público que en su momento, redundará en un mayor bienestar: tanto, social como individual; tanto, presente como futuro.

Un tercer objetivo específico, consiste en preparar Investigadores Progresistas que sepan encontrar respuestas por sí mismos; o sea, que queremos formar profesionales con instrumentos de autopreparación, que les permitirá no depender de las instituciones educativas formales, y sí en cambio, investigar y abordar, por cuenta propia y a través de sus colaboradores, la temática nacional; pudiendo así proponer soluciones viables y ajustadas a nuestra realidad específica. Además, y en relación al segundo objetivo, es claro, que no puede haber buenos maestros si dichos maestros no saben estudiar y peor aún: si desconocen las áridas dificultades que la investigación presenta, sobre todo, para los recién iniciados, como es el caso de los alumnos con los que actualmente estamos trabajando. . . . .

Un cuarto y último objetivo específico, consiste en preparar Nuevos Profesionales: cultos en lo Universal, pero también cultos en lo administrativo. Esto quiere decir que deseamos preparar ciudadanos conscientes de sus derechos, pero también de sus obligaciones sociales. Queremos participar en la formación de una nueva mentalidad de profesional, que no sólo se oponga a las prácticas tradicionales de la administración en sus aspectos más nocivos: por ejemplo, el tortuguismo burocrático, el derroche, la corrupción, etc., sino que aspiramos a formar auténticos agentes para el cambio social.

Ahora bien aquí podemos anotar que no nos satisfaría de ninguna manera, el contribuir a formar solamente lo que yo llamo "Diplomócratas", o sea, expertos en preparar curriculums abultados. En una palabra, deseamos infundir en nuestros alumnos el deseo de trascender el posgrado considerado frecuentemente como un pedazo de cartón, pues los problemas nacionales no son fantasmas, sino que son reales y no los podemos atacar con hermosos papeles, bien sellados y bien firmados. En suma: no queremos posgraduados sin preparación.

Pensamos así, porque creemos que es necesario advertir que el famoso mito del profesional politécnico con mentalidad tecnocrática está desmoronándose ante nuestros ojos en la medida que dichos profesionales se interesan en el aquí y en el ahora, cada vez más y más en los problemas de su sociedad.

**Pregunta N° 3:** ¿Qué antecedentes escolares puede referirnos respecto a la creación de esta Maestría?

**Respuesta:** En este punto, es conveniente mencionar dos aspectos esenciales: El primero en el sentido de que en el año de 1962 en el seno de la ESCA con la ayuda de varios maestros, entre ellos el Maestro José López Portillo, nace la actual División de Graduados, creando un Doctorado en Ciencias Administrativas y una Maestría en Administración de Negocios. En 1967 hay cambio de planes de estudio y a fines de 1974 nace la Maestría en Administración Pública, como un justo corolario a lo que en la ESCA es ya toda una tradición, y que consiste en que durante 130 años, dicha institución ha proporcionado profesionales de la administración, tanto al sector privado como al sector público.

Por otra parte, es pertinente señalar que a nivel nacional, la creación de los cursos de Administración Pública, es una tendencia contemporánea y reciente; por ejemplo, a nivel de licenciatura en México sólo se imparte en una docena de instituciones superiores. De manera todavía más restringida ocurre en el nivel de posgrado, pues poquísimas instituciones de alta cultura lo imparten. Yo estimo en lo personal que a pesar de la actual limitada expansión como posgrado le esté deparado un crecimiento extraordinario en los próximos lustros, en virtud de las crecientes necesidades ingentes y urgentes de la sociedad mexicana.

**Pregunta N° 4:** ¿Qué puede decirnos respecto al plan de estudio de la Maestría en Administración Pública?

**Respuesta:** Habiendo considerado que aún, uno de los problemas esenciales de la educación su-



perior en México es el relativo al desequilibrio que existe en los planes de estudio por cuanto que son más informativos que formativos y a veces ni siquiera informativos; se ha adoptado un criterio básicamente formativo para esta Maestría, a fin de proporcionar a los aspirantes lo mismo: conocimientos teóricos que prácticos. En una palabra, tratase de entrenarlos en el dominio del método científico mediante el razonamiento lógico, a efecto de desarrollar en ellos una actitud científica rigurosa; lo que les permitirá trabajar eficientemente en investigaciones individuales y colectivas.

La Maestría en Administración Pública está planeada para cursarse en sólo 5 semestres: un semestre introductorio que es informativo-formativo y 4 semestres más, propiamente formativos. Esto quiere decir, que destinamos un semestre para otorgar a los aspirantes a Maestros de la Administración Pública, un conjunto de materias (6) que los sitúen en el ámbito de la Moderna Administración. Esto es así, en vista de la formación tan disímil de nuestros alumnos los cuales proceden de orígenes muy diferentes: unos universitarios, los más politécnicos; los más contadores públicos, otros licenciados en administración de empresas, otros más, médicos cirujanos; muchos ingenieros: ya civiles, ya mecánicos, ya en comunicaciones y electrónica, ya industriales, ya textiles, ya petroleros también hay arquitectos; y también hay licenciados en relaciones comerciales.

De una manera general, podemos afirmar que a lo largo de dicho posgrado son cursables unas 30 materias semestrales. Cabe anotar que desde el segundo semestre se debe escoger una de 3 subespecialidades: ya sea: 1) Administración de Recursos Humanos 2) ya sea Programación y Presupuesto Público o bien 3) Planificación Administrativa.

Ahora bien, no sólo hay ramificaciones diferenciales como las tres mencionadas hace unos instantes, sino que también hay una común columna vertebral de "asignaturas herramienta" dentro del grupo total de materias y que, a mi juicio, tienen una especial importancia por su

carácter aplicativo. Me refiero a las 6 materias metodológicas (Lógica Aplicada a la Administración, Metodología en Investigación Administrativa, Seminario de Métodos y Técnicas de la Investigación Administrativa, Tesis 1, Tesis 2 y Metodología de la Enseñanza); todas ellas permiten entrenar a nuestros alumnos, tanto en la investigación docente como en la investigación de campo, a efecto de culminar la necesaria tesis de posgrado, que a la postre les otorgará el grado de Maestros en Administración Pública.

Para ser preciso: son 33 materias cursables en su conjunto entre obligatorias, optativas y metodológicas pero sólo 23 son cursables de manera individual, es decir, por cada alumno.

**Pregunta No. 5:** ¿Podría citarnos algunos resultados obtenidos?

**Respuesta:** Ante todo para intentar responder a su pregunta debemos considerar que todavía no egresa un sólo diplomado, pues llevamos un año de labores y la primera generación apenas acaba de pasar al 3er. semestre; por lo mismo una relación de resultados más consistentes demandará un mayor tiempo. No obstante, de manera inicial podemos establecer tres grandes rubros a saber: en primer lugar, resultados respecto a medios; en segundo lugar, resultados respecto a maestros y en tercer lugar, resultados respecto a alumnos.

Por lo que toca al primero: contamos con confortables aulas y bibliotecas que compartimos con los otros posgrados de nuestra división de estudios; asimismo, contamos con ayudas audiovisuales; lamentablemente con lo que no contamos por ahora, es más que con un sólo investigador de tiempo completo (su servidor) para un total de alumnos que ya se acerca a los treinta.

Por lo que toca a los Maestros, todos de tiempo parcial; se ha invitado a destacados funcionarios y notables estudiosos; posgraduados nacionales y extranjeros; jóvenes brillantes y maestros experimentados. Por el momento, el número en su conjunto, no rebasa una decena de



profesores, que imparten: 17 materias hasta este tercer semestre.

Por cierto, que coincidiendo con nuestra propia iniciativa y a sugerencia del Colegio de Profesores, actualmente estamos comparando los programas con los problemas suscitados en su realización a fin de reestructurar todo aquello que no opere como se había pensado originalmente. En pocas palabras, y por la razón temporal ya señalada, actualmente trabajamos con tres generaciones en curso, que nos obligan a tener una experimentación sostenida, que nos permite, día a día, observar aciertos y errores.

En tercero y último lugar, y éste es el decisivo a mi juicio, es el relativo a los iniciales resultados obtenidos con los alumnos actualmente en cursos:

Hemos observado en el comienzo, falta de consistencia en sus hábitos de estudio, es decir, persisten formas tradicionales que se expresan en retardos a sus clases, retrasos en la entrega de trabajos prácticos y aún resistencias a la franca discusión en grupo de los problemas administrativos que aquejan a nuestro aparato burocrático. No obstante, y de manera más reciente, hemos observado una mejor disposición hacia nuestros objetivos comunes, y no tan sólo hemos visto ya el abandono de algunas conductas tipificadas como egófstas y personalistas, sino que ahora observamos, con beneplácito, rasgos generosos, por ejemplo: una reciente donación colectiva y considerable de libros para acrecentar nuestra Biblioteca de Administración Pública, que por cierto, tan sólo cuenta con unas cuantas docenas de libros; así mismo, hemos observado un mayor sentido crítico en sus intervenciones de clase, un mayor sentido de responsabilidad y un desbordante entusiasmo en general. En una palabra, en lo global hemos observado un avance sensible en sus actitudes respecto al análisis y discusión científica de la administración y de las ciencias sociales. Es claro, que todos estos avances positivos no nos puedan hacer cantar victoria, pero sí en cambio, son alicientes en toda tarea educativa, que como ésta, es a largo plazo y llena de dificultosos pasos.

**Pregunta No. 6:** ¿Podría referirnos algunas de sus experiencias personales como profesor en esta nueva Maestría?

**Respuesta:** Bueno, en este momento, soy profesor en tres materias metodológicas que imparto: una en cada uno de los semestres: 1o, 2o y 3o. En este breve período, 12 meses justamente, he derivado las siguientes experiencias como profesor:

En lo pedagógico, y de manera microscópica, he tratado de introducir criterios de intensa participación y acción conjunta, a fin de despertar actitudes activas diferentes a las cultivadas durante 15 ó 20 años por un sistema educativo nacional que preparaba principalmente para la pasividad y para el conformismo. Hemos tratado de aprovechar para beneficio de todo el grupo la experiencia personal y pública de cada alumno-funcionario, mediante el análisis de estudio de casos, fomentando el discernimiento a través del método de jueces, es decir, convirtiendo a los alumnos en maestros-jueces; al alumno expositor en maestro y al maestro (su servidor) en coordinador de los esfuerzos de todo el grupo.

Respecto a las materias que he impartido son dos principalmente: Metodología de la Investigación Administrativa y Seminario de Métodos y Técnicas de la Investigación Administrativa. Es en la asignatura de Metodología de la Investigación Administrativa, del primer semestre, donde se persigue que el funcionario-alumno se familiarice con las formas existentes para administrar, diseñar y dirigir una investigación dada. Aquí he observado que cuando inician el curso, normalmente no saben elaborar una ficha bibliográfica de libro o revista; tampoco saben ayudarse de los catálogos de las bibliotecas, mucho menos saben hacer fichas de síntesis, etc. A pesar de ello, he visto a medida que transcurre el curso, que van tomando especial interés en el manejo de las técnicas de recolección de datos; ya en el análisis, ya en la redacción del informe de investigación, etc.

En dicha asignatura, dadas las fallas observadas, he establecido un catálogo de errores y vi-

cios que he denominado "Lo que no debe hacerse" y que consta de 30 puntos.

Respecto al curso de Seminario de Métodos y Técnicas de la Investigación Administrativa del 2o. semestre, también hemos insistido con la lista de "Lo que no debe hacerse" y que aquí consta tan sólo de 10 puntos básicos.

Por supuesto, en esta segunda asignatura los problemas ya son menos y la habilidad y el discernimiento de los funcionarios-alumnos es mayor y ello nos permite mejor concretar los problemas de mayor nivel teórico y práctico, que entraña el diseño de toda investigación científica. En este mismo curso, que es seminario, tratamos siempre que las discusiones de los estudios de caso, de los alumnos, sean críticos y de contenido y no meramente personales o de diatriba.

También, podemos señalar que en ambas asignaturas y a través de toda su duración, llevo un registro individual de cada alumno en lo referente a todas sus intervenciones y trabajos, lo que denomino como "control continuo" que me permite eliminar el tradicional examen final para substituirlo por una evaluación global y colectiva.

De manera general, para ambos cursos, he aprovechado la variada formación de los alumnos para analizar y discutir los posibles enfoques profesionales que permitan ensanchar la perspectiva global de un aparato administrativo tan gigantesco como es el nuestro, pues basta recordar que este consta de más de 800 organismos públicos.

Así, al confrontar diversos puntos de vista interdisciplinarios, hemos ganado en comprensión de las interrelaciones de las variables analizadas; lo que por su puesto, contribuye en lo general, a elevar el nivel académico de la Maestría. De este modo, para mí ha sido y es altamente honroso, durante este, corto período que llevo en la coordinación de la Maestría en Administración Pública, haber servido y seguir sirviendo a servidores públicos.

**Pregunta N° 7:** ¿El Politécnico Nacional y la Escuela Superior de Comercio y Administración realmente cumplen con su cometido social?

**Respuesta:** Podemos anotar tres grandes ideas: En primer lugar, yo creo que estos cursos de la Maestría constituyen una verdadera oportunidad para nuestro pueblo, para nuestros profesionales, para todos aquellos funcionarios que se han instruido y formado empíricamente en el servicio público. Oportunidad que al ser aprovechada permitirá que la ESCA cumpla de una manera más cabal con la función social encomendada; función social que a todos los que a ella contribuimos nos interesa que sea de la calidad más elevada posible. En lo general, hasta este momento y a distancia de un escaso año de trabajo, modestia aparte, creo que estamos cumpliendo.

En segundo lugar, creo de la más alta importancia que si nuestra institución está cumpliendo toca a los alumnos de este posgrado saber aprovechar esta magnífica oportunidad que el Estado Mexicano les está brindando a través del IPN en lo general y de la ESCA en lo particular. Lo cual no es nada difícil, pues por fortuna, trátase casi siempre, de jóvenes alumnos, de funcionarios entusiastas, y de técnicos capaces; que no siempre cuentan con buenos apoyos metodológicos, sobre todo en lo referente a sus viejos y desgastados hábitos de estudio. Sin duda, sólo con un gran esfuerzo de voluntad y de trabajo, así como de organización personal y colectiva se podrán aprovechar las condiciones dadas a fin de propiciar, en éste reducido ámbito, un cambio de mentalidades que facilitará deshechar el tradicional y nefasto paternalismo pedagógico que nos ha conducido a una pasmosa e insolente pasividad; trátase en suma, de rehacer la educación para permitir a los alumnos ser más y más participantes en su propio aprendizaje.

En tercer lugar, en virtud de que a medida que crecerá la población estudiantil de dicha Maestría, habrá problemas referidos a recursos, a experimentación de nuevos planes, a elaboración de nuevos programas de asignaturas, de nuevos horarios, de nuevos maestros, etc., creo que será



fundamental echar mano sobre todo del recurso de la imaginación y del sentido de realidad más que de la simple agregación material y financiera tan común y frecuente en nuestro medio.

**Pregunta N° 8:** ¿Para finalizar estas seis entrevistas podría darnos una conclusión general?

**Respuesta:** Sí. Adoptando un enfoque político y práctico, deseamos mantener y elevar la calidad

de la enseñanza en la Maestría en Administración Pública. Pensamos que el mejor portavoz para el prestigio de esta Maestría será el propio egresado pero un egresado de calidad, no de papel, ni tampoco sin conciencia: ni diplomócratas ni tecnócratas. Pensamos que el prestigio y la eficiencia de esta Maestría en Administración Pública depende de convencimiento y de la calidad humana de sus egresados.

