



Universidad Autónoma
del Estado de México

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

***La Consultoría en el Sector Público:
Memoria de Experiencia Profesional en
el Instituto Nacional de Administración
Pública A.C.***

MEMORIA DE EXPERIENCIA LABORAL

Que para optar por el título de
LICENCIADA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Presenta

LIZETH CITLALLI SAMANO GUADARRAMA

Directora

MTRA. ROSA MARÍA DE JESÚS ALMAZAN FIGUEROA

Toluca, Estado de México, agosto de 2026.



Índice

Agradecimientos.....	¡Error! Marcador no definido.
Introducción.....	4
Capítulo 1. Marco Institucional: Instituto Nacional de Administración Pública	9
1.1 Antecedentes históricos del INAP	9
1.1.1 Orígenes del estudio de la administración pública en México	9
1.1.2 Fundación del Instituto de Administración Pública (1955)	10
1.1.3 Consolidación institucional y expansión académica (1960–1970)	11
1.1.4 Nacionalización, premios y fortalecimiento académico (1970–1980). ..	12
1.1.5 Expansión patrimonial, vinculación y modernización (1990–2010) ...	12
1.1.6 Etapa reciente y retos institucionales	13
1.1.7 Cierre histórico.....	13
1.2 Misión, visión y objetivos institucionales	15
1.2.4 Descripción del objeto social	17
1.3 Funciones Principales del INAP	18
1.4 Importancia del INAP en la profesionalización del servicio público	19
Capítulo 2. Área de Consultoría en Administración Pública	21
2.1 Historia de la consultoría.....	22
2.1.1 Conceptos de consultoría según autores: una aproximación desde la ciencia política y la administración pública.....	24
2.1.2 Concepto de consultoría en el sector público	32
2.1.3 La consultoría en administración pública desde la experiencia profesional en el Instituto Nacional de Administración Pública	36
2.2 El Centro de Consultoría en Administración Pública (CECAP) del Instituto Nacional de Administración Pública.....	38
2.2.1 Organigrama CECAP	41
2.2.2 Objetivos del área de consultoría.....	43
2.2.2 Tipos de proyectos desarrollados	46
2.2.3 Proyectos de carácter estratégico.....	48
2.2.4 Proyectos de carácter operativo y de mejora de procesos	49

2.2.5 Proyectos normativo-institucionales y de fortalecimiento de capacidades	49
2.2.6 Articulación de los tipos de proyectos en la gestión pública.....	50
2.3 Relación con instituciones públicas	53
Capítulo 3. Descripción del puesto y funciones desempeñadas	57
3. 1 Denominación del puesto	57
3.2 Perfil Profesional requerido.....	60
3.3 Funciones generales.....	67
3.4 Funciones Específicas.....	69
3.6 Relación con otras áreas	74
Capítulo 4. Experiencia profesional en el área de consultoría	76
4.1 Participación en Proyectos.....	77
4.2 Apoyo en procesos administrativos.....	80
4.3 Importancia de la estandarización de procesos administrativos en la gestión institucional del CECAP	83
Procedimiento 1	88
Procedimiento 2	94
Procedimiento 3	104
Procedimiento 4	110
Procedimiento 5	119
Procedimiento 6	124
Capítulo 5. Vinculación con la formación en Ciencias Políticas y Administración Pública.....	134
5.1 Aplicación de conocimientos teóricos	134
5.2 Relación con la Administración Pública	139
5.3 Planeación y gestión pública.....	142
5.4 Ética Profesional	143
Conclusiones	146
Referencias	151

Introducción

La elaboración de una memoria de experiencia profesional constituye un ejercicio académico que permite reflexionar, sistematizar y analizar de manera crítica la práctica laboral desarrollada en un determinado ámbito institucional. A diferencia de otros trabajos de carácter exclusivamente teórico, este tipo de documento tiene como objetivo principal vincular los conocimientos adquiridos durante la formación universitaria con su aplicación en contextos reales de trabajo, particularmente dentro de organizaciones públicas o instituciones que colaboran directamente con el sector gubernamental.

En este sentido, la memoria de experiencia profesional representa una oportunidad para evidenciar cómo las herramientas conceptuales, metodológicas y analíticas propias de una disciplina se materializan en actividades concretas que contribuyen al funcionamiento y fortalecimiento de las instituciones.

En el campo de las Ciencias Políticas y la Administración Pública, la relación entre teoría y práctica adquiere especial relevancia, ya que el estudio del Estado, del gobierno y de la gestión pública se encuentra profundamente vinculado con la realidad institucional del país.

La administración pública no sólo implica el análisis de estructuras organizacionales, marcos normativos o procesos administrativos, sino también la comprensión de los desafíos que enfrentan las instituciones para responder a las demandas sociales, mejorar su desempeño y fortalecer la capacidad del Estado para diseñar e implementar políticas públicas eficaces.

Desde esta perspectiva, el desarrollo de experiencias profesionales dentro de instituciones dedicadas al estudio, análisis y fortalecimiento de la gestión pública permite consolidar la formación académica y comprender de manera más amplia la complejidad del funcionamiento del aparato gubernamental.

La presente memoria de experiencia laboral tiene como propósito describir y analizar las actividades profesionales realizadas en el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), particularmente en el Centro de Consultoría en Administración Pública.

Esta institución se ha consolidado a lo largo de varias décadas como uno de los principales centros de estudio, investigación, capacitación y asesoría técnica en materia de administración pública en México.

Desde su fundación, el INAP ha desempeñado un papel relevante en la generación de conocimiento especializado, en la profesionalización de los servidores públicos y en el fortalecimiento institucional de los distintos órdenes de gobierno, contribuyendo al desarrollo y modernización de la gestión pública en el país.

Dentro de esta estructura institucional, el Centro de Consultoría en Administración Pública (CECAP) representa un espacio estratégico para la vinculación entre el conocimiento académico y la práctica administrativa. A través de la elaboración de diagnósticos, estudios técnicos, propuestas de mejora institucional y asesoría especializada, el área de consultoría participa en el diseño de soluciones orientadas a fortalecer las capacidades administrativas de dependencias gubernamentales, organismos públicos y diversas instituciones vinculadas con la gestión pública.

La participación en este tipo de actividades permite comprender de manera directa los procesos mediante los cuales se diseñan e implementan propuestas orientadas a mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de la administración pública.

En este contexto, la experiencia profesional desarrollada en el área de consultoría del INAP permitió participar en diversas actividades relacionadas con la elaboración de propuestas técnicas, el apoyo en procesos administrativos, el seguimiento de proyectos institucionales y la sistematización de procedimientos internos vinculados con la gestión de servicios de consultoría.

Estas actividades no sólo contribuyen al funcionamiento operativo del área, sino que también reflejan la importancia de contar con procesos organizacionales claros, mecanismos de coordinación institucional y herramientas de planeación que permitan desarrollar proyectos de consultoría con altos estándares de calidad.

Asimismo, la experiencia laboral adquirida en esta área permite comprender la relevancia que tiene la consultoría en administración pública como mecanismo de apoyo para las instituciones gubernamentales.

En un contexto caracterizado por cambios constantes en las estructuras administrativas, reformas institucionales y crecientes demandas de eficiencia en el uso de los recursos públicos, la consultoría se convierte en una herramienta fundamental para generar diagnósticos especializados, proponer modelos de gestión innovadores y fortalecer las capacidades técnicas de las organizaciones públicas.

La sistematización de esta experiencia profesional permite también identificar los aprendizajes adquiridos durante el proceso laboral, así como las competencias desarrolladas en el ejercicio cotidiano de las funciones desempeñadas. Entre estos aprendizajes destacan el fortalecimiento de habilidades analíticas, la comprensión de los procesos administrativos institucionales, el trabajo colaborativo dentro de equipos multidisciplinarios y la aplicación práctica de conocimientos relacionados con la administración pública, la planeación institucional y la gestión organizacional.

De igual manera, el análisis de la experiencia laboral permite reflexionar sobre la relación existente entre la formación académica recibida en la licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública y las actividades profesionales realizadas dentro del ámbito institucional.

La formación universitaria proporciona los fundamentos teóricos y metodológicos necesarios para comprender el funcionamiento del Estado, el diseño de políticas públicas, la organización administrativa y los procesos de toma de decisiones en el sector público.

Sin embargo, es a través de la práctica profesional donde estos conocimientos se ponen en funcionamiento, permitiendo identificar tanto su utilidad como los desafíos que implica su aplicación en contextos reales.

Por ello, esta memoria de experiencia laboral no sólo se limita a describir las actividades realizadas, sino que también busca analizar el entorno institucional en el que se desarrollaron, los procesos organizacionales que intervienen en la prestación de servicios de consultoría y la manera en que la formación académica contribuye al desempeño profesional dentro de este tipo de organizaciones.

De esta manera, el documento pretende ofrecer una visión integral de la experiencia laboral, considerando tanto el contexto institucional como las funciones desempeñadas y los aprendizajes obtenidos durante el proceso. Para lograr este objetivo, el documento se estructura en cinco capítulos que permiten abordar de manera progresiva los distintos elementos que conforman la experiencia profesional analizada.

En el primer capítulo se presenta el marco institucional del Instituto Nacional de Administración Pública, incluyendo sus antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, funciones principales y estructura organizacional, con el fin de contextualizar el entorno institucional en el que se desarrolló la experiencia laboral.

En el segundo capítulo se analiza el área de consultoría en administración pública, abordando el concepto de consultoría desde distintas perspectivas teóricas, así como el funcionamiento y objetivos del Centro de Consultoría en Administración Pública (CECAP).

El tercer capítulo describe el puesto desempeñado y las funciones desarrolladas dentro del área de consultoría, detallando el perfil profesional requerido, las responsabilidades asignadas y la relación con otras áreas institucionales.

Posteriormente, en el cuarto capítulo se presenta de manera detallada la experiencia profesional desarrollada, incluyendo la participación en proyectos, el apoyo en procesos administrativos y la importancia de la estandarización de procedimientos dentro de la gestión institucional del área de consultoría.

Finalmente, el quinto capítulo analiza la vinculación entre la experiencia laboral y la formación académica en Ciencias Políticas y Administración Pública, destacando la aplicación de conocimientos teóricos, la relación con los procesos de gestión pública y la relevancia de la ética profesional en el ejercicio del servicio público.

En conjunto, esta memoria de experiencia laboral busca aportar una reflexión sistemática sobre la práctica profesional dentro de una institución dedicada al estudio y fortalecimiento de la administración pública, evidenciando la importancia de la articulación entre formación académica, experiencia laboral y compromiso con el desarrollo institucional del sector público.

Capítulo 1. Marco Institucional: Instituto Nacional de Administración Pública

1.1 Antecedentes históricos del INAP

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) es una asociación civil que surge en un contexto histórico marcado por el interés creciente en el estudio sistemático de la administración pública en México. Su creación se vincula directamente con el fortalecimiento del Estado mexicano en la etapa de consolidación institucional de mediados del siglo XX, así como con la necesidad de profesionalizar el servicio público y generar conocimiento especializado en materia administrativa y gubernamental. (Instituto Nacional de Administración Pública [INAP], 2010).

1.1.1 Orígenes del estudio de la administración pública en México

Los primeros esfuerzos contemporáneos orientados al análisis y estudio de la administración pública mexicana se remontan a la década de 1950. En este periodo, jóvenes profesionales que habían realizado estudios en el extranjero, principalmente en Estados Unidos, junto con servidores públicos con amplia experiencia en el ámbito gubernamental provenientes del derecho y la economía impulsaron la creación de un espacio académico autónomo dedicado a la reflexión, investigación y docencia en administración pública. (INAP, 2025)

En el ámbito internacional, existían dos modelos predominantes para la formación de funcionarios públicos. Por un lado, el modelo francés, representado por la Escuela Nacional de Administración (ENA), concebida como una institución gubernamental centralizada; por otro, el modelo promovido por el Instituto Internacional de Ciencias Administrativas (IICA), creado en 1930, que proponía la conformación de institutos nacionales de administración pública como asociaciones civiles autónomas, vinculadas a dicho organismo internacional. (INAP, 2025)

En México, este debate estuvo acompañado por una discusión interna entre distintos actores gubernamentales. Mientras algunos administrativistas, como Andrés Serra Rojas, defendían la creación de una escuela gubernamental de administración pública siguiendo el modelo francés, otros funcionarios, particularmente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se pronunciaban a favor de un modelo autónomo, descentralizado y no subordinado jerárquicamente a ninguna dependencia. Finalmente, prevaleció esta segunda postura, atendiendo además a la naturaleza federal del Estado mexicano, a diferencia del carácter unitario del Estado francés. (INAP, 2025)

1.1.2 Fundación del Instituto de Administración Pública (1955)

En este contexto académico, político e institucional, el 7 de febrero de 1955 se llevó a cabo la sesión inaugural del entonces Instituto de Administración Pública (IAP) en el Salón Panamericano de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ubicado en Palacio Nacional. Durante la ceremonia participaron como oradores el licenciado Antonio Carrillo Flores, secretario de Hacienda y Crédito Público; el contador público Rafael Mancera, subsecretario de la misma dependencia; y el licenciado Gabino Fraga Magaña. (INAP, 2010)

El 7 de febrero de 1955 se llevó a cabo la sesión inaugural del Instituto de Administración Pública, en el Salón Panamericano de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Los fundadores fueron: Francisco Apodaca, José Attolini, Enrique Caamaño Muñoz, Antonio Carrillo Flores, Mario Cordera Pastor, Daniel Escalante, Gabino Fraga Magaña, Jorge Gaxiola, José Iturriaga Sauco, Gilberto Loyo, Rafael Mancera Ortiz, Antonio Martínez Báez, Lorenzo Mayoral Pardo, Alfredo Navarrete, Alfonso Noriega, Raúl Ortiz Mena, Manuel Palaviccini Piñeiro, Álvaro Rodríguez Reyes, Jesús Rodríguez y Rodríguez, Raúl Salinas Lozano, Andrés Serra Rojas, Catalina Sierra Casasús, Ricardo Torres Gaitán, Rafael Urrutia Mullán y Gustavo R. Velasco. En esta sesión se eligió al Dr. Gabino Fraga como el primer presidente del Instituto. El Consejo Directivo quedó integrado por el Dr. Andrés Serra Rojas como vicepresidente; Lic. Mario Cordera Pastor, como Tesorero; los Lic. José Attolini,

Daniel Escalante, Alfredo Navarrete, Jesús Rodríguez, Raúl Salinas Lozano, Catalina Sierra, y Rafael Urrutia, como consejeros; y el Lic. Álvaro Rodríguez Reyes como Secretario Ejecutivo. (INAP, 2010).

Por aclamación de los asistentes, se designó como primer presidente del IAP al licenciado Gabino Fraga Magaña. Posteriormente, el 21 de febrero de 1955, se celebró la primera Asamblea del Instituto, en la cual se aprobaron los estatutos que normarían su funcionamiento, estableciendo sus fines, actividades, relaciones con las autoridades gubernamentales y su vinculación con el Instituto Internacional de Ciencias Administrativas, así como la integración del primer Consejo Directivo. (INAP, 2010).

Desde sus inicios, los veinticinco miembros fundadores definieron al IAP como un foro abierto a la reflexión crítica, al análisis propositivo, a la enseñanza y a la difusión de la cultura administrativa, con el objetivo de contribuir a una mejor administración pública en México. (INAP, 2010).

1.1.3 Consolidación institucional y expansión académica (1960–1970)

Durante sus primeras décadas, el IAP desempeñó un papel central en la identificación y análisis de los problemas administrativos del país. En 1965 se institucionalizó este esfuerzo con la creación de la Comisión de Administración Pública por parte del gobierno mexicano, la cual publicó en 1967 un documento crítico que impulsó el fortalecimiento del estudio de la disciplina (INAP, 2025).

Hacia 1977 se consolidaron diversas iniciativas gubernamentales que favorecieron el desarrollo de la administración pública como campo de estudio, tales como la creación de la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, el surgimiento de institutos de administración pública en diversas entidades federativas y la apertura de licenciaturas en administración pública en universidades del país. Muchos de los actores involucrados en estos procesos se formaron académicamente en el propio IAP (INAP, 2025).

Durante este periodo, el Instituto fortaleció su infraestructura, primero estableciendo sus oficinas en la Torre Latinoamericana y posteriormente, en 1976, trasladándose a un inmueble ubicado en avenida Country Club número 208, acorde con sus crecientes necesidades. Asimismo, se consolidó su producción editorial, destacando la reactivación de la Revista de Administración Pública (RAP), que comenzó a publicarse de manera trimestral (INAP, 2025).

1.1.4 Nacionalización, premios y fortalecimiento académico (1970–1980)

Bajo la presidencia de Andrés Caso Lombardo, el Instituto adquirió la denominación de “nacional”, como resultado de la promoción y creación constante de institutos estatales de administración pública, manteniendo una estructura de representación a nivel nacional. Entre sus aportaciones destaca la creación del premio “Plutarco Elías Calles. Creador de instituciones”, así como del Premio Anual de Administración Pública, instaurado en 1976, el cual se convirtió en un estímulo relevante para la elaboración de trabajos académicos en la materia (INAP, 2025).

Durante este periodo también se fortalecieron las relaciones con instituciones de educación superior como la UNAM y el IPN, y se creó la Maestría en Administración Pública en 1979. Asimismo, se impulsaron programas de educación y capacitación a distancia en coordinación con la UNAM y los institutos estatales, inaugurando esta modalidad dentro del Instituto (INAP, 2025).

1.1.5 Expansión patrimonial, vinculación y modernización (1990–2010)

En etapas posteriores, el INAP continuó fortaleciendo su papel en la formación de cuadros profesionales y la capacitación de servidores públicos de los tres niveles de gobierno. Durante la gestión de José Natividad González Parás, se logró acrecentar el patrimonio institucional mediante la obtención legal del inmueble adjunto, cuya enajenación a título gratuito fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 17 de octubre del año 2000 (INAP, 2025).

Gracias a apoyos económicos gestionados ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y donaciones de gobiernos estatales, el Instituto duplicó su capacidad instalada con aulas modernas y desarrolló uno de los acervos editoriales más importantes en materia de administración pública, destacando la labor del Comité Editorial (INAP, 2025).

1.1.6 Etapa reciente y retos institucionales

En la gestión de Alejandro Carrillo Castro se realizó un diagnóstico institucional que permitió identificar áreas deficitarias en las funciones sustantivas del INAP, lo que llevó a replantear estrategias para preservar su autonomía como asociación civil sin fines de lucro. Se impulsaron reformas estatutarias, se buscaron nuevas fuentes de financiamiento y se fortaleció la relación con los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, así como con gobiernos estatales y municipales (INAP, 2025).

Posteriormente, tras diversas gestiones, se logró modificar el estatus legal del Instituto para permitirle recibir subsidios del gobierno federal, los cuales se otorgaron durante los años 2016, 2017 y 2018. No obstante, a partir de 2019, dichos apoyos se suspendieron como resultado del cambio de gobierno y de la política de austeridad implementada (INAP, 2025).

1.1.7 Cierre histórico

En conjunto, la historia del Instituto Nacional de Administración Pública permite comprender la evolución de una institución que ha logrado mantenerse vigente a lo largo de siete décadas, adaptándose de manera constante a los cambios políticos, económicos, administrativos y sociales que ha experimentado el Estado mexicano. Desde su fundación como asociación civil autónoma, el INAP ha construido una identidad institucional basada en la reflexión crítica, la producción de conocimiento especializado y la formación de cuadros profesionales comprometidos con el fortalecimiento de la función pública.

A lo largo de su trayectoria, el Instituto ha transitado por distintos contextos históricos caracterizados por procesos de expansión del aparato estatal, reformas administrativas, descentralización, modernización gubernamental, así como por etapas de ajuste, austeridad y reconfiguración del papel del Estado. En cada uno de estos momentos, el INAP ha desempeñado un papel relevante como espacio de análisis, debate y generación de propuestas orientadas a mejorar la eficiencia, eficacia y legitimidad de la administración pública, tanto en el ámbito federal como en los niveles estatal y municipal.

El compromiso permanente del Instituto con la profesionalización del servicio público se ha manifestado a través de su oferta académica, sus programas de capacitación y posgrado, su actividad editorial y su participación en redes nacionales e internacionales de investigación en administración pública. Estas acciones han contribuido de manera significativa a la consolidación de la administración pública como un campo disciplinar autónomo en México, así como a la formación de generaciones de servidores públicos, académicos y consultores que han incidido directamente en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas.

Asimismo, el INAP ha fungido como un puente entre el conocimiento académico y la práctica administrativa, particularmente mediante sus actividades de consultoría y asesoría técnica a instituciones gubernamentales. Esta vinculación ha permitido que los estudios, diagnósticos y propuestas elaborados desde el Instituto respondan a problemáticas reales de la gestión pública, fortaleciendo la capacidad institucional de los gobiernos y promoviendo procesos de mejora continua en la administración del Estado.

La autonomía institucional del INAP ha sido un elemento clave para preservar su vocación crítica y su pluralidad académica. A pesar de las distintas coyunturas políticas y de los cambios en los esquemas de financiamiento público, el Instituto ha buscado mantener un equilibrio entre su cercanía con las instancias gubernamentales y su independencia como asociación civil sin fines de lucro, lo que le ha permitido consolidarse como un referente nacional en materia de administración pública.

En este sentido, la trayectoria histórica del Instituto Nacional de Administración Pública no solo da cuenta del desarrollo de una institución académica, sino también refleja los procesos de construcción, transformación y fortalecimiento del Estado mexicano.

El INAP se ha constituido, así, en un actor estratégico para la reflexión sobre los retos contemporáneos de la gestión pública, tales como la gobernanza, la innovación administrativa, la rendición de cuentas, la profesionalización del servicio público y la mejora de la calidad de las políticas públicas.

Este recorrido histórico resulta fundamental para contextualizar la experiencia laboral desarrollada en el área de consultoría en administración pública, ya que permite comprender el marco institucional, los valores, los objetivos y la lógica de trabajo que orientan las actividades cotidianas del Instituto. De esta manera, el análisis de la experiencia profesional adquiere sentido dentro de una institución con una sólida tradición académica y un compromiso permanente con el fortalecimiento de la administración pública en México.

1.2 Misión, visión y objetivos institucionales

La misión, visión y objetivos institucionales constituyen los elementos rectores que orientan el quehacer y la identidad de la institución. Su análisis permite comprender el marco estratégico dentro del cual se desarrollan sus actividades, así como los principios que guían su actuación y la consecución de sus fines.

1.2.1 Misión:

El Instituto define su propósito de la siguiente manera:

Constituirse como el eje del mejoramiento de la Administración Pública en los tres órdenes de gobierno para contribuir a su fortalecimiento, lo mismo que al de los órganos autónomos a partir de la asistencia técnica, el desarrollo y la formación de personal, la promoción de estímulos a la investigación y el intercambio de conocimiento tanto a nivel nacional como internacional. (Instituto Nacional de Administración Pública [INAP], s. f., sección "Acerca del INAP: Misión", párr. 5)

1.2.2 Visión:

La visión de la institución se proyecta de la siguiente manera:

Ser el centro de conocimiento referente para la formación de profesionales, que impulse la inclusión, la innovación, el desarrollo científico y tecnológico en la Administración Pública; así como fortalecerla y apoyarla a través de servicios especializados de educación continua, consultoría, certificación y divulgación de la cultura administrativa, observando los valores éticos y ponderando los fines del Estado. (Instituto Nacional de Administración Pública [INAP], s. f., sección "Acerca del INAP: Visión", párr. 6)

1.2.3 Objetivos:

Respecto a sus objetivos institucionales, el organismo señala lo siguiente:

Desde su creación, su principal objetivo ha sido contribuir de manera activa en la mejora de los servidores públicos y la sociedad mexicana. Es por ello que cuenta con importante capital humano que posee una amplia y valiosa experiencia en todos los ámbitos de su competencia lo que le genera un valor agregado de alto nivel en la aplicación de sus contenidos temáticos, así como en la selección de su personal docente. (Instituto Nacional de Administración Pública [INAP], s. f., sección "Acerca del INAP: Objetivos", párr. 2)

Los fines del Instituto, establecidos en su marco normativo, definen su objeto social de la siguiente manera:

1.2.4 Descripción del objeto social: Que de conformidad con lo establecido en el Artículo 5° de sus Estatutos, tiene como fines ser un centro de estudios superiores y de pensamiento especializado reconocido a nivel nacional, regional e internacional en Administración Pública, así como de consulta para las personas e instituciones interesadas en la materia: contribuir a la formación de profesionales en la Administración Pública, de manera que sean promotores del cambio institucional; ofrecer educación superior especializada de calidad con equidad e inclusión, en el ámbito nacional e internacional, para generar un liderazgo de prestigio con base en la innovación, desarrollo y aportaciones relevantes para las tareas de gobierno y de la Administración Pública; promover la profesionalización de los servidores públicos para responder a las necesidades y demandas de las instituciones públicas y contribuir al desarrollo nacional, mediante la impartición de programas académicos y de la investigación, del estudio y divulgación del conocimiento de la Administración Pública contemporánea y moderna, con una plantilla docente experimentada en todas sus áreas; fortalecer y apoyar técnicamente las acciones y programas de los Entes, así como su operación a través de la prestación de servicios especializados de capacitación, consultoría, asesoría y asistencia técnica; impulsar la calidad e innovación constante en la Administración Pública, con visión comprometida en los valores éticos, considerando en todo momento los fines del Estado y las aspiraciones y demandas de la sociedad en su conjunto; promover y apoyar los procesos de transparencia, fiscalización, rendición de cuentas, ética pública y corresponsabilidad social en la Administración Pública del país, a fin de contribuir al fortalecimiento de la confianza de los ciudadanos en el desempeño de las instituciones del Estado; promover en la Administración Pública una perspectiva sistémica que implica lo multidisciplinario y multisectorial de los procesos administrativos y gubernamentales en sus vertientes política, normativa y social; impulsar y coadyuvar en los procesos en innovación y desarrollo, científico y tecnológico de los Entes; contribuir a la aplicación de las políticas de gobierno abierto, gobierno digital, equidad de género y democracia participativa, sustentadas

en las tecnologías de la información y la comunicación; así como el desarrollo de las telecomunicaciones, del sector energético y de la infraestructura tecnológica, sin menoscabo de las áreas y sectores energéticos que demande la atención de las funciones especializadas en la Administración Pública y coadyuvar en el mejoramiento y desarrollo de las instituciones de la Administración Pública, considerando la colaboración del Sistema INAP. Asimismo, contribuir al desarrollo de la Administración Pública de aquellos países que lo soliciten, en cooperación con las instituciones y organismos internacionales involucrados. En ambos casos atendiendo a los términos que se convengan. (Instituto Nacional de Administración Pública [INAP], 1979, cláusula 3.^a)

1.3 Funciones Principales del INAP

De acuerdo con el **Instituto Nacional de Administración Pública (INAP, s. f.)** desde su fundación en 1955, la institución se ha dedicado a promover y difundir las ciencias administrativas y busca contribuir a la modernización de la Administración Pública en México. Lo anterior a través de actividades de consultoría, asesoría y asistencia técnica, así como del análisis e intercambio de conocimiento con instituciones de vocación similar y personas interesadas en el estudio y práctica de la administración pública tanto a nivel nacional como internacional.

A través de estas acciones, contribuye al fortalecimiento de una gobernabilidad eficaz y democrática del Estado Mexicano y coadyuvar estratégicamente a la modernización e innovación de la función pública mediante la profesionalización y la capacitación de servidores públicos.

Para cumplir con este propósito, el INAP cuenta con dos áreas sustantivas: la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental (ENAPROG), encargada de la oferta académica y programas de capacitación actualizada para atender las principales demandas de profesionalización, y el Centro de Consultoría en Administración Pública (CECAP), el cual brinda apoyo para fortalecer las acciones y programas de las dependencias gubernamentales, así como de los particulares, a fin de hacer más eficiente su operación al brindarles servicios especializados de asesoría y asistencia técnica mediante soluciones específicas. (INAP, s.f.)

1.4 Importancia del INAP en la profesionalización del servicio público

El Instituto Nacional de Administración Pública ha desempeñado un papel fundamental en el proceso de profesionalización del servicio público en México, al consolidarse como una institución académica y de investigación especializada en el estudio, análisis y fortalecimiento de la administración pública. Desde su fundación, el INAP ha orientado sus actividades a la formación de servidores públicos con capacidades técnicas, éticas y analíticas, contribuyendo al desarrollo de una función pública más eficiente, responsable y comprometida con el interés general.

Uno de los principales aportes del INAP a la profesionalización del servicio público ha sido la generación y difusión sistemática de conocimiento especializado en administración pública, políticas públicas y gestión gubernamental. A través de programas de licenciatura, posgrado, educación continua y capacitación especializada, el Instituto ha brindado herramientas teóricas y metodológicas que permiten a los servidores públicos comprender la complejidad de los procesos administrativos, normativos y organizacionales que caracterizan al Estado mexicano.

Asimismo, el INAP ha contribuido a la profesionalización del servicio público mediante el fortalecimiento de capacidades institucionales, particularmente a través de programas de formación dirigidos a funcionarios de los tres órdenes de gobierno. Estas acciones han permitido mejorar el desempeño administrativo, promover la planeación estratégica, impulsar la evaluación de políticas públicas y fomentar una cultura de mejora continua en la gestión gubernamental, especialmente en contextos locales y estatales donde las capacidades técnicas suelen ser más limitadas.

La actividad de consultoría desarrollada por el Instituto constituye otro eje central de su contribución a la profesionalización del servicio público. A través de estudios, diagnósticos organizacionales, diseño de modelos de gestión, evaluación institucional y acompañamiento técnico, el INAP ha vinculado el conocimiento académico con la práctica administrativa.

Esta interacción ha permitido que las propuestas de mejora se fundamenten en evidencia, buenas prácticas y enfoques innovadores, fortaleciendo la toma de decisiones en el ámbito gubernamental.

En este proceso, el INAP ha promovido una visión integral de la profesionalización del servicio público, entendida no solo como la adquisición de conocimientos técnicos, sino también como el desarrollo de competencias éticas, habilidades directivas y capacidades de liderazgo público. Esta perspectiva ha contribuido a la formación de servidores públicos con una visión estratégica, orientados a resultados y comprometidos con los principios de legalidad, transparencia y rendición de cuentas.

De igual manera, la dimensión editorial y de investigación del Instituto ha sido determinante para consolidar una comunidad académica y profesional en torno a la administración pública. La publicación de libros, revistas especializadas y documentos de análisis ha permitido la circulación de ideas, el debate académico y la actualización permanente de los servidores públicos, fortaleciendo el campo disciplinar y generando insumos relevantes para el diseño y la evaluación de políticas públicas.

La proyección nacional e internacional del INAP también ha contribuido a la profesionalización del servicio público al facilitar el intercambio de experiencias, modelos y enfoques comparados de administración pública. A través de su participación en redes académicas, convenios con instituciones nacionales e internacionales y la organización de seminarios, congresos y foros especializados, el Instituto ha promovido la incorporación de prácticas innovadoras y estándares internacionales en la gestión pública mexicana.

En suma, la importancia del Instituto Nacional de Administración Pública en la profesionalización del servicio público radica en su capacidad para articular formación académica, investigación aplicada y consultoría especializada, generando un impacto sostenido en la calidad de la gestión gubernamental.

Su labor ha contribuido de manera significativa al fortalecimiento de las capacidades del Estado mexicano y a la consolidación de una administración pública más profesional, moderna y orientada al servicio de la sociedad.

Capítulo 2. Área de Consultoría en Administración Pública

La consultoría en administración pública se ha consolidado como una herramienta estratégica para el fortalecimiento de la gestión gubernamental, al permitir el análisis, diagnóstico y mejora de los procesos organizacionales, administrativos y operativos de las instituciones públicas. A través de la consultoría, los gobiernos pueden identificar áreas de oportunidad, diseñar soluciones técnicas y adoptar modelos de gestión orientados a la eficiencia, la transparencia y el logro de resultados.

La asesoría técnica y el servicio de consultoría son servicios profesionales a los cuales recurren los propietarios, directores de empresas, así como servidores y funcionarios públicos cuando su empresa está atravesando algún problema relacionado con la administración, organización, políticas, procedimientos, etcétera.

En el contexto contemporáneo, caracterizado por una creciente complejidad de los problemas públicos, la consultoría en administración pública adquiere relevancia como un mecanismo de apoyo especializado para la toma de decisiones, ya que su función no se limita a la elaboración de diagnósticos, sino que incorpora el acompañamiento técnico, la formulación de propuestas de mejora y la implementación de estrategias que contribuyen al fortalecimiento institucional y al desarrollo de capacidades administrativas.

Este capítulo tiene como finalidad presentar una aproximación general al área de consultoría en administración pública, destacando su importancia dentro de las instituciones dedicadas al estudio, la formación y la asistencia técnica en materia gubernamental. Asimismo, se establece el marco de referencia que permitirá comprender el funcionamiento de esta área y su papel en la profesionalización del servicio público.

A partir de este enfoque general, en los apartados subsecuentes se abordará de manera específica el desarrollo de la experiencia laboral en el área de Consultoría en Administración Pública, lo que permitirá analizar las actividades realizadas, los aprendizajes adquiridos y la relevancia de dicha experiencia en la formación profesional dentro del ámbito de la administración pública.

2.1 Historia de la consultoría

La consultoría tiene sus orígenes en el contexto de la Revolución Industrial, periodo en el que se produjo una transformación profunda de los sistemas productivos al transitar de métodos artesanales y poco estructurados hacia esquemas de producción mecanizados. La incorporación de maquinaria industrial y la expansión de los procesos productivos generaron la necesidad de establecer nuevas formas de organización, dirección y control del trabajo dentro de las fábricas, especialmente ante la incorporación de personal que carecía de experiencia previa en dichos procesos. Esta situación, característica de la primera mitad del siglo XIX, propició el surgimiento de prácticas orientadas a mejorar la eficiencia y coordinación del trabajo (Martínez Valencia, 2012).

En este escenario emergieron los principales exponentes de la organización científica del trabajo, entre los que destacan Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson, cuyas aportaciones sentaron las bases del desarrollo de la consultoría. Aunque las técnicas y herramientas propuestas por estos autores no siempre resultaron compatibles entre sí, compartían un objetivo común: incrementar la productividad tanto del trabajador como de las organizaciones industriales (Martínez Valencia, 2012).

Posteriormente, hacia la década de 1920, la consultoría incorporó una perspectiva distinta a partir de los estudios de Elton Mayo y su experimento de Hawthorne, los cuales evidenciaron la importancia de los factores sociales y las relaciones humanas en el desempeño laboral.

De manera complementaria, Mary Parker Follett realizó contribuciones relevantes al campo de la consultoría al centrar su análisis en la administración de los recursos humanos, la motivación y la participación del personal en los procesos organizacionales, ampliando así la comprensión de la gestión organizacional más allá de los enfoques puramente técnicos (Kubr, 2002).

La consolidación de la consultoría como actividad profesional organizada se dio en el marco de la industrialización avanzada y la maduración de la gestión empresarial como campo autónomo de conocimiento.

A partir de la segunda mitad del siglo XIX, el desarrollo de métodos sistemáticos de dirección, organización y control permitió la generalización de principios aplicables a distintos tipos de organizaciones, lo que impulsó la necesidad de asesoría especializada para mejorar la conducción de las empresas. Este proceso se vio fortalecido por el movimiento de la organización científica del trabajo, cuyos pioneros, entre ellos Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson, sentaron las bases metodológicas de la consultoría moderna al promover la aplicación del método científico a la resolución de los problemas productivos.

La consultoría surgida de este enfoque se caracterizó por su énfasis en la eficiencia, la productividad, la racionalización del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos y la reducción de costos, lo que dio origen al campo de la ingeniería industrial y a la figura del “experto en eficiencia”, ampliamente reconocida por su capacidad técnica para optimizar los procesos organizacionales.

Con el paso del tiempo, la consultoría amplió de manera significativa su campo de intervención, superando su enfoque exclusivamente productivo para incorporar nuevas dimensiones organizacionales.

A partir del siglo XX, surgieron corrientes que incorporaron el análisis de las relaciones humanas, la motivación, la gestión del talento, la administración financiera, la comercialización, el diagnóstico organizacional integral y la dirección estratégica.

Este proceso de diversificación permitió el surgimiento de empresas especializadas de consultoría, así como su expansión internacional, consolidando a la consultoría como un sector profesional global.

Paralelamente, los gobiernos comenzaron a incorporar servicios consultivos como parte de sus procesos de modernización institucional, dando origen a la consultoría en el sector público, la cual adquirió especial relevancia durante la Segunda Guerra Mundial y en los procesos de reconstrucción y expansión del Estado en el periodo de posguerra.

Desde entonces, la consultoría ha evolucionado hacia modelos más complejos, caracterizados por la diversificación de servicios, la innovación metodológica, la internacionalización, la profesionalización del ejercicio consultivo y el fortalecimiento de la capacidad institucional de los clientes para la gestión del cambio y la solución de problemas públicos y organizacionales.

Esta evolución sentó las bases para que la consultoría trascendiera el ámbito empresarial e ingresara progresivamente al sector público, donde comenzó a desempeñar un papel relevante en los procesos de modernización administrativa y fortalecimiento institucional.

2.1.1 Conceptos de consultoría según autores: una aproximación desde la ciencia política y la administración pública

La consultoría ha sido conceptualizada desde múltiples enfoques teóricos y prácticos, lo que refleja tanto la evolución histórica de esta actividad como su creciente complejidad en contextos organizacionales públicos y privados.

De manera general, los distintos autores coinciden en que la consultoría constituye un proceso sistemático de apoyo especializado orientado al análisis de problemas, la generación de conocimiento aplicado y la formulación de alternativas de solución que permiten mejorar el desempeño institucional.

Esta concepción resulta particularmente relevante para la administración pública, en tanto se inserta en dinámicas propias del ejercicio del poder, la toma de decisiones colectivas y la gestión de lo público, temas centrales de la ciencia política.

Desde la perspectiva clásica propuesta por Kubr (2002) y retomada por Guerrero et al. (2019), la consultoría se entiende como un servicio de asesoría profesional independiente cuyo propósito es apoyar a las organizaciones en el logro de sus objetivos, mediante la resolución de problemas, la identificación de oportunidades y la implementación de cambios. Esta definición resulta congruente con los enfoques de la administración pública contemporánea, que enfatizan la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales para responder de manera eficaz a problemas públicos complejos. En este sentido, la consultoría se convierte en un mecanismo de apoyo técnico que incide indirectamente en los procesos de formulación, implementación y evaluación de políticas públicas.

Guerrero et al. (2019) amplía esta noción al señalar que la consultoría ha evolucionado hacia un enfoque más integral, en el que el consultor no se limita a emitir recomendaciones, sino que acompaña a la organización a través de procesos de formación y aprendizaje. Esta idea dialoga directamente con la teoría organizacional y con los planteamientos de la nueva gestión pública y la gobernanza, donde el énfasis se coloca en el desarrollo de capacidades, el aprendizaje institucional y la coproducción de soluciones.

Desde la ciencia política, este enfoque puede interpretarse como una forma de fortalecer la autonomía y la capacidad de acción del Estado, al dotar a las instituciones públicas de herramientas para comprender y transformar su propio entorno.

Por su parte, Kubr (2002) y Albano (2016) conciben la consultoría como un servicio de asesoramiento profesional basado en observaciones pertinentes que orientan la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

Esta definición resalta el carácter analítico de la consultoría y su vinculación con procesos racionales de decisión, aspecto fundamental tanto en la administración pública como en el análisis de políticas públicas. En este contexto, la consultoría puede entenderse como un puente entre el conocimiento técnico y la acción gubernamental, facilitando la traducción de diagnósticos especializados en decisiones administrativas y políticas concretas.

Guerrero et al. (2014) aporta una dimensión adicional al definir la consultoría como un proceso de retroalimentación y generación de sinergias entre el consultor y los integrantes de la organización. Este planteamiento resulta especialmente pertinente para el sector público, donde las soluciones a los problemas no pueden imponerse de manera unilateral, sino que requieren la participación de diversos actores institucionales. Desde la ciencia política, esta concepción se relaciona con enfoques de acción colectiva y gobernanza colaborativa, en los que el conocimiento se construye de manera conjunta y se activa el capital humano existente dentro de las instituciones.

En una línea complementaria, Steel (1975), citado por Kubr (2002), define la consultoría como cualquier forma de ayuda relacionada con el contenido, el proceso o la estructura de una tarea, sin que el consultor asuma la responsabilidad directa de su ejecución. Esta definición subraya el papel del consultor como actor externo que influye en la gestión sin sustituir a los responsables institucionales.

En el ámbito de la administración pública, esta característica es clave, ya que preserva la responsabilidad política y administrativa de los servidores públicos, al tiempo que introduce conocimiento especializado que puede mejorar la calidad de la acción gubernamental.

Desde una perspectiva más operativa, el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER, 2012) entiende la consultoría como un servicio mediante el cual se desarrollan alternativas de solución a problemas identificados, las cuales son presentadas al consultante para su valoración.

Esta definición enfatiza el carácter metodológico de la consultoría y su orientación a resultados, elementos centrales en los enfoques contemporáneos de evaluación del desempeño y gestión por resultados en el sector público.

Para profundizar en el concepto de consultoría, es necesario revisar las aportaciones de autores fundamentales que han delineado esta disciplina. En primer lugar, Schein (1990, como se citó en García Cueva et al., 2007) define la consultoría gerencial como:

[El] servicio de ayuda prestado por un colaborador profesional independiente (consultor) a una organización (cliente) que solicita apoyo para: identificar problemas, proponer sugerencias para su solución y mejorar su desempeño. Proceso que facilita el aprendizaje y el cambio de la organización cliente [...] y cuyo objetivo rara vez es mantener el statu quo. Facilitar el cambio es la razón de ser de la consultoría. (p. 244)

Por su parte, Kubr (2002, como se citó en García Cueva et al., 2007), ofrece una visión técnica y procedimental al describir la consultoría como un:

Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones. (p. 245)

Bajo esta misma línea, Kubr enfatiza que el consultor es un agente con capacidad de influencia, pero sin el poder directo para ejecutar los cambios, dejando dicha responsabilidad en manos de la organización cliente.

Finalmente, Greiner y Metzger (1983, como se citó en Osorio et al., 2020) complementan estas visiones al señalar que:

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones. (p. 245)

Esta concepción resulta particularmente relevante para la administración pública mexicana, en tanto reconoce explícitamente la relación entre consultoría, políticas públicas y marcos normativos, elementos esenciales del análisis politológico del Estado y su funcionamiento.

Existen diversas perspectivas que permiten comprender el alcance de esta disciplina. De acuerdo con la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), citada por la Revista Consultoría (s.f.), la consultoría de empresas se define de la siguiente manera:

Un servicio profesional que proporciona propuestas y sugerencias concretas a los empresarios para resolver los problemas prácticos que tienen en sus organizaciones, depositando su total confianza en los profesionistas internos o externos a la empresa, que tienen como objetivo ayudar a que las necesidades de determinada organización se adapten a los planes estratégicos que se llevan a cabo a través del asesoramiento y de la toma de decisiones del consultor. (párr. 3)

En el ámbito público, estos elementos adquieren una dimensión adicional, ya que la eficiencia técnica debe articularse con principios de legalidad, transparencia y orientación al interés general, valores fundamentales de la administración pública y de la ciencia política normativa.

Finalmente, resulta pertinente considerar la perspectiva de López, Sepúlveda y Arenas (2010, como se citó en Osorio et al., 2020), quienes conceptualizan la consultoría como un "servicio prestado por un profesional idóneo (con conocimiento, capacidad y experiencia) a una organización, con el fin de contribuir a la solución de sus problemas y el logro de sus objetivos" (p. 152). Aunque esta definición tiene una raíz predominantemente empresarial, su transferencia al ámbito gubernamental es fundamental. En el sector público, la consultoría deja de ser solo un soporte técnico para convertirse en una herramienta de gobernanza estratégica.

Al integrar la experiencia de consultores especializados, las instituciones logran no solo resolver problemas operativos inmediatos, sino también optimizar el ejercicio del gasto y fortalecer el desempeño institucional. De este modo, la consultoría se erige como un motor de eficacia que permite al Estado cumplir con sus fines sociales de manera más efectiva.

En conjunto, las distintas conceptualizaciones de la consultoría permiten entenderla no solo como un servicio técnico, sino como un proceso complejo de interacción entre conocimiento especializado, toma de decisiones y acción institucional. Desde la administración pública y la ciencia política, la consultoría se configura como un instrumento que incide en la capacidad del Estado para diseñar, implementar y evaluar políticas públicas, fortalecer sus organizaciones y responder de manera más eficaz a las demandas sociales, siempre enmarcada en los principios que rigen la acción gubernamental.

A partir de los conceptos revisados, es posible afirmar que la consultoría trasciende su comprensión como un simple servicio técnico o de asesoría externa, para configurarse como un mecanismo estratégico de articulación entre el conocimiento especializado y la acción pública.

Desde la óptica de la ciencia política, la consultoría se inserta en los procesos de toma de decisiones colectivas, en la distribución del poder dentro de las organizaciones públicas y en la manera en que el Estado responde a las demandas sociales.

En este sentido, la consultoría no opera en un vacío técnico, sino dentro de estructuras políticas, normativas e institucionales que condicionan su alcance y sus resultados.

La ciencia política aporta el marco analítico para comprender el contexto en el que se desarrolla la consultoría, particularmente en lo referente a la relación entre Estado, gobierno y sociedad.

Desde la administración pública, la consultoría adquiere un papel fundamental como herramienta para el fortalecimiento institucional y la mejora del desempeño organizacional.

Los consultores, al intervenir en instituciones públicas, inciden de manera indirecta en la definición de prioridades, en la formulación de políticas públicas y en los mecanismos mediante los cuales se implementan las decisiones gubernamentales. Así, la consultoría se convierte en un actor relevante dentro del sistema político-administrativo, al aportar diagnósticos, recomendaciones y metodologías que influyen en la orientación de la acción pública, aun cuando no ostente una autoridad formal.

Las definiciones analizadas coinciden en que el proceso consultivo implica diagnóstico, análisis, acompañamiento y seguimiento, elementos que se alinean con los principios de la gestión pública moderna, como la eficiencia, la eficacia, la transparencia y la rendición de cuentas. En este sentido, la consultoría contribuye a profesionalizar la gestión pública al introducir metodologías sistemáticas, enfoques comparados y buenas prácticas que permiten optimizar procesos, estructuras y resultados.

Asimismo, la relación entre consultoría y administración pública puede entenderse a partir de la noción de capacidad estatal. La intervención de consultores especializados permite a las instituciones públicas identificar debilidades organizacionales, mejorar sus procesos internos y fortalecer las competencias del personal, lo cual repercute directamente en la capacidad del Estado para diseñar e implementar políticas públicas de manera efectiva.

Desde esta perspectiva, la consultoría no sustituye la función pública, sino que actúa como un catalizador del aprendizaje organizacional y del desarrollo de capacidades internas.

La dimensión política de la consultoría se hace evidente cuando se reconoce que las recomendaciones técnicas no son neutras, sino que se implementan en contextos atravesados por intereses, normas formales e informales, relaciones de poder y restricciones presupuestarias. La ciencia política permite comprender estas dinámicas y analizar cómo las propuestas de consultoría son negociadas, adaptadas o incluso resistidas dentro de las organizaciones públicas.

De este modo, la consultoría se convierte en un espacio de interacción entre el conocimiento técnico y la lógica política, donde las decisiones no dependen únicamente de criterios de eficiencia, sino también de factores institucionales y políticos.

Por otro lado, los enfoques contemporáneos de gobernanza refuerzan la importancia de la consultoría como un instrumento de coordinación y articulación entre actores. En un entorno caracterizado por problemas públicos complejos y multidimensionales, la consultoría facilita la integración de distintos saberes, promueve la colaboración interinstitucional y fomenta la participación de diversos actores en la construcción de soluciones. Esta función resulta particularmente relevante para la administración pública, que enfrenta el reto de responder a demandas sociales crecientes con recursos limitados y estructuras organizacionales frecuentemente rígidas.

En este marco, la consultoría puede ser entendida como un puente entre la teoría y la práctica. Mientras la ciencia política ofrece herramientas analíticas para comprender el funcionamiento del Estado, el poder y las políticas públicas, la administración pública se encarga de operacionalizar estas ideas en procesos, programas y acciones concretas. La consultoría articula ambos planos al traducir el conocimiento teórico en propuestas aplicables, ajustadas a contextos específicos y orientadas a la mejora del desempeño institucional.

En conclusión, la consultoría, a la luz de los conceptos revisados, se posiciona como un elemento clave en la intersección entre la ciencia política y la administración pública.

Su relevancia radica en su capacidad para fortalecer la toma de decisiones, mejorar la gestión pública y contribuir al desarrollo de instituciones más eficientes, profesionales y orientadas al interés público. De esta manera, la consultoría no solo apoya a las organizaciones en la solución de problemas inmediatos, sino que también incide en la calidad del ejercicio gubernamental y en la consolidación de un Estado con mayores capacidades para atender los retos del desarrollo y la gobernanza contemporánea.

2.1.2 Concepto de consultoría en el sector público

La consultoría en administración pública se erige como un pilar fundamental para la modernización del sector gubernamental, sustentada en un robusto marco teórico desarrollado por autores clásicos y contemporáneos.

Estos pensadores han articulado conceptos que trascienden el mero asesoramiento técnico, posicionando la consultoría como un instrumento estratégico para optimizar procesos, profesionalizar la gestión y responder a los desafíos de la eficiencia pública.

Desde los principios científicos de finales del siglo XIX hasta las aproximaciones colaborativas del siglo XXI, esta disciplina ha evolucionado para integrar epistemologías administrativas adaptadas al contexto estatal, como se evidencia en la obra de figuras emblemáticas que guían intervenciones prácticas en entornos como el mexicano.

Los autores clásicos sentaron las bases conceptuales de la consultoría pública al enfatizar la racionalización y la separación entre política y administración.

Frederick W. Taylor, considerado el padre de la administración científica, introdujo métodos de optimización basados en estudios de tiempos y movimientos, aplicables directamente a entidades gubernamentales para elevar la productividad y reducir ineficiencias.

Su enfoque, expuesto en *Principios de la Administración Científica* (1911), influyó en las primeras prácticas consultivas al promover un análisis sistemático de tareas, transformando la gestión pública en un proceso medible y estandarizado.

Complementariamente, Woodrow Wilson, en su seminal ensayo de 1887 "*The Study of Administration*", abogó por la dicotomía política-administración, defendiendo una administración neutral y técnica que inspira modelos consultivos modernos para despolitizar operaciones estatales.

Posteriormente, Luther Gulick y Lyndall Urwick ampliaron este legado con el acrónimo POSDCORB (planificar, organizar, personalizar, dirigir, coordinar, reportar y presupuestar), un marco operativo que estructura intervenciones consultivas en la administración pública de los años 1930, priorizando la eficiencia organizacional en contextos burocráticos complejos.

En el ámbito contemporáneo, autores como Omar Guerrero Orozco han enriquecido el discurso teórico con una perspectiva latinoamericana centrada en la gerencia pública. Guerrero, en obras como *Principios de Administración Pública y Gerencia Pública en la Globalización*, conceptualiza la consultoría como un eje para la reforma del Estado mexicano, integrando análisis epistemológicos y metodologías prácticas que forman gerentes capaces de navegar entornos globalizados y demandas sociales. Su énfasis en la administración como ciencia aplicada resalta la consultoría como herramienta para la innovación gubernamental.

De manera similar, Milán Kubr, en *La Consultoría de Empresas*, describe la consultoría en el sector público como un proceso colaborativo que adopta roles como el experto, el colaborador o el facilitador, adaptándose a tendencias como la privatización y la reinención del gobierno. Kubr subraya la necesidad de diagnósticos participativos para superar rigideces burocráticas.

Finalmente, Edgar Schein revoluciona el campo con su modelo de "consultoría de procesos", delineado en *Consultoría de Procesos: Su Rol en el Desarrollo Organizacional*.

Aquí, el consultor no impone soluciones, sino que facilita el aprendizaje mutuo del cliente público para diagnosticar y resolver dilemas organizacionales, diferenciándose de enfoques directivos y promoviendo autonomía en instituciones estatales.

En síntesis, estos conceptos teóricos desde la eficiencia taylorista hasta la facilitación scheiniana proporcionan un andamiaje académico sólido para la consultoría en administración pública.

En el contexto de mi experiencia laboral, particularmente en el capítulo 5 de esta memoria, estos marcos han orientado intervenciones que optimizaron procesos administrativos en el sector público mexicano, alineando teoría con práctica para generar impactos tangibles en la gobernanza.

La consultoría en administración pública en México es un servicio profesional especializado e independiente, prestado por expertos a entidades gubernamentales para identificar problemas, mejorar procesos, asegurar el cumplimiento normativo (fiscalización), e innovar en la gestión que busca optimizar el valor público, la transparencia y la eficiencia operativa.

Dicho servicio se orienta de manera específica a la gestión pública, abarcando ámbitos fundamentales como la planeación estratégica, la gestión fiscal y presupuestaria, la reforma administrativa, la modernización institucional, la incorporación de herramientas tecnológicas y la optimización de los procesos operativos y de administración del capital humano. A través de estos enfoques, la consultoría busca fortalecer las capacidades institucionales, mejorar la toma de decisiones y promover prácticas administrativas más eficientes y transparentes que impacten positivamente en el desempeño gubernamental.

Uno de los elementos centrales de la consultoría en administración pública es su orientación hacia la mejora del desempeño institucional, para ello, se parte del diagnóstico de problemáticas tanto operativas como estratégicas, que pueden limitar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A partir de este análisis, se diseñan e implementan propuestas de solución viables y contextualizadas, las cuales permiten incrementar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los servicios públicos ofrecidos a la ciudadanía, así como optimizar el uso de los recursos disponibles.

Asimismo, la consultoría en el ámbito público se encuentra necesariamente vinculada a un marco jurídico y normativo específico que regula la actuación de las instituciones del Estado.

En el caso de México, las actividades de la administración pública se rigen por disposiciones como la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y demás ordenamientos aplicables, por lo que los servicios de consultoría deben ajustarse estrictamente a estas normas, garantizando la legalidad, transparencia y rendición de cuentas en cada una de sus etapas.

En cuanto a su formalización, los servicios de consultoría para el sector público suelen establecerse mediante contratos de consultoría, los cuales se encuentran regulados por la legislación en materia de adquisiciones y contratación pública.

Estos instrumentos definen con claridad el alcance de los trabajos a realizar, que pueden incluir estudios especializados, diagnósticos institucionales, análisis de prefactibilidad y factibilidad, asesorías técnicas, así como actividades de acompañamiento y supervisión, asegurando que los resultados obtenidos respondan a las necesidades específicas de las instituciones contratantes.

La consultoría implica, además, un proceso continuo que no se limita al diagnóstico inicial, sino que incorpora acciones de acompañamiento, seguimiento y monitoreo de los resultados obtenidos. El primer acercamiento permite identificar áreas de oportunidad y establecer un punto de partida para la formulación de propuestas orientadas a la mejora y solución de los problemas detectados, las cuales deben diseñarse considerando las características, necesidades y el giro específico de cada organización.

En síntesis, la consultoría en administración pública representa una herramienta estratégica para el fortalecimiento institucional en México, al contribuir a la optimización de los procesos administrativos, al mejor aprovechamiento de los recursos públicos y a una respuesta más eficaz frente a las demandas de interés público, siempre en concordancia con el marco legal y normativo vigente.

2.1.3 La consultoría en administración pública desde la experiencia profesional en el Instituto Nacional de Administración Pública

Los enfoques teóricos revisados permiten comprender la consultoría como un proceso complejo que articula conocimiento especializado, toma de decisiones y acción institucional dentro de contextos organizacionales específicos. No obstante, su verdadero alcance se manifiesta cuando estos planteamientos se trasladan al ámbito práctico, particularmente en instituciones dedicadas a la profesionalización y fortalecimiento del servicio público.

En este sentido, la experiencia laboral desarrollada en el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) constituye un espacio privilegiado para observar la aplicación concreta de los principios de la consultoría en administración pública, así como su estrecha relación con la ciencia política y la gestión gubernamental.

El INAP, como institución orientada a la formación, investigación y consultoría en materia de administración pública, opera en la intersección entre el análisis académico y la práctica institucional.

Desde el área de Consultoría en Administración Pública, las actividades realizadas no solo responden a necesidades técnicas u operativas, sino que se inscriben en un marco más amplio de fortalecimiento institucional, modernización administrativa y mejora de la gestión pública. De esta manera, la consultoría deja de ser un ejercicio aislado para convertirse en una herramienta estratégica al servicio del interés público.

La experiencia profesional en esta área permite identificar cómo los conceptos de consultoría analizados se materializan en procesos concretos, tales como el apoyo en la elaboración de diagnósticos institucionales, la sistematización de información administrativa, el seguimiento de proyectos de consultoría y la asistencia en tareas de coordinación y gestión documental. Estas actividades, aunque de carácter administrativo y operativo, forman parte de una cadena de valor más amplia que contribuye a la toma de decisiones, al diseño de propuestas de mejora y al acompañamiento de las instituciones públicas en sus procesos de transformación.

Desde la perspectiva de la ciencia política, la consultoría desarrollada en el INAP se inserta en dinámicas de gobernanza y fortalecimiento del Estado, al apoyar a dependencias y organismos públicos en la comprensión de sus problemas organizacionales y en la adopción de mejores prácticas administrativas.

La interacción constante con marcos normativos, políticas públicas y estructuras institucionales me ha permitido observar cómo las recomendaciones técnicas deben ajustarse a contextos políticos específicos, caracterizados por relaciones de poder, restricciones legales y prioridades gubernamentales.

Asimismo, desde el enfoque de la administración pública, la experiencia en el área de consultoría me ayudó a reconocer la importancia del acompañamiento técnico y del aprendizaje organizacional como elementos centrales del proceso consultivo.

En este marco, la experiencia laboral en el INAP me permitió constatar que la consultoría en administración pública no se limita a la formulación de recomendaciones, sino que implica una labor constante de apoyo técnico-administrativo que sustenta el desarrollo de proyectos de mayor alcance.

La participación en estas actividades facilita la comprensión del funcionamiento interno de las instituciones públicas, así como de los retos que enfrentan en materia de planeación, organización, control y evaluación, aspectos centrales del estudio de la administración pública.

De esta forma, la experiencia profesional descrita se convierte en un puente entre los conceptos teóricos de la consultoría y su aplicación práctica en el sector público mexicano. La vivencia cotidiana en el área de Consultoría en Administración Pública del INAP permite comprender cómo la teoría se traduce en acciones concretas y cómo la consultoría contribuye al fortalecimiento del servicio público, reafirmando su papel como un instrumento fundamental para la mejora de la gestión gubernamental y la consolidación de instituciones públicas más eficientes y profesionales.

2.2 El Centro de Consultoría en Administración Pública (CECAP) del Instituto Nacional de Administración Pública

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), en congruencia con su misión de contribuir al fortalecimiento del Estado y a la profesionalización del servicio público, cuenta con el Centro de Consultoría en Administración Pública (CECAP), instancia especializada en el diseño y desarrollo de proyectos orientados a la mejora del desempeño institucional y a la generación de soluciones de valor agregado para las administraciones públicas.

El CECAP se concibe como un espacio estratégico que articula el conocimiento académico con la experiencia práctica, con el propósito de incidir de manera directa en la innovación, modernización y fortalecimiento de las capacidades gubernamentales.

El CECAP se distingue por ofrecer servicios de consultoría, asesoría y asistencia técnica bajo un enfoque integral, sustentado en la concertación institucional y en el análisis riguroso de los problemas públicos. Su carácter dual constituye uno de sus principales rasgos distintivos, ya que, por un lado, se apoya en la fortaleza académica del INAP como institución especializada en la Administración Pública y, por otro, incorpora el conocimiento empírico de especialistas con amplia trayectoria en el servicio público, adquirida a lo largo de años de experiencia en los distintos órdenes y niveles de gobierno.

A ello se suma la participación de una red de más de cien asociados expertos en diversas materias y áreas de especialidad, lo que amplía el alcance y la profundidad de las intervenciones consultivas.

Desde esta perspectiva, el CECAP orienta su labor al desarrollo de soluciones integrales que atienden los múltiples factores que intervienen en la agenda gubernamental. Sus servicios no se limitan a diagnósticos aislados, sino que abarcan un ciclo completo que incluye la planeación, el diseño y la formulación de políticas públicas, programas, proyectos, obras, sistemas, procesos e instrumentos de gestión.

Asimismo, acompaña a las instituciones en la implementación y puesta en práctica de las propuestas formuladas, incorporando procesos de evaluación, seguimiento y asesoría técnica con el fin de asegurar su correcta ejecución, cierre y preparación para la rendición de cuentas.

Un componente relevante de la labor del CECAP es su contribución a la construcción de capacidades institucionales mediante la profesionalización del capital humano del sector público. En este sentido, el INAP se encuentra acreditado ante el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) como Entidad de Certificación y Evaluación de Competencias, lo que le permite, a través del CECAP, ofrecer servicios de capacitación, evaluación y certificación en diversos Estándares de Competencia inscritos en el Registro Nacional correspondiente. Estas acciones fortalecen el enfoque de gestión por competencias en las organizaciones públicas y del sector social, alineando el desempeño individual con los objetivos institucionales.

Además de la certificación, el CECAP brinda asesoría metodológica y asistencia técnica para el desarrollo de productos de normalización, tales como mapas funcionales e instrumentos de evaluación, así como para el diseño e implementación de modelos de administración de recursos humanos basados en competencias.

De igual forma, apoya a las instituciones en el desarrollo y uso de Estándares de Competencia, así como en el diseño de contenidos e instrumentos para la formación y evaluación del personal, lo que contribuye a la consolidación de esquemas meritocráticos y de profesionalización en el servicio público.

En el ámbito de la consultoría especializada, el INAP, a través del CECAP, ha desarrollado soluciones orientadas a problemáticas recurrentes de las administraciones públicas, integrando diversas herramientas técnicas, enfoques metodológicos y tecnologías de la información, estas soluciones buscan atender de manera práctica y eficaz retos relacionados con la gestión administrativa, la transparencia, la rendición de cuentas, la modernización institucional y la mejora de la percepción ciudadana sobre el desempeño gubernamental.

Asimismo, el CECAP ofrece servicios de dictámenes y peritajes en administración pública, los cuales consisten en informes técnicos elaborados por especialistas, sustentados en procesos de investigación y análisis objetivo. Estos documentos permiten a dependencias, empresas o particulares acreditar argumentos, causas, consecuencias, obligaciones e interpretaciones relacionadas con temas específicos del quehacer administrativo, y pueden constituirse como elementos de apoyo en procedimientos administrativos, civiles o penales.

De manera complementaria, el Centro desarrolla actividades de consultoría y asistencia técnica en diversas áreas estratégicas, tales como la gestión estratégica de organizaciones públicas, la planeación, programación y presupuestación, el desarrollo regional, la seguridad pública y la justicia cívica, las finanzas municipales y el fortalecimiento hacendario, los derechos humanos, la inclusión y la equidad de género, la transparencia y el acceso a la información, así como los sistemas anticorrupción, la contraloría y la rendición de cuentas.

También se incluyen procesos de reingeniería administrativa, evaluación de políticas, programas y proyectos, elaboración de estudios diagnósticos, diseño de estructuras organizacionales y normativa interna, así como el acompañamiento en procesos de entrega-recepción y elaboración de libros blancos y memorias documentales.

En conjunto, el CECAP representa un componente fundamental de la función consultiva del INAP, al constituirse como un vínculo operativo entre el conocimiento especializado en administración pública y las necesidades concretas de las instituciones gubernamentales.

Este entorno institucional es el marco en el que se desarrolla la experiencia laboral objeto de la presente memoria, permitiendo comprender cómo los principios teóricos de la consultoría se traducen en prácticas administrativas y técnicas orientadas al fortalecimiento del servicio público en México.

2.2.1 Organigrama CECAP

La estructura organizacional del CECAP constituye el marco formal mediante el cual se distribuyen funciones, responsabilidades y líneas de autoridad al interior del centro. Una adecuada definición organizacional permite garantizar la coordinación de actividades, la eficiencia en los procesos administrativos y académicos, así como el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El organigrama que se presenta a continuación refleja una estructura jerárquica funcional, (**ver Figura 1**) en la que se identifican claramente los niveles de dirección, apoyo técnico y soporte administrativo, permitiendo visualizar la relación de subordinación y colaboración entre los distintos cargos que integran el centro.

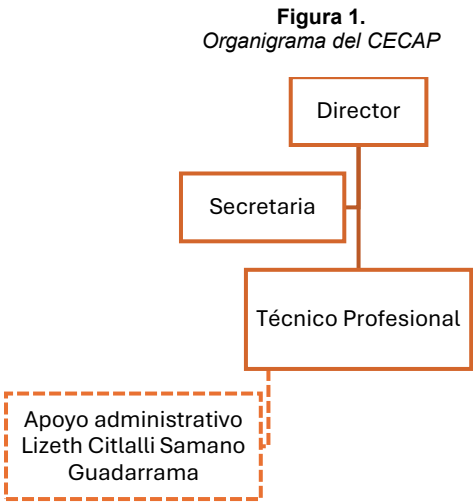


Figura 1. Nota. Adaptado de *Informe de actividades: Periodo mayo 2024 – abril 2025*, por el Instituto Nacional de Administración Pública, 2025, p. 3. Archivo interno.

El organigrama del CECAP responde a una estructura jerárquica funcional de carácter vertical, en la cual se delimitan claramente los niveles de autoridad, responsabilidad y coordinación. Esta configuración permite identificar las relaciones de dependencia directa, así como los canales formales de comunicación interna.

En el nivel superior se encuentra el **Director**, quien constituye la máxima autoridad del centro. A su cargo se encuentran la conducción estratégica, la definición de líneas de trabajo, la aprobación de proyectos de consultoría y asistencia técnica, así como la representación institucional ante instancias internas y externas.

Asimismo, es responsable de supervisar el cumplimiento de los objetivos, validar entregables y asegurar que las actividades del CECAP se desarrollen conforme a la normatividad y a los lineamientos institucionales. Desde este nivel se concentran las decisiones clave que orientan el rumbo del centro, asegurando coherencia entre los objetivos institucionales y las actividades desarrolladas.

En un segundo nivel jerárquico se ubica la **Secretaría**, quien actúa como instancia articuladora entre la Dirección y el resto del equipo. Esta posición cumple una función estratégica de coordinación administrativa, ya que canaliza información, organiza procesos internos y da seguimiento a acuerdos institucionales. Su papel es fundamental para garantizar la operatividad cotidiana y la adecuada gestión documental y comunicacional del centro.

Por su parte, la **Técnico Profesional**, desempeña un rol sustantivo en el desarrollo de actividades técnicas especializadas. Su función se orienta a la elaboración, análisis y seguimiento de proyectos técnicos, contribuyendo directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la Dirección. Esta posición representa el componente técnico-operativo del CECAP, asegurando que las decisiones estratégicas se traduzcan en productos concretos y técnicamente sólidos.

En el ámbito operativo se encuentra el área de **Apoyo administrativo**, desempeñada por Lizeth Citlalli Samano Guadarrama, cuya labor resulta esencial para el funcionamiento integral del centro.

Este puesto garantiza el orden administrativo mediante la integración de expedientes, control documental, seguimiento de trámites y apoyo logístico en actividades institucionales. Aunque su función es de soporte, su contribución es estratégica, ya que permite que las áreas directiva y técnica operen de manera eficiente, reduciendo cargas administrativas y facilitando la ejecución de proyectos.

Desde una visión sistémica, la estructura organizacional del CECAP permite una clara delimitación de responsabilidades, pero al mismo tiempo promueve la interdependencia funcional entre sus integrantes.

La Dirección establece las directrices; la Secretaría coordina y articula; el área técnica desarrolla los contenidos sustantivos; y el apoyo administrativo asegura el soporte operativo necesario. Esta dinámica favorece la eficiencia organizacional, la rendición de cuentas y la consecución de resultados.

En conjunto, el diseño estructural del CECAP responde a una lógica de especialización funcional con supervisión centralizada, lo que facilita la toma de decisiones, fortalece los mecanismos de control interno y contribuye al cumplimiento efectivo de su misión institucional.

2.2.2 Objetivos del área de consultoría

El INAP, a través del CECAP, no se limita a la profesionalización del servicio público desde una lógica formativa tradicional, sino que interviene directamente en la gestión gubernamental mediante el desarrollo de proyectos de consultoría, asistencia técnica y acompañamiento institucional en los tres órdenes de gobierno.

El CECAP, tiene como objetivo fundamental contribuir al fortalecimiento institucional de los entes gubernamentales mediante la provisión de servicios especializados de asesoría, asistencia técnica y acompañamiento metodológico.

Estas intervenciones se orientan a mejorar el desempeño de las organizaciones públicas y a fortalecer la capacidad del Estado para responder de manera eficiente, eficaz y transparente a las demandas sociales.

En un contexto caracterizado por la creciente complejidad de los problemas públicos, la exigencia ciudadana de mejores resultados y la necesidad de optimizar el uso de los recursos públicos, la consultoría en administración pública se configura como un instrumento estratégico para apoyar a las instituciones gubernamentales en la toma de decisiones.

En este sentido, uno de los objetivos centrales del CECAP es la elaboración de diagnósticos técnicos y análisis especializados que permitan identificar áreas de oportunidad en la gestión pública, considerando de manera integral los componentes organizacionales, normativos, operativos y financieros que inciden en el funcionamiento institucional.

Asimismo, el área de consultoría tiene como propósito acompañar a las dependencias y entidades públicas en los procesos de planeación, diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, programas y proyectos gubernamentales. Este acompañamiento se materializa mediante el desarrollo y aplicación de metodologías, herramientas e instrumentos de gestión orientados a la mejora continua de los procesos administrativos y a la alineación de las acciones gubernamentales con los objetivos estratégicos definidos en los distintos órdenes de gobierno.

Otro objetivo relevante del CECAP consiste en contribuir al desarrollo de capacidades institucionales y organizacionales dentro de la administración pública. A través de esquemas de consultoría, asesoría y asistencia técnica, se busca fortalecer el capital humano, promover el aprendizaje organizacional y consolidar prácticas de gestión orientadas a resultados.

En este marco, la certificación de competencias laborales conforme a los estándares del CONOCER se incorpora como un mecanismo complementario, aplicable cuando la naturaleza del proyecto lo requiere, sin que ello implique una función de formación escolarizada.

De igual forma, el área de consultoría promueve la modernización administrativa y la innovación en la gestión pública mediante enfoques integrales que incluyen la reingeniería de procesos, la simplificación administrativa, el uso estratégico de tecnologías de la información y la adopción de modelos de gestión que fortalecen la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas. Estas acciones se encuentran alineadas con los principios de la administración pública contemporánea y la gobernanza democrática.

Finalmente, el Área de Consultoría en Administración Pública del INAP tiene como objetivo asegurar que las intervenciones realizadas se desarrollen dentro del marco legal y normativo vigente, contribuyendo al fortalecimiento del Estado de derecho, la legalidad administrativa y la confianza ciudadana en las instituciones públicas.

En conjunto, los objetivos del CECAP reflejan una visión integral de la consultoría en administración pública, entendida no únicamente como un servicio especializado, sino como una herramienta estratégica para la mejora del desempeño gubernamental, la profesionalización del servicio público y el fortalecimiento de las capacidades institucionales del Estado mexicano.

Figura 2
Objetivos estratégicos del Centro de Consultoría en Administración Pública



Nota. Adaptado de *Informe de actividades: Periodo mayo 2024 – abril 2025*, por el Instituto Nacional de Administración Pública, 2025.

El diagrama de la **Figura 2** sintetiza estos objetivos estratégicos y muestra su articulación bajo una lógica de intervención integral orientada a la solución de problemas públicos concretos.

En él se visualiza la innovación como eje transversal, el desarrollo de proyectos de consultoría por orden de gobierno, el acompañamiento técnico a lo largo del ciclo de gestión pública, el fortalecimiento de capacidades institucionales, incluida la certificación de competencias cuando resulta pertinente, y la consolidación de prácticas de legalidad, transparencia y rendición de cuentas.

En suma, el Área de Consultoría en Administración Pública del INAP, a través del CECAP, se consolida como un espacio estratégico de intervención técnica orientado al fortalecimiento institucional del sector público.

Sus objetivos reflejan una concepción integral de la consultoría, centrada en la solución de problemas públicos, la mejora del desempeño gubernamental y el desarrollo de capacidades organizacionales, a partir de enfoques metodológicos rigurosos, acompañamiento especializado y respeto al marco legal vigente.

De esta manera, la consultoría se posiciona como un mecanismo clave para apoyar a los distintos órdenes de gobierno en la modernización de la gestión pública y en la construcción de instituciones más eficaces, transparentes y orientadas al interés público.

2.2.2 Tipos de proyectos desarrollados

El área de consultoría en administración pública del Instituto Nacional de Administración Pública desarrolla proyectos especializados orientados a atender problemáticas concretas de la gestión gubernamental en los distintos órdenes de gobierno. Estos proyectos se caracterizan por su enfoque aplicado, su sustento técnico–metodológico y su alineación con el marco normativo que regula la actuación de las instituciones públicas en México, lo que permite ofrecer soluciones viables, contextualizadas y orientadas a resultados.

Los proyectos que se impulsan responden a la diversidad y complejidad de los desafíos que enfrentan las administraciones públicas contemporáneas, particularmente en ámbitos como la planeación institucional, la organización administrativa, la gestión de recursos, la prestación de servicios públicos y la rendición de cuentas.

En este sentido, la consultoría no se limita a la elaboración de diagnósticos aislados, sino que comprende procesos integrales que abarcan el análisis de la situación institucional, el diseño de estrategias de intervención y el acompañamiento técnico para su implementación y seguimiento.

De manera general, los proyectos desarrollados se orientan al fortalecimiento de las capacidades institucionales mediante la revisión y mejora de procesos administrativos, estructuras organizacionales, sistemas de gestión y mecanismos de control. Asimismo, incluyen el diseño e implementación de políticas públicas, programas y proyectos gubernamentales, incorporando enfoques de evaluación, mejora regulatoria, innovación administrativa y uso estratégico de tecnologías de la información.

Un rasgo distintivo de estos proyectos es su carácter flexible y adaptable, ya que se construyen a partir de las necesidades específicas de cada institución y del contexto político, administrativo y territorial en el que operan. Ello permite atender tanto a dependencias federales como a gobiernos estatales y municipales, considerando sus diferentes niveles de capacidad administrativa, recursos disponibles y prioridades institucionales.

Adicionalmente, los proyectos de consultoría pueden integrar componentes de asistencia técnica y desarrollo de capacidades, incluyendo, cuando así lo demanda el proyecto, procesos de evaluación y certificación de competencias laborales conforme a estándares reconocidos a nivel nacional. No obstante, estas acciones se conciben como un medio para fortalecer la gestión pública y no como un fin educativo de carácter escolarizado.

En conjunto, los tipos de proyectos desarrollados reflejan una visión de la consultoría en administración pública como una herramienta estratégica para la mejora del desempeño gubernamental, la profesionalización del servicio público y el fortalecimiento del Estado, a través de intervenciones técnicas que contribuyen a generar valor público y confianza institucional.

A partir de un enfoque aplicado, estos proyectos se estructuran considerando las necesidades particulares de cada dependencia o entidad gubernamental, así como el contexto normativo, organizacional y territorial en el que se inscriben.

2.2.3 Proyectos de carácter estratégico

Los proyectos estratégicos se orientan a apoyar a las instituciones públicas en la definición de rumbos, prioridades y objetivos de mediano y largo plazo. Este tipo de proyectos parte, generalmente, de diagnósticos integrales que permiten identificar debilidades estructurales, áreas de oportunidad y riesgos institucionales que afectan el desempeño gubernamental.

En este ámbito, la consultoría contribuye al diseño de planes estratégicos, programas institucionales y modelos de gestión que buscan alinear la actuación de las organizaciones públicas con los objetivos del desarrollo gubernamental y las demandas sociales incorporando herramientas de análisis organizacional, planeación estratégica y evaluación de capacidades institucionales, lo que permite fortalecer los procesos de toma de decisiones desde una perspectiva técnica y fundamentada.

Asimismo, los proyectos estratégicos tienen un fuerte vínculo con la ciencia política, en tanto consideran el entorno político-administrativo, las relaciones de poder, los incentivos institucionales y la gobernanza como elementos clave para la viabilidad de las decisiones públicas. De esta manera, la consultoría no se limita a proponer soluciones técnicas, sino que incorpora una lectura integral del contexto institucional en el que se insertan las políticas y acciones gubernamentales.

2.2.4 Proyectos de carácter operativo y de mejora de procesos

Los proyectos de carácter operativo se enfocan en la optimización del funcionamiento cotidiano de las instituciones públicas. Su finalidad principal es mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos administrativos mediante la revisión, rediseño y estandarización de procedimientos internos.

En este tipo de proyectos, la consultoría se centra en el análisis de procesos, estructuras organizacionales, flujos de trabajo y utilización de recursos humanos, materiales y financieros.

A partir de ello, se formulan propuestas de reingeniería administrativa, simplificación de trámites, mejora regulatoria y fortalecimiento de sistemas de gestión interna, con el objetivo de reducir cargas administrativas, tiempos de respuesta y riesgos operativos.

Estos proyectos tienen una relación directa con la administración pública como disciplina, ya que se apoyan en principios clásicos y contemporáneos de organización, control, eficiencia y gestión por resultados. Al mismo tiempo, permiten traducir los enfoques teóricos de la administración pública en acciones concretas que impactan de manera directa en la prestación de servicios y en la atención a la ciudadanía.

2.2.5 Proyectos normativo-institucionales y de fortalecimiento de capacidades

Una tercera categoría corresponde a los proyectos orientados al fortalecimiento del marco normativo, institucional y de capacidades del personal público. Estos proyectos buscan asegurar que la actuación de las instituciones se encuentre alineada con el marco legal vigente, así como con los principios de legalidad, transparencia y rendición de cuentas.

En este ámbito, la consultoría apoya en la elaboración y actualización de manuales administrativos, reglamentos internos, lineamientos, normas técnicas y otros instrumentos que regulan la actuación institucional.

Asimismo, se desarrollan proyectos vinculados con la evaluación de políticas públicas, la gestión del desempeño y la prevención de riesgos administrativos, contribuyendo al fortalecimiento del Estado de derecho y de la confianza ciudadana.

De manera complementaria, estos proyectos incorporan acciones de asistencia técnica y acompañamiento orientadas al desarrollo de capacidades institucionales y organizacionales. En algunos casos, ello incluye la evaluación y certificación de competencias laborales conforme a estándares reconocidos a nivel nacional, como los establecidos por el sistema CONOCER, sin que esto implique una función educativa formal, sino un mecanismo de profesionalización y mejora del desempeño en el ejercicio de funciones públicas.

2.2.6 Articulación de los tipos de proyectos en la gestión pública

Si bien los proyectos estratégicos, operativos y normativo-institucionales pueden analizarse de manera diferenciada, en la práctica se encuentran estrechamente articulados. La experiencia en consultoría en administración pública muestra que la solución de problemas públicos requiere intervenciones integrales que combinen diagnósticos estratégicos, mejoras operativas y fortalecimiento institucional, a fin de generar impactos sostenibles en el desempeño gubernamental.

En conjunto, los tipos de proyectos desarrollados reflejan el papel de la consultoría como una herramienta clave para la modernización administrativa, la profesionalización del servicio público y la mejora de la capacidad estatal para diseñar, implementar y evaluar políticas públicas orientadas al interés general.

Los proyectos desarrollados en el ámbito de la consultoría en administración pública se caracterizan por su diversidad temática, metodológica y operativa, así como por su orientación a la solución de problemas públicos concretos que enfrentan las instituciones en los distintos órdenes de gobierno.

A lo largo de su trayectoria, el Instituto Nacional de Administración Pública, a través de su área especializada en consultoría, ha participado en el diseño, implementación y acompañamiento de proyectos que inciden directamente en el fortalecimiento institucional, la modernización administrativa y la mejora del desempeño gubernamental.

Una de las líneas centrales de trabajo ha sido el desarrollo de proyectos orientados a la gestión estratégica de organizaciones públicas, los cuales buscan alinear la estructura, los procesos y los recursos institucionales con los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades gubernamentales.

Este tipo de proyectos incluye la formulación de planes estratégicos, el rediseño organizacional, la definición de indicadores de desempeño y el fortalecimiento de capacidades directivas, con el fin de mejorar la toma de decisiones y la orientación a resultados en la acción pública.

Asimismo, se han desarrollado proyectos vinculados con la planeación, evaluación y seguimiento de políticas públicas, programas y proyectos, particularmente en el marco de los sistemas de evaluación del desempeño y del Programa Anual de Evaluación (PAE). Estas intervenciones comprenden la elaboración de diagnósticos técnicos, evaluaciones de diseño, procesos y resultados, así como la generación de recomendaciones orientadas a la mejora continua y al fortalecimiento de la gestión basada en evidencia. Este tipo de proyectos resulta fundamental para promover la eficiencia en el uso de los recursos públicos y para fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas.

Otra vertiente relevante corresponde a los proyectos de diagnóstico institucional y operativo, que incluyen estudios especializados y levantamientos en campo para la revisión y validación de padrones, inventarios, archivos y bases de datos. Estas intervenciones permiten identificar inconsistencias, áreas de riesgo y oportunidades de mejora en la gestión de la información pública, contribuyendo a la toma de decisiones informadas y a la mejora de los sistemas administrativos que sustentan la operación gubernamental.

En materia de modernización administrativa, se han desarrollado proyectos enfocados en la simplificación administrativa, la mejora regulatoria, la automatización de trámites y procedimientos, así como la incorporación de herramientas de gobierno digital. Estos proyectos buscan reducir cargas administrativas, mejorar la atención a la ciudadanía y fortalecer la eficiencia interna de las instituciones públicas, en concordancia con las tendencias contemporáneas de innovación pública y transformación digital del Estado.

De igual forma, se han implementado proyectos relacionados con el fortalecimiento de los sistemas de control interno, transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción, mediante el diseño de estrategias, metodologías e instrumentos orientados a la prevención de riesgos administrativos y al cumplimiento normativo. En este ámbito, la consultoría contribuye a consolidar prácticas institucionales alineadas con los principios de legalidad, integridad y responsabilidad en el ejercicio de la función pública.

Otro conjunto de proyectos se ha orientado al fortalecimiento de las capacidades del capital humano en la administración pública, a través del diseño e implementación de sistemas de gestión de recursos humanos, esquemas de profesionalización y modelos meritocráticos de carrera. En este marco, la certificación de competencias laborales conforme a estándares reconocidos se integra como un componente complementario de los proyectos de consultoría, sin constituir una función educativa escolarizada, sino como un mecanismo para validar y fortalecer capacidades institucionales específicas.

Finalmente, se han desarrollado proyectos especializados en ámbitos como finanzas públicas, presupuesto, seguridad pública, justicia cívica, desarrollo regional, cumplimiento normativo y peritajes en materia de administración pública, los cuales responden a necesidades técnicas específicas de las instituciones y requieren un alto grado de especialización metodológica y conocimiento del marco jurídico-administrativo.

En conjunto, los tipos de proyectos desarrollados reflejan una concepción integral de la consultoría en administración pública, entendida como un proceso técnico de apoyo institucional que articula diagnóstico, diseño de soluciones, acompañamiento y evaluación, con el objetivo de fortalecer la capacidad del Estado para cumplir de manera eficaz, eficiente y transparente con sus funciones.

2.3 Relación con instituciones públicas

La relación del Instituto Nacional de Administración Pública, a través de su área de consultoría en administración pública, con las instituciones públicas se establece en el marco del desarrollo de proyectos de asesoría, asistencia técnica, evaluación y capacitación orientados al fortalecimiento de la gestión gubernamental y al cumplimiento de objetivos institucionales específicos.

Dicha relación se construye a partir de solicitudes formales de las dependencias y entidades públicas, así como de convenios y contratos que definen los alcances, responsabilidades y productos esperados de cada proyecto.

La interacción con las instituciones públicas se da de manera directa con las áreas sustantivas y administrativas involucradas en los proyectos, incluyendo unidades de planeación, evaluación, finanzas, control interno, recursos humanos y áreas operativas. Esta relación implica procesos continuos de coordinación, intercambio de información y validación técnica, indispensables para el adecuado desarrollo de las actividades de consultoría.

En el marco de los proyectos, la relación institucional se caracteriza por un trabajo colaborativo que permite identificar necesidades específicas, delimitar problemas públicos y acordar metodologías de intervención acordes con el contexto organizacional y normativo de cada institución. Asimismo, se establecen mecanismos de seguimiento y comunicación permanente que facilitan la toma de decisiones oportunas y la resolución de observaciones durante la ejecución de los trabajos.

La relación con las instituciones públicas también contempla el acompañamiento técnico durante las distintas etapas de los proyectos, desde la fase diagnóstica hasta la entrega de resultados y recomendaciones. Este acompañamiento permite asegurar que los productos generados sean pertinentes, viables y alineados con el marco jurídico-administrativo vigente, así como con las capacidades operativas de las dependencias y entidades participantes.

Adicionalmente, la interacción institucional se desarrolla bajo principios de confidencialidad, objetividad técnica y apego a los tiempos y lineamientos establecidos, lo que contribuye a generar confianza y credibilidad en los procesos de consultoría. Estos elementos resultan fundamentales para facilitar la implementación de las recomendaciones formuladas y para fortalecer las capacidades institucionales de las organizaciones públicas.

En conjunto, la relación del área de consultoría en administración pública con las instituciones públicas se concibe como un vínculo técnico—institucional orientado a la mejora del desempeño gubernamental, la profesionalización del servicio público y el fortalecimiento de la capacidad del Estado para atender de manera eficaz y transparente los asuntos de interés público.

La relación con las instituciones públicas se ve fortalecida por la capacidad del área de consultoría para adaptarse a distintos esquemas de colaboración administrativa, ya sea mediante contratos de servicios, convenios de colaboración o mecanismos de asistencia técnica especializada. Esta flexibilidad institucional permite atender requerimientos diversos en términos de alcance, duración y complejidad de los proyectos, sin perder rigor técnico ni consistencia metodológica.

En el desarrollo de los proyectos, la interacción institucional implica la integración de equipos de trabajo mixtos, conformados por personal de las dependencias y por consultores especializados, lo que favorece la transferencia de conocimiento y el fortalecimiento de capacidades internas. Esta dinámica permite que las soluciones propuestas no se conciban como intervenciones externas aisladas, sino como procesos compartidos orientados a la mejora institucional.

Un elemento relevante en la relación con las instituciones públicas es la participación de consultores-asociados que forman parte del CECAP, quienes aportan experiencia técnica y conocimiento especializado en áreas específicas de la administración pública. La incorporación de estos perfiles permite atender problemáticas complejas que requieren enfoques multidisciplinarios y una comprensión profunda del funcionamiento del sector público.

La interacción con las instituciones también se caracteriza por un diálogo técnico permanente, en el que se discuten diagnósticos, avances, hallazgos y propuestas de mejora. Este diálogo se sustenta en criterios profesionales y metodológicos, lo que contribuye a construir acuerdos basados en evidencia y a reducir la discrecionalidad en la toma de decisiones administrativas.

Asimismo, la relación institucional se orienta a asegurar que los proyectos desarrollados sean consistentes con los planes, programas y prioridades gubernamentales vigentes. Para ello, se mantiene una coordinación estrecha con las áreas responsables de la planeación y la evaluación, lo que permite alinear los resultados de la consultoría con los objetivos estratégicos de las organizaciones públicas.

En determinados proyectos, la participación de consultores-asociados resulta clave para el acompañamiento técnico especializado en temas como evaluación de políticas públicas, finanzas públicas, control interno o modernización administrativa. Su intervención contribuye a elevar la calidad técnica de los productos entregables y a fortalecer la credibilidad institucional de los resultados obtenidos.

La relación con las instituciones públicas también se construye a partir del respeto a los marcos normativos y administrativos que regulan su actuación. Esto implica que los proyectos de consultoría se desarrollen considerando las disposiciones legales aplicables, los procedimientos internos y las capacidades reales de implementación de cada entidad, evitando la formulación de recomendaciones inviables o descontextualizadas.

Otro aspecto relevante de esta relación es la generación de confianza institucional, la cual se sustenta en el cumplimiento de compromisos, la entrega oportuna de productos y la claridad en los procesos de comunicación. La experiencia acumulada en proyectos previos permite establecer relaciones de largo plazo con diversas instituciones, facilitando la continuidad de procesos de mejora y fortalecimiento institucional.

En proyectos de alcance estatal o municipal, la relación con las instituciones públicas adquiere particular relevancia en contextos de heterogeneidad administrativa y limitaciones de capacidad institucional. En estos casos, la consultoría se adapta a las condiciones específicas de cada gobierno, promoviendo soluciones graduales y realistas que puedan ser sostenidas en el tiempo.

Finalmente, la relación con las instituciones públicas se concibe como un proceso dinámico y evolutivo, en el que la experiencia acumulada, el aprendizaje institucional y la participación de consultores-asociados especializados contribuyen a consolidar esquemas de colaboración orientados a la mejora continua de la gestión pública y al fortalecimiento del desempeño gubernamental en beneficio del interés público.

En suma, la relación con las instituciones públicas constituye un eje fundamental para el desarrollo de los proyectos de consultoría, en tanto permite articular capacidades técnicas, conocimiento especializado y contextos institucionales específicos en procesos de intervención orientados a la mejora de la gestión pública. Esta relación, basada en la colaboración, la confianza y el rigor metodológico, sienta las bases para la consolidación de esquemas de trabajo que trascienden la ejecución puntual de proyectos.

Capítulo 3. Descripción del puesto y funciones desempeñadas

El presente capítulo tiene como propósito describir de manera sistemática el puesto y las funciones desempeñadas en el marco institucional en el que se desarrolla la actividad profesional, atendiendo a su ubicación dentro de la estructura organizacional, su naturaleza operativa y su vinculación con los objetivos estratégicos del área correspondiente. Esta descripción permite comprender el alcance del puesto, así como las responsabilidades y actividades que le son inherentes, en relación con los procesos sustantivos de la organización.

Asimismo, el capítulo busca contextualizar el ejercicio del puesto dentro de los procesos de trabajo y de los proyectos institucionales en los que se participa, destacando la interacción con distintos actores, áreas y niveles de decisión. Desde esta perspectiva, la descripción de las funciones desempeñadas no se limita a un listado de actividades, sino que se concibe como un elemento analítico que permite identificar la contribución del puesto al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la mejora del desempeño organizacional.

Finalmente, este apartado sienta las bases para el análisis posterior de las competencias, conocimientos y capacidades requeridas para el adecuado desempeño del puesto, así como para la valoración de su relevancia dentro del ámbito de la administración pública. De esta manera, el capítulo contribuye a una comprensión integral del rol que desempeña el puesto en la operación cotidiana y estratégica de la institución.

3. 1 Denominación del puesto

El puesto se denomina Auxiliar administrativo con funciones de análisis en proyectos de consultoría, y se encuentra adscrito al área del Centro de Consultoría en Administración Pública del Instituto Nacional de Administración Pública.

Esta denominación responde a la naturaleza híbrida del puesto, el cual combina actividades de apoyo administrativo con funciones de análisis técnico orientadas al desarrollo de proyectos de consultoría institucional dirigidos a organizaciones del sector público.

La denominación del puesto reconoce que, si bien las funciones principales se desarrollan en un nivel de apoyo operativo, estas no se limitan a tareas administrativas de carácter rutinario, sino que incorporan actividades analíticas que contribuyen al adecuado funcionamiento de los proyectos de consultoría. En este sentido, el puesto se concibe como un eslabón clave dentro de los equipos de trabajo, al facilitar la articulación entre los aspectos administrativos, técnicos y metodológicos que intervienen en la ejecución de las intervenciones consultivas.

Desde una perspectiva organizacional, el puesto de Auxiliar administrativo con funciones de análisis cumple una función de soporte especializado para los consultores responsables y los consultores asociados que integran los equipos de proyecto. Su actuación se desarrolla bajo esquemas de coordinación y supervisión, contribuyendo a la preparación de insumos técnicos, la sistematización de información y el seguimiento de actividades, sin asumir responsabilidades de dirección, toma de decisiones estratégicas o definición de líneas de intervención institucional.

La inclusión explícita del componente de análisis en la denominación del puesto responde a la participación en tareas relacionadas con la revisión documental, el procesamiento de información cuantitativa y cualitativa, la elaboración de matrices de trabajo, la organización de bases de datos y el apoyo en la interpretación de información relevante para los proyectos. Estas funciones permiten fortalecer los procesos de diagnóstico, planeación, implementación y evaluación que caracterizan a la consultoría en administración pública.

Asimismo, la denominación del puesto refleja su inserción en proyectos que abordan problemáticas complejas de la gestión gubernamental, tales como la planeación institucional, la evaluación de políticas públicas, la mejora de procesos administrativos, el fortalecimiento de capacidades institucionales y el cumplimiento normativo. En este contexto, el Auxiliar administrativo con funciones de análisis contribuye a la generación de evidencia técnica que respalda las propuestas y recomendaciones formuladas por el equipo consultor.

El puesto se caracteriza también por su participación transversal en distintas fases del ciclo de los proyectos de consultoría. Durante las etapas iniciales, colabora en la recopilación, organización y clasificación de información proveniente de fuentes normativas, documentales y estadísticas. En las fases intermedias, apoya en el seguimiento de actividades, la integración de información de campo y la actualización de insumos técnicos. Finalmente, en las etapas de cierre, contribuye a la sistematización de resultados, la revisión de entregables y la organización de la documentación final del proyecto.

Desde el punto de vista institucional, la denominación del puesto mantiene una clara correspondencia con la estructura organizacional del área de consultoría, evitando atribuir funciones que corresponden a niveles jerárquicos superiores. No obstante, reconoce que el adecuado desempeño de los proyectos de consultoría depende en gran medida de la existencia de perfiles de apoyo técnico–administrativo capaces de comprender los objetivos del proyecto, manejar información especializada y cumplir con estándares de calidad y confidencialidad.

El puesto de Auxiliar administrativo con funciones de análisis se integra, además, a un entorno de trabajo colaborativo en el que interactúan consultores responsables, consultores asociados y personal administrativo. En este esquema, su función resulta fundamental para asegurar la continuidad operativa de los proyectos, el cumplimiento de plazos y la correcta gestión de la información, elementos esenciales para la credibilidad y eficacia de la consultoría institucional.

La denominación del puesto también responde a la necesidad de contar con perfiles que contribuyan al aprendizaje organizacional dentro del área de consultoría. A través de la participación en diversos proyectos, el Auxiliar administrativo con funciones de análisis adquiere conocimiento sobre metodologías, marcos normativos y prácticas administrativas del sector público, lo que fortalece la capacidad institucional del área sin modificar el carácter de apoyo del puesto.

Finalmente, la denominación Auxiliar administrativo con funciones de análisis en proyectos de consultoría sintetiza de manera precisa el rol desempeñado dentro del Instituto Nacional de Administración Pública.

Esta denominación permite identificar con claridad un puesto orientado al apoyo técnico y administrativo especializado, cuya contribución resulta indispensable para el desarrollo ordenado, riguroso y eficiente de los proyectos de consultoría en administración pública, en concordancia con los objetivos institucionales de fortalecimiento del Estado y mejora del desempeño gubernamental.

3.2 Perfil Profesional requerido

La denominación del puesto de Auxiliar administrativo con funciones de análisis en proyectos de consultoría pone de manifiesto la necesidad de contar con un perfil profesional que combine conocimientos técnicos en administración pública con capacidades analíticas para la comprensión de problemas institucionales, organizacionales y de política pública. En este sentido, el adecuado desempeño de las funciones asociadas al puesto no depende únicamente de habilidades operativas, sino de una formación académica que permita interpretar el contexto político–administrativo en el que se desarrollan los proyectos de consultoría.

La participación en proyectos dirigidos a instituciones públicas de los distintos órdenes de gobierno exige una comprensión integral del funcionamiento del Estado, de sus marcos normativos, de los procesos de toma de decisiones y de la interacción entre actores públicos.

Por ello, el perfil profesional requerido para el puesto se vincula estrechamente con disciplinas como la Ciencia Política y la Administración Pública, en tanto proporcionan herramientas teóricas y metodológicas para el análisis del poder, las instituciones, las políticas públicas y la gestión gubernamental.

La formación en Ciencias Políticas y Administración Pública, con una línea de acentuación en Ciencia Política, resulta particularmente pertinente para este tipo de funciones, ya que permite comprender los proyectos de consultoría no solo desde una perspectiva técnica, sino también desde su dimensión política, institucional y estratégica.

Este enfoque facilita la identificación de factores contextuales que influyen en la viabilidad de las propuestas, así como en la implementación de recomendaciones dentro de las organizaciones públicas.

Asimismo, el perfil profesional requerido demanda competencias para el análisis de información normativa, documental y empírica, así como la capacidad de sistematizar datos y apoyar la elaboración de insumos técnicos que sirvan de base para diagnósticos, evaluaciones y propuestas de intervención. Estas competencias se encuentran directamente relacionadas con la formación en Ciencia Política y Administración Pública, particularmente en lo relativo al análisis institucional, la política pública y la administración del Estado.

De esta manera, la definición del perfil profesional requerido se convierte en un elemento clave para comprender la lógica del puesto y su articulación con los objetivos de la consultoría institucional. En el siguiente apartado se desarrolla con mayor detalle el Perfil profesional requerido, atendiendo a la formación académica, conocimientos y habilidades que resultan necesarios para desempeñar de manera adecuada las funciones del puesto dentro de los proyectos de consultoría en administración pública.

El perfil profesional requerido para el desempeño de funciones de apoyo analítico y administrativo en proyectos de consultoría en administración pública se sustenta en una formación académica que permita comprender de manera integral el funcionamiento del Estado, la lógica de sus instituciones y los procesos a través de los cuales se formulan, implementan y evalúan las políticas públicas.

Desde esta perspectiva, la Ciencia Política y la Administración Pública constituyen disciplinas clave para atender las exigencias técnicas, institucionales y contextuales que caracterizan este tipo de actividades.

La consultoría en administración pública implica el análisis de problemáticas complejas que no pueden abordarse únicamente desde una óptica instrumental. Se trata de procesos que se desarrollan en entornos normativos, organizacionales y políticos específicos, lo que exige capacidades analíticas orientadas a interpretar fenómenos administrativos considerando factores institucionales, sociales y políticos. Este enfoque integral encuentra un sustento directo en la formación en Ciencia Política.

La licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública proporciona conocimientos fundamentales sobre la estructura del Estado, la organización gubernamental, los sistemas de toma de decisiones y los mecanismos de coordinación interinstitucional. Estos elementos permiten comprender el contexto en el que se insertan los proyectos de consultoría y valorar la viabilidad institucional de las propuestas que se formulan, más allá de su consistencia técnica.

Por su parte, la formación en Administración Pública aporta herramientas conceptuales y metodológicas para el análisis de la gestión gubernamental, la planeación estratégica, la presupuestación, el control interno y la evaluación del desempeño. Dichos conocimientos se encuentran directamente vinculados con los objetivos de la consultoría institucional, orientada a fortalecer la eficiencia, eficacia y transparencia en el funcionamiento de las organizaciones públicas.

Desde el enfoque de la Ciencia Política, el perfil profesional requerido se ve fortalecido por el análisis de las relaciones de poder, los incentivos institucionales y la interacción entre actores públicos y privados.

Esta dimensión permite comprender que los problemas administrativos se encuentran condicionados por dinámicas políticas que influyen tanto en la implementación de las decisiones como en los resultados de las intervenciones consultivas.

La línea de acentuación en Ciencia Política resulta particularmente relevante para la consultoría institucional, al proporcionar herramientas para el análisis del contexto político-administrativo en el que operan las dependencias y entidades públicas.

La comprensión de agendas gubernamentales, procesos de negociación, esquemas de gobernanza y coordinación entre niveles de gobierno incide directamente en el diseño y ejecución de proyectos de consultoría viables y contextualizados.

Asimismo, el perfil profesional requerido demanda habilidades para el análisis, sistematización e interpretación de información institucional, especialmente en lo relativo a marcos normativos, documentos administrativos, programas gubernamentales y políticas públicas.

La formación disciplinaria fortalece capacidades metodológicas para la revisión documental, el análisis comparado y el manejo de información cualitativa y cuantitativa, indispensables para la elaboración de insumos técnicos.

En este mismo sentido, la consultoría en administración pública requiere profesionales capaces de apoyar procesos de diagnóstico institucional y operativo, identificando problemas estructurales, deficiencias organizacionales y áreas de oportunidad desde una perspectiva sistémica. Este enfoque permite evitar aproximaciones fragmentadas y contribuye a la formulación de soluciones integrales.

Otro rasgo central del perfil profesional es la capacidad para articular la teoría con la práctica. La Ciencia Política y la Administración Pública ofrecen marcos analíticos que facilitan la traducción de conceptos como gobernanza, capacidad estatal, rendición de cuentas o gestión por resultados en propuestas concretas de intervención institucional, objetivo fundamental de la consultoría pública.

De igual forma, la comprensión del marco jurídico-administrativo que regula la actuación del Estado constituye un elemento esencial del perfil requerido. El análisis de leyes, reglamentos, lineamientos y normas técnicas resulta indispensable para asegurar que los productos de consultoría se desarrollen conforme al principio de legalidad y a los ordenamientos vigentes.

La consultoría institucional también demanda una sólida visión ética y de responsabilidad pública, orientada al interés general y al fortalecimiento del Estado de derecho. En este ámbito, la formación en Ciencias Políticas y Administración Pública promueve valores asociados con la transparencia, la integridad y la rendición de cuentas, fundamentales para el ejercicio responsable de funciones de apoyo consultivo.

Asimismo, el perfil profesional contempla la capacidad de trabajo colaborativo en equipos multidisciplinarios, característica inherente a los proyectos de consultoría porque favorece la comunicación técnica, la argumentación fundamentada y la integración de distintos enfoques analíticos, facilitando la coordinación con consultores especializados y actores institucionales.

Otro elemento relevante es la capacidad de adaptación a distintos contextos institucionales y órdenes de gobierno. El conocimiento de las particularidades de la administración pública federal, estatal y municipal permite comprender sus diferencias en términos de capacidades, recursos y marcos normativos, lo cual resulta clave para el diseño de soluciones ajustadas a cada realidad institucional.

El perfil profesional requerido también incluye la aptitud para apoyar procesos de evaluación de políticas públicas, programas y proyectos, particularmente en lo relativo al análisis de resultados, definición de indicadores y formulación de recomendaciones. Estas competencias se encuentran directamente vinculadas con la formación en análisis y evaluación de políticas públicas, además, una perspectiva crítica sobre la acción gubernamental, que permite cuestionar prácticas ineficientes, identificar riesgos institucionales y proponer mejoras desde un enfoque informado y fundamentado, contribuyendo a intervenciones de mayor impacto.

En conjunto, el perfil profesional requerido para el desempeño de funciones en proyectos de consultoría en administración pública se sustenta en una formación que articula el conocimiento teórico con la comprensión práctica del funcionamiento estatal. La carrera de Ciencias Políticas y Administración Pública, con acentuación en Ciencia Política, constituye así una base sólida para apoyar procesos de análisis, diagnóstico y diseño de soluciones institucionales.

Un elemento adicional que refuerza la pertinencia de este perfil es la participación en procesos vinculados a la contratación pública y a la formalización de proyectos mediante plataformas oficiales del gobierno federal. En el desarrollo de proyectos de consultoría resulta indispensable comprender los procedimientos administrativos y normativos asociados a la contratación de servicios especializados.

En este contexto, el uso de plataformas digitales como Compras MX, Plataforma Digital de Contrataciones Públicas de la Administración Pública Federal, constituye un componente central de la gestión administrativa de los proyectos. Su correcta operación requiere conocimientos sobre normatividad, procedimientos de licitación y reglas de operación del sector público.

La formación en Ciencias Políticas y Administración Pública permite comprender el marco jurídico que regula las adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público, así como los principios que rigen la contratación gubernamental, tales como legalidad, transparencia, eficiencia, competencia y rendición de cuentas.

Desde una perspectiva administrativa, el manejo de estas plataformas implica el análisis de convocatorias, términos de referencia, anexos técnicos y criterios de evaluación, actividades que demandan capacidades analíticas y comprensión de los procedimientos burocráticos. Desde la Ciencia Política, estos procesos pueden entenderse como mecanismos institucionales que regulan la relación entre el Estado y actores externos bajo esquemas de control y responsabilidad pública.

En conjunto, el manejo de procesos de contratación pública evidencia la estrecha relación entre la consultoría institucional y la formación en Ciencias Políticas y Administración Pública, al integrar conocimientos normativos, administrativos y políticos. Este vínculo reafirma la pertinencia del perfil profesional requerido, al demostrar que la consultoría en administración pública demanda una comprensión profunda de los mecanismos formales mediante los cuales el Estado contrata, regula y evalúa servicios especializados.

En este sentido, el perfil de egreso de la licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública se articula de manera directa con las exigencias del trabajo en consultoría institucional, al formar profesionales con capacidad para comprender y analizar de manera integral los procesos políticos, organizacionales y sociales que inciden en el desempeño de las instituciones públicas.

La formación orientada al diagnóstico de problemáticas públicas y al análisis del comportamiento de los actores permite abordar los proyectos de consultoría desde una perspectiva estratégica, identificando no solo las fallas operativas, sino también las causas estructurales y los factores políticos que condicionan la implementación de las intervenciones.

Asimismo, la capacidad para evaluar la eficacia y eficiencia de organizaciones y procesos, apoyada en marcos teóricos de la ciencia política, fortalece el diseño de propuestas de mejora institucional basadas en evidencia.

La proyección de escenarios y el análisis de estrategias de intervención contribuyen, a su vez, a anticipar riesgos, resistencias y oportunidades dentro de los contextos gubernamentales, lo que resulta esencial para asegurar la viabilidad de las recomendaciones consultivas.

En conjunto, estas competencias permiten que el ejercicio de la consultoría en administración pública trascienda un enfoque meramente técnico y se consolide como un proceso analítico y estratégico orientado al fortalecimiento institucional, la mejora del desempeño gubernamental y la generación de valor público.

3.3 Funciones generales

El puesto de Enlace Administrativo adscrito al Centro de Consultoría en Administración Pública se inserta dentro de la estructura operativa responsable de coordinar, gestionar y dar seguimiento a los proyectos de consultoría desarrollados por la institución. Su misión se orienta a asegurar que cada proyecto solicitado por usuarios, ya sean personas físicas, morales o instituciones públicas de los distintos órdenes de gobierno, se ejecute conforme a los alcances establecidos en los convenios específicos, garantizando coherencia técnica, cumplimiento administrativo y adecuada formalización jurídica.

Las funciones generales asociadas al puesto reflejan una responsabilidad integral que articula la atención a solicitudes externas, el análisis preliminar de información técnica, la gestión administrativa y financiera, la coordinación con áreas jurídicas y administrativas, así como el seguimiento puntual de entregables y procesos de cierre.

En este sentido, el cargo no solo cumple una función operativa, sino que participa activamente en la consolidación de los proyectos de consultoría, asegurando su adecuada planeación, ejecución y conclusión dentro del marco institucional establecido.

Para efectos de precisión institucional, se presentan a continuación la estructura y las funciones generales del puesto (**Tabla 1**), conforme a lo dispuesto en el Manual de Organización del Instituto Nacional de Administración Pública, fuente normativa de la cual se retoma la información oficial.

Tabla 1
Estructura y funciones del puesto de Enlace Administrativo

5.3 PROYECTOS DE CONSULTORÍA	
Puesto	Enlace administrativo
Número de Personas	1
Área de adscripción	Centro de Consultoría en Administración Pública
Misión	Asegurar que el proyecto solicitado por el usuario se desarrolle con éxito, cumpliendo con los alcances propuestos en cada Convenio específico.

FUNCIONES

1. Atender las solicitudes incoadas por personas físicas y morales, así como de cualquier institución pública de los tres órdenes de gobierno y organismos internacionales que requieran asesorías, asistencia técnica, desarrollo de proyectos, peritajes o soluciones a problemas específicos.
2. Analizar los Anexos Técnicos y diversa información que proporciona el interesado, a fin de proponer a los asociados especialistas para desarrollar el proyecto en particular.
3. Elaborar la propuesta técnica y económica, de la cual deberá dar oportuno seguimiento hasta la determinación del interesado.
4. Solicitar a la Coordinación Jurídica del Instituto el acompañamiento legal para la elaboración o revisión del instrumento legal que ampare la contratación correspondiente.
5. Realizar en coordinación con la Dirección de Administración y Finanzas todas las gestiones administrativas necesarias en la atención y seguimiento del proyecto, tales como la emisión de facturas, remisión de documentos, entre otros.
6. Establecer comunicación, proporcionar atención y gestionar los trámites correspondientes con los consultores internos y/o agentes externos, respecto a su participación en los proyectos.
7. Realizar seguimiento de la entrega en tiempo y forma de los entregables pactados.
8. Solicitar el acompañamiento de la Coordinación Jurídica del Instituto con la finalidad de elaborar y dar seguimiento a la formalización de Acta Finiquito en el que conste la conclusión del servicio.
9. Llevar un control de los asuntos, trámites y actividades de su competencia.
10. Conformar un archivo de trámite e histórico de todos los proyectos a su cargo.
11. Las demás que solicite el Director del Centro de Consultoría

Nota. Adaptado de *Manual de organización institucional*, por el Instituto Nacional de Administración Pública, 2025. Documento de circulación interna.

En conjunto, las funciones generales descritas evidencian que el puesto de Enlace Administrativo no se limita a la ejecución de tareas operativas, sino que participa activamente en la articulación técnica, administrativa y jurídica de los proyectos de consultoría. Estas atribuciones permiten garantizar orden, seguimiento y cumplimiento institucional, contribuyendo de manera directa al desarrollo eficaz de los servicios ofrecidos por el Centro de Consultoría en Administración Pública.

3.4 Funciones Específicas

Durante mi desempeño en el área de consultoría en administración pública, realizo diversas actividades administrativas y de apoyo al análisis que resultan fundamentales para el desarrollo, seguimiento y cumplimiento de los proyectos institucionales. Estas funciones no se limitan a tareas operativas, sino que forman parte de los procesos de organización, sistematización de información y soporte técnico que permiten asegurar la calidad de los productos de consultoría y la adecuada coordinación entre los distintos actores involucrados.

Una de las actividades relevantes que desarrolló es el apoyo en la logística, organización y seguimiento de los seminarios y mesas de trabajo *WebINAP*, realizados como parte de su labor de divulgación de la cultura administrativa y la gestión pública en México.

Mi participación incluye la coordinación de agendas, el apoyo en la comunicación con especialistas invitados, la atención de requerimientos operativos y la sistematización de información generada en las sesiones transmitidas a través de plataformas digitales. Estas actividades fortalecen el análisis de temas de interés público y contribuyen a la vinculación entre la consultoría, la reflexión académica y la práctica gubernamental.

Estas actividades evidenciaron que la consultoría contemporánea no puede operar de forma aislada a la discusión académica o al debate metodológico. El ejercicio continuo de síntesis conceptual me exigió un proceso de traducción técnica: transformar los debates de especialistas en insumos informativos accesibles y aplicables para los servidores públicos.

Desde una perspectiva analítica, comprendí que la divulgación de la cultura administrativa no es una tarea meramente complementaria, sino un mecanismo estratégico de posicionamiento que legitima la calidad y vigencia de las soluciones especializadas que el CECAP ofrece a las dependencias gubernamentales.

Asimismo, elaboro notas informativas para el boletín institucional relacionados con las actividades y proyectos desarrollados en el área de consultoría. Para ello, realizo ejercicios de síntesis y redacción técnica, a partir de la revisión de contenidos sustantivos de los proyectos, con el objetivo de comunicar de manera clara y precisa sus alcances, objetivos y resultados tanto al interior de la institución como hacia el público externo.

Dentro de mis funciones también se encuentra la atención y gestión de llamadas y correos electrónicos del área de consultoría, lo que implica la canalización adecuada de solicitudes, el seguimiento de comunicaciones con instituciones públicas y la redacción de correos formales. Estas tareas requieren un conocimiento general de los proyectos en curso y de los procesos institucionales, así como el manejo responsable de información relevante para el desarrollo de la consultoría.

Otra actividad central que desempeño es el apoyo en la organización, actualización y resguardo del archivo físico y digital del área de consultoría. Este archivo integra documentación interna, memorándums, oficios, invitaciones, contratos y expedientes de proyectos. En este proceso, realizo la revisión y análisis de los entregables generados en cada proyecto, verificando que coincidan con la propuesta técnica y con los términos establecidos en los contratos, lo que contribuye al control administrativo y al cumplimiento normativo de los proyectos.

De manera constante, brindo apoyo operativo a las actividades solicitadas por las personas responsables del área de consultoría, lo que incluye la gestión de agendas, la coordinación de actividades y el seguimiento de acuerdos. Estas funciones permiten optimizar la organización del trabajo y asegurar la continuidad de los proyectos en sus distintas etapas.

También participo en la preparación, supervisión y resguardo de actas administrativas y actas de entrega, así como en la elaboración de informes y documentos de seguimiento. Estas tareas implican el manejo de información confidencial y estratégica, así como el apego a criterios de orden, precisión y responsabilidad administrativa, elementos esenciales en el contexto de la consultoría institucional.

El análisis minucioso de expedientes y contratos demostró que la viabilidad y el éxito de un proyecto de consultoría no radican únicamente en la formulación de la propuesta técnica, sino en el estricto control de su trazabilidad documental. Al confrontar los entregables generados por los especialistas frente a las cláusulas contractuales primigenias, desarrollé un criterio analítico para la prevención de riesgos jurídicos y administrativos. La sistematización de estos archivos evidenció que el orden metodológico no es una carga burocrática pasiva, sino la salvaguarda institucional del Centro de Consultoría ante auditorías o procesos de fiscalización, garantizando que el servicio entregado coincida exactamente con los estándares de excelencia del INAP.

De igual forma, coordino y organizo reuniones, eventos y conferencias vinculadas con proyectos de consultoría, apoyando en la preparación de insumos, el registro de acuerdos y el seguimiento de compromisos adquiridos. Esta labor facilita la comunicación interinstitucional y fortalece la articulación entre los distintos actores que participan en los proyectos.

Como parte de mis actividades, apoyo en proyectos especiales y realizo el seguimiento de entregables, lo que me permite identificar avances, posibles áreas de mejora y necesidades de ajuste en los procesos. Esta función se vincula directamente con el enfoque analítico de la consultoría, al contribuir a la evaluación continua del desarrollo de los proyectos.

Adicionalmente, actualizo de manera diaria controles, reportes y tableros de seguimiento, principalmente mediante herramientas como hojas de cálculo, orientadas al monitoreo del cumplimiento de actividades, plazos y entregables.

Esta información resulta clave para la supervisión administrativa y para la toma de decisiones dentro del área de consultoría.

La actualización diaria de tableros de control, reportes y hojas de cálculo para el monitoreo de plazos y entregables de proyectos especiales permitió un análisis directo sobre los flujos de trabajo del área.

Esta actividad facilitó la transición de una postura meramente receptiva a una de evaluación continua del desempeño operativo. El análisis de los datos asentados en los tableros permitió identificar patrones de retraso, cuellos de botella y áreas de oportunidad en la gestión de tiempos interinstitucionales. La lección profesional derivada de este proceso es que el diseño y manejo de indicadores visuales claros constituye una herramienta analítica indispensable para el personal directivo; la administración de datos estructurados optimiza la capacidad de respuesta y permite tomar decisiones estratégicas oportunas antes de que se afecte el cumplimiento de los convenios con los usuarios.

En conjunto, las actividades administrativas y de apoyo al análisis que desempeño constituyen un soporte estratégico para el desarrollo de los proyectos de consultoría en administración pública, ya que permiten articular los procesos operativos con los objetivos sustantivos de análisis, evaluación y mejora institucional, en coherencia con mi formación profesional en Ciencias Políticas y Administración Pública.

Como parte de mis funciones, participo en actividades vinculadas a los procesos de contratación pública y a la formalización administrativa de proyectos de consultoría, lo cual implica apoyar en la comprensión y seguimiento de los procedimientos normativos mediante los cuales las instituciones públicas contratan servicios especializados. Esta labor resulta fundamental para asegurar que los proyectos se desarrollen conforme a los marcos legales y administrativos vigentes.

En el desarrollo de los proyectos, brindo apoyo en el manejo y seguimiento de procesos realizados a través de plataformas oficiales de contratación pública, particularmente Compras MX, Plataforma Digital de Contrataciones Públicas de la Administración Pública Federal.

Esta actividad requiere la revisión constante de información administrativa, así como la comprensión de los tiempos, etapas y requisitos que estructuran los procedimientos de licitación, adjudicación y contratación.

Asimismo, apoyo en el análisis de convocatorias, términos de referencia, anexos técnicos y documentación asociada a los procesos de contratación, verificando su congruencia con los objetivos del proyecto y con las capacidades técnicas de la consultoría. Esta actividad demanda atención al detalle, capacidad analítica y comprensión de los procedimientos burocráticos propios de la administración pública.

El soporte técnico en procedimientos de licitación y adjudicación, mediante la interacción con la plataforma federal Compras MX y el análisis de anexos técnicos y términos de referencia, representó el área de mayor especialización de la práctica profesional.

El escrutinio de estas convocatorias permitió comprender la complejidad real y la rigidez procedimental que estructura las contrataciones en la Administración Pública Federal. Verificar la congruencia entre las capacidades técnicas de la consultoría institucional y las exigencias de las dependencias contratantes me enseñó que la viabilidad legal de cualquier proyecto se define desde su correcta interpretación en las bases de licitación. Esta experiencia práctica demostró que el Enlace Administrativo debe actuar como un filtro analítico riguroso para asegurar el cumplimiento de los tiempos, etapas y requisitos burocráticos, mitigando riesgos de descalificación o sanciones contractuales.

Desde una perspectiva administrativa, colaboro en la identificación y revisión de criterios de evaluación, requisitos técnicos y obligaciones contractuales, lo que permite dar seguimiento adecuado a los compromisos adquiridos por el CECAP en los proyectos de consultoría. Este apoyo contribuye al control interno y al cumplimiento de los lineamientos establecidos por las instituciones contratantes.

De manera complementaria, mi formación en Ciencias Políticas y Administración Pública me permite interpretar los procesos de contratación pública como mecanismos institucionales de regulación y control, en los que se articulan principios como la legalidad, la transparencia, la eficiencia, la competencia y la rendición de cuentas. Esta comprensión resulta relevante para apoyar los proyectos de consultoría desde una visión que integra lo administrativo con lo institucional.

En este sentido, mi participación en actividades relacionadas con la contratación pública fortalece el desarrollo de los proyectos de consultoría, al contribuir a que los procesos administrativos se realicen de manera ordenada, conforme a la normatividad aplicable y con apego a los principios que rigen la actuación del sector público.

Estas funciones evidencian la vinculación directa entre las tareas administrativas que desempeño y el enfoque analítico propio de la consultoría en administración pública.

Finalmente, el total de las actividades desempeñadas desde la atención formal a canales de comunicación hasta la formalización de actas de finiquito adquiere un significado integral al ser analizado bajo el prisma de las Ciencias Políticas y la Administración Pública.

Mi formación académica me dotó de las herramientas conceptuales necesarias para interpretar los procesos administrativos ordinarios no como meros trámites mecánicos, sino como la manifestación material de los principios constitucionales que rigen al Estado mexicano: legalidad, transparencia, eficiencia y rendición de cuentas. Comprender que cada correo formal redactado, cada expediente indexado y cada trámite en Compras MX forman parte de los mecanismos institucionales de regulación y control del gasto público, elevó mi sentido de responsabilidad ética. La mayor lección de esta experiencia es que la eficiencia en la gestión operativa del CECAP contribuye directamente a fortalecer la confianza mutua entre la consultoría institucional y el aparato gubernamental, consolidando la eficacia de la acción pública en el país.

3.6 Relación con otras áreas

En el desempeño de mis funciones dentro del Centro de Consultoría en Administración Pública (CECAP), la relación con otras áreas del Instituto Nacional de Administración Pública se caracteriza por una coordinación administrativa y operativa orientada a dar soporte a los proyectos de consultoría, particularmente en aquellas etapas que requieren gestión documental, comunicación institucional y seguimiento de requisiciones.

La interacción más constante se establece con el área de Administración y Finanzas, a la cual se canalizan documentación administrativa relacionada con la operación de los proyectos de consultoría. Esta relación resulta fundamental para asegurar la correcta gestión interna, el control de la información y la continuidad de los procesos administrativos vinculados a la ejecución de los servicios de consultoría.

Asimismo, existe una relación puntual con el área de Secretaría Ejecutiva, principalmente en lo relativo a la gestión de información sobre los asociados del Instituto. En los casos en que nuevos asociados participan como consultores en proyectos específicos, la información correspondiente se comparte para efectos de registro, comunicación institucional y coordinación general, sin que ello implique una interacción operativa permanente.

En contraste, la relación con otras áreas del Instituto, como la Escuela de Profesionalización Gubernamental, es limitada, debido a que sus funciones y objetivos se encuentran orientados a actividades académicas y de formación, las cuales no coinciden de manera directa con la operación cotidiana de los proyectos de consultoría desarrollados por el CECAP.

Un punto relevante de articulación interáreas se presenta cuando alguna de las áreas del Instituto recibe requisiciones de cotización relacionadas con servicios de consultoría, asistencia técnica o procesos vinculados con estándares de competencia. En estos casos, dichas solicitudes son canalizadas al CECAP, donde se analizan, se da seguimiento administrativo y se trabaja en la integración de la información necesaria para dar continuidad al proceso correspondiente.

Esta dinámica de trabajo refleja un esquema de coordinación funcional, en el que cada área mantiene responsabilidades claramente definidas, pero colabora de manera puntual para atender requerimientos institucionales específicos.

Desde mi posición, esta relación interáreas me ha permitido comprender los flujos administrativos internos del Instituto y la forma en que se articulan las distintas unidades para apoyar la operación de los proyectos de consultoría.

En conjunto, la relación con otras áreas del Instituto se desarrolla bajo un enfoque de apoyo institucional y coordinación administrativa, contribuyendo a la adecuada gestión de la información, al seguimiento de solicitudes y a la continuidad de los proyectos de consultoría, sin perder de vista las competencias y atribuciones propias de cada área.

Capítulo 4. Experiencia profesional en el área de consultoría

El presente capítulo constituye el eje central de la memoria de experiencia laboral, en tanto se orienta a la descripción y análisis de la experiencia profesional desarrollada en el área del Centro de Consultoría en Administración Pública. (CECAP)

A partir de las funciones desempeñadas y de la participación en proyectos institucionales, se expone la forma en que los conocimientos teóricos adquiridos durante la formación académica se han aplicado en contextos reales de trabajo, vinculados con la gestión pública y el fortalecimiento institucional.

La experiencia profesional en el ámbito de la consultoría se presenta no solo como un conjunto de actividades operativas, sino como un proceso de aprendizaje y participación en dinámicas organizacionales complejas, que implican análisis institucional, gestión administrativa y apoyo técnico a proyectos dirigidos a diversas entidades públicas. En este sentido, el capítulo permite identificar la articulación entre la formación en Ciencias Políticas y Administración Pública y el ejercicio profesional dentro de una institución especializada en consultoría.

Asimismo, en este apartado se analizan las principales tareas, responsabilidades y aportaciones realizadas en el área de consultoría, destacando su contribución al desarrollo de proyectos y a la operación institucional. De esta manera, el capítulo ofrece una visión integral de la experiencia profesional, evidenciando su relevancia para la consolidación del perfil profesional y para la comprensión del ejercicio práctico de la consultoría en administración pública.

4.1 Participación en Proyectos

La participación en proyectos de consultoría desarrollados en el CECAP constituyó el espacio idóneo para incorporarse directamente a los ciclos de análisis, gestión y atención de problemáticas institucionales concretas en el sector público. Estos proyectos no se limitaron a una intervención aislada, sino que abarcaron diversas etapas del ciclo de la consultoría: desde la recepción de requerimientos y el análisis preliminar de necesidades, hasta la elaboración de insumos técnicos y el seguimiento riguroso de los productos comprometidos contractualmente.

Dentro de este marco, el rol desempeñado trascendió la ejecución puramente operativa o el apoyo administrativo básico. Actividades como la integración técnica de expedientes, la sistematización documental y la revisión de propuestas técnicas y términos de referencia se convirtieron en un ejercicio de análisis institucional aplicado. Por ejemplo, la revisión analítica de los insumos permitió verificar la congruencia real entre los compromisos normativos firmados en los contratos y los productos entregados por los consultores. Esta labor de control técnico-administrativo funcionó como un filtro de calidad que blindó institucionalmente al Centro y a los clientes ante posibles observaciones de órganos fiscalizadores.

Uno de los desafíos más significativos enfrentados en la práctica fue la alta heterogeneidad de formatos y criterios técnicos entre los distintos proyectos y áreas. Esta fragmentación generaba cuellos de botella que dificultaban la trazabilidad documental. Ante esto, la respuesta profesional no fue pasiva; implicó el diseño y desarrollo de esquemas de organización sistemática de información y herramientas de monitoreo específicas. Al reflexionar sobre esta actividad, se hace patente que la estandarización de procesos internos es una herramienta política y administrativa indispensable: reduce la discrecionalidad, mitiga los riesgos de incumplimiento y optimiza los plazos de ejecución de la consultoría.

Desde una perspectiva teórica, esta experiencia confirma la vigencia de los principios clásicos de organización administrativa planteados por Luther Gulick, particularmente en lo relativo a coordinación, control y reporte.

Asimismo, evidencia que la capacidad estatal no se construye únicamente a partir del diseño de políticas públicas, sino también desde la fortaleza de los procesos internos que garantizan su ejecución adecuada.

El aprendizaje profesional derivado de esta participación radica en comprender que incluso las tareas administrativas aparentemente técnicas constituyen un componente estratégico del funcionamiento institucional y del cumplimiento del interés público.

Una parte fundamental de la participación en proyectos consiste en el apoyo a la gestión administrativa que sustenta la operación consultiva. Esto incluye la organización y sistematización de documentación relacionada con los proyectos, la elaboración y canalización de documentación interna, así como la coordinación con otras áreas institucionales para asegurar la continuidad y adecuada atención de los requerimientos vinculados con consultoría, asistencia técnica o evaluación.

Asimismo, la participación en proyectos implica el apoyo en actividades de análisis documental y revisión técnica de insumos, particularmente en lo relativo a propuestas técnicas, contratos, términos de referencia y entregables.

Estas tareas permiten verificar la congruencia entre los compromisos establecidos y los productos desarrollados, contribuyendo a asegurar la calidad y consistencia de los proyectos desde una perspectiva administrativa e institucional.

En el desarrollo de los proyectos, también se participa en procesos de seguimiento y control, mediante la actualización de registros, reportes y herramientas de monitoreo que permiten dar cuenta del avance de las actividades y del cumplimiento de los plazos establecidos.

Este seguimiento resulta clave para la gestión eficiente de los proyectos y para la adecuada coordinación entre los distintos actores involucrados.

De igual manera, la participación en proyectos se vincula con la atención y canalización de solicitudes externas relacionadas con servicios de consultoría, capacitación, asistencia técnica o estándares de competencia. Cuando estas requisiciones son recibidas por otras áreas institucionales, se trabaja de manera coordinada para su análisis, atención y seguimiento, contribuyendo a la articulación interna necesaria para el desarrollo de nuevos proyectos.

La experiencia en proyectos de consultoría permite, además, un acercamiento directo a problemáticas públicas diversas, así como a la interacción con especialistas y consultores asociados que aportan conocimientos técnicos y experiencia práctica en distintas áreas de la administración pública.

Esta interacción favorece el aprendizaje institucional y el fortalecimiento de una visión integral de la consultoría como herramienta para la mejora del desempeño gubernamental.

Desde una perspectiva formativa, la participación en proyectos representa un espacio de aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en la licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública, particularmente en lo relativo al análisis institucional, la comprensión del marco normativo y la identificación de factores políticos y organizacionales que inciden en la implementación de las intervenciones consultivas.

En conjunto, la participación en proyectos de consultoría constituye una experiencia profesional relevante que permite comprender la lógica operativa, administrativa y analítica de la consultoría en administración pública, así como su contribución al fortalecimiento institucional. Este apartado sienta las bases para el análisis detallado de las funciones específicas y actividades desempeñadas, que se desarrollan en los siguientes puntos del capítulo.

4.2 Apoyo en procesos administrativos

El apoyo en procesos administrativos dentro del área de consultoría constituyó una dimensión estratégica para garantizar la adecuada ejecución de los proyectos desarrollados. Más allá de funciones operativas, estas actividades implicaron la estructuración de mecanismos de control interno que aseguraran la congruencia entre los términos de referencia, los productos entregados y las obligaciones contractuales.

El problema institucional recurrente identificado consistía en la carga administrativa paralela que enfrentan las áreas técnicas al desarrollar proyectos especializados. Sin una adecuada gestión documental y seguimiento administrativo, existe el riesgo de retrasos, inconsistencias y posibles observaciones en auditorías.

La intervención profesional consistió en la organización sistemática de expedientes físicos y digitales, la calendarización de entregables, el control de versiones documentales y el seguimiento de comunicaciones institucionales. Estas acciones permitieron fortalecer la trazabilidad de la información y reducir márgenes de error.

El principal reto enfrentado fue la simultaneidad de proyectos y la necesidad de mantener estándares homogéneos en todos ellos. Esto exigió disciplina organizativa, capacidad de priorización y atención al detalle, competencias fundamentales en la gestión pública.

El impacto institucional de estas acciones se tradujo en mayor orden interno, cumplimiento oportuno de compromisos contractuales y fortalecimiento de la cultura administrativa dentro del área.

Desde el enfoque de la administración pública contemporánea, esta experiencia confirma que la eficiencia organizacional no depende exclusivamente de decisiones estratégicas de alto nivel, sino también de la calidad de los procesos internos y del capital humano encargado de ejecutarlos.

El apoyo en los procesos administrativos constituye un componente esencial para el adecuado funcionamiento de los proyectos de consultoría en administración pública, en tanto permite articular las dimensiones técnicas, normativas y operativas que sostienen la intervención consultiva. Lejos de concebirse como una función meramente instrumental, el trabajo administrativo en el ámbito de la consultoría adquiere un carácter estratégico, al garantizar la continuidad, trazabilidad y legalidad de los proyectos desarrollados con instituciones públicas.

En el contexto de la consultoría institucional, los procesos administrativos operan como el soporte estructural que hace posible la planeación, ejecución y seguimiento de las actividades técnicas. Estos procesos incluyen la gestión documental, la coordinación interna, la atención de comunicaciones formales y la organización de información clave, elementos indispensables para asegurar que los proyectos se desarrollen conforme a los compromisos establecidos y al marco normativo aplicable.

Una de las funciones centrales del apoyo administrativo consiste en la organización, sistematización y resguardo de documentación relacionada con los proyectos de consultoría. Esta labor abarca tanto documentación interna, como memorándums, comunicaciones oficiales y registros administrativos, como documentación externa vinculada a propuestas técnicas, contratos, oficios y entregables. La correcta gestión documental permite mantener un control institucional de la información, facilitar su consulta y asegurar la transparencia y rendición de cuentas en el desarrollo de los proyectos.

El apoyo en procesos administrativos también implica la revisión y seguimiento de los entregables comprometidos en cada proyecto, con el objetivo de verificar su congruencia con lo establecido en las propuestas técnicas y en los instrumentos contractuales. Esta actividad contribuye a fortalecer la calidad de los proyectos, al permitir identificar oportunamente inconsistencias, omisiones o desviaciones, y canalizarlas para su atención dentro de los tiempos institucionales establecidos.

Asimismo, los procesos administrativos incluyen la elaboración y canalización de memorándums y comunicaciones formales dirigidas a otras áreas institucionales, particularmente aquellas vinculadas con la gestión financiera, administrativa y de control. Estas comunicaciones permiten articular el trabajo interáreas, dar seguimiento a solicitudes específicas y asegurar la correcta atención de los requerimientos relacionados con la operación de los proyectos de consultoría.

El apoyo administrativo desempeña, además, un papel relevante en la gestión de agendas, coordinación de actividades y organización de reuniones de trabajo. Estas tareas facilitan la interacción entre responsables de proyectos, consultores asociados y áreas internas, contribuyendo a una mejor planificación de actividades y a la optimización del tiempo y los recursos institucionales.

En el ámbito de la consultoría, la atención de comunicaciones tanto internas como externas adquiere particular importancia, ya que constituye uno de los principales canales de vinculación con instituciones públicas, consultores y especialistas.

El apoyo en este rubro implica la recepción, canalización y seguimiento de solicitudes, requerimientos y comunicaciones formales, garantizando respuestas oportunas y alineadas con los procedimientos institucionales.

Otro aspecto relevante del apoyo en procesos administrativos es la actualización de controles, registros y reportes de seguimiento, los cuales permiten monitorear el avance de los proyectos, el cumplimiento de plazos y la entrega de productos. Estas herramientas administrativas facilitan la toma de decisiones, fortalecen los mecanismos de control interno y contribuyen a una gestión más eficiente de los proyectos de consultoría.

La participación en procesos administrativos también implica el manejo responsable de información confidencial y sensible, particularmente aquella relacionada con proyectos en curso, instituciones contratantes y documentación contractual.

El adecuado resguardo y tratamiento de esta información resulta fundamental para proteger los intereses institucionales y garantizar el cumplimiento de los principios de legalidad, confidencialidad y responsabilidad administrativa.

Desde una perspectiva analítica, el apoyo en procesos administrativos permite comprender la lógica organizacional que subyace a los proyectos de consultoría, así como la interacción entre normas, procedimientos y actores institucionales. Esta comprensión resulta clave para identificar áreas de mejora en los procesos internos y contribuir, desde el ámbito administrativo, al fortalecimiento de la capacidad institucional.

Adicionalmente, el trabajo administrativo en consultoría favorece el desarrollo de habilidades relacionadas con la planeación, organización y control, las cuales se encuentran estrechamente vinculadas con los principios de la administración pública. Estas habilidades permiten articular de manera eficiente las actividades técnicas con los requerimientos administrativos y normativos que rigen la actuación de las instituciones públicas.

En conjunto, el apoyo en procesos administrativos se configura como una función estratégica dentro de la consultoría en administración pública, al garantizar que los proyectos se desarrollen de manera ordenada, coherente y conforme al marco legal vigente. Este apoyo no solo facilita la operación cotidiana de los proyectos, sino que contribuye de manera directa al fortalecimiento institucional, a la calidad de las intervenciones consultivas y a la generación de valor público.

4.3 Importancia de la estandarización de procesos administrativos en la gestión institucional del CECAP

En el ámbito de la administración pública, la estandarización de procesos administrativos constituye un elemento fundamental para garantizar el funcionamiento ordenado, eficiente y transparente de las instituciones. A través de la definición clara de procedimientos, responsabilidades y controles, las organizaciones públicas pueden reducir la incertidumbre operativa, fortalecer la coordinación interna y asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En este contexto, los procesos administrativos no deben entenderse únicamente como una serie de actividades operativas, sino como instrumentos de gestión que permiten organizar el trabajo institucional, delimitar responsabilidades y establecer mecanismos de control que favorezcan la rendición de cuentas.

Dentro del Centro de Consultoría en Administración Pública (CECAP), la sistematización de procedimientos administrativos resulta especialmente relevante debido a la naturaleza de las actividades que desarrolla el área, las cuales implican la coordinación de proyectos de consultoría, la gestión de actividades académicas y la participación en procesos institucionales sujetos a marcos normativos específicos.

La diversidad de funciones que se realizan en el área exige la existencia de mecanismos administrativos que permitan organizar de manera eficiente la documentación generada, asegurar la correcta gestión de la información institucional y facilitar el seguimiento de los distintos proyectos y actividades desarrolladas.

La estandarización de procesos contribuye también a fortalecer la memoria institucional de la organización. Al contar con procedimientos claramente definidos, las actividades pueden replicarse de manera consistente en el tiempo, independientemente de los cambios de personal o de la rotación administrativa que pueda presentarse dentro de las instituciones públicas.

Asimismo, los procedimientos administrativos permiten establecer controles preventivos que reducen la probabilidad de errores, omisiones o inconsistencias en la gestión de la información. En áreas donde se manejan documentos contractuales, información financiera, constancias institucionales o registros de participación académica, la existencia de controles formales resulta indispensable para garantizar la integridad de la documentación y evitar posibles observaciones administrativas.

Desde la perspectiva de la administración pública, la formalización de procesos también se vincula con los principios de eficiencia y transparencia que orientan la gestión gubernamental.

La existencia de procedimientos claros permite que las actividades institucionales se desarrollen de manera ordenada, facilita la supervisión administrativa y contribuye a generar evidencia documental sobre las acciones realizadas.

Autores clásicos de la teoría administrativa, como Luther Gulick y Lyndall Urwick, destacan la importancia de la organización, la coordinación y el control como funciones esenciales dentro del funcionamiento de las instituciones públicas. En este sentido, la definición de procedimientos administrativos constituye una herramienta práctica para materializar dichos principios dentro de la operación cotidiana de las organizaciones.

Por otra parte, en el contexto contemporáneo de modernización administrativa y gobierno digital, la estandarización de procesos adquiere una relevancia adicional. La incorporación de plataformas electrónicas para la gestión de trámites, la difusión de actividades institucionales y la participación en procedimientos de contratación pública exige que las instituciones desarrollen mecanismos claros de organización y control de la información.

En este marco, la sistematización de los procedimientos desarrollados en el Centro de Consultoría en Administración Pública permite fortalecer la gestión institucional al establecer lineamientos claros para la organización documental de proyectos de consultoría, la coordinación administrativa de actividades académicas y la gestión de información vinculada a plataformas digitales de contratación pública.

Los procedimientos presentados en este apartado reflejan la manera en que estas actividades fueron estructuradas y organizadas dentro del área, incorporando elementos de control interno, seguimiento administrativo, gestión documental e identificación de riesgos operativos.

Su documentación no solo permite describir las actividades realizadas durante la experiencia profesional, sino también evidenciar la importancia de contar con mecanismos administrativos que garanticen orden institucional, trazabilidad de la información y cumplimiento de los lineamientos normativos aplicables.

En este sentido, la sistematización de los procedimientos desarrollados en el CECAP constituye un ejemplo de cómo las prácticas administrativas pueden contribuir al fortalecimiento de la gestión institucional, al mejorar la organización del trabajo, facilitar la coordinación entre áreas y asegurar el adecuado resguardo de la información generada en el desarrollo de las actividades del área.

La elaboración de manuales de procedimientos constituye una herramienta técnica fundamental en la administración pública, en tanto permite traducir las funciones institucionales en procesos claramente estructurados, sistematizados y documentados. Más allá de representar un instrumento meramente operativo, los manuales de procedimientos cumplen una función estratégica al formalizar la manera en que se desarrollan las actividades dentro de una organización, estableciendo criterios homogéneos de actuación, delimitando responsabilidades y definiendo secuencias lógicas de trabajo.

En el ámbito de la gestión pública, la existencia de procedimientos documentados contribuye a fortalecer la racionalidad administrativa, al reducir la discrecionalidad en la ejecución de tareas y favorecer la continuidad institucional, incluso ante cambios de personal o ajustes organizacionales. De esta manera, los manuales permiten garantizar estabilidad en los procesos, claridad en la distribución de funciones y certeza en la toma de decisiones, elementos indispensables para una administración eficiente y orientada a resultados.

Asimismo, los manuales de procedimientos facilitan el control interno y la rendición de cuentas, al hacer explícitos los pasos, actores involucrados y documentos generados en cada proceso. Esta formalización permite identificar áreas de mejora, detectar posibles duplicidades o vacíos operativos y optimizar el uso de recursos humanos y materiales. En consecuencia, su elaboración no solo responde a una lógica de orden administrativo, sino también a un enfoque de mejora continua y fortalecimiento institucional.

Desde la perspectiva de la consultoría en administración pública, la capacidad de diseñar y estructurar manuales de procedimientos representa una competencia profesional relevante, ya que constituye uno de los instrumentos más utilizados para intervenir en organizaciones públicas que buscan mejorar su desempeño, redefinir procesos o profesionalizar su gestión interna. Por ello, la sistematización de actividades mediante esquemas procedimentales no solo refleja orden operativo, sino también la aplicación práctica de conocimientos teóricos vinculados con la organización, la gestión y el análisis institucional.

En este sentido, la estructuración de procedimientos dentro del área de consultoría no debe entenderse únicamente como una descripción de tareas, sino como un ejercicio metodológico que permite identificar, organizar y formalizar procesos clave en la gestión de proyectos, aportando claridad, coherencia y consistencia al trabajo institucional.

En el marco de las actividades desempeñadas en el área de consultoría, y considerando la relevancia que la elaboración de manuales de organización y procedimientos tiene dentro de la formación en Administración Pública, se llevó a cabo un ejercicio de sistematización de las funciones sustantivas desarrolladas en la gestión de proyectos. Esta estructuración responde a una metodología propia de los manuales de procedimientos, con el propósito de ordenar, formalizar y dar coherencia técnica a las actividades realizadas.

La decisión de organizar dichas funciones bajo un esquema procedimental no obedece únicamente a un interés descriptivo, sino a la intención de evidenciar la lógica operativa que sustenta el desarrollo de los proyectos de consultoría. A través de esta sistematización es posible identificar etapas, actores involucrados, responsabilidades y mecanismos de control, lo que permite comprender el proceso de manera integral y no fragmentada.

Cabe señalar que, si bien el área no cuenta con un manual formalmente autorizado, la estructuración de los procedimientos aquí presentados constituye un ejercicio técnico derivado de la práctica profesional, orientado a fortalecer la claridad operativa, la trazabilidad documental y el seguimiento institucional de los proyectos.

Este ejercicio refleja la aplicación de herramientas propias de la disciplina, así como la capacidad de traducir la experiencia laboral en procesos organizados y metodológicamente estructurados.

A continuación, se presentan los procedimientos que sistematizan las principales actividades realizadas en la gestión de proyectos de consultoría, los cuales permiten visualizar de manera ordenada el funcionamiento interno del área y su contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Procedimiento 1
Integración y Resguardo del Expediente Físico de Proyectos
Centro de Consultoría en Administración Pública (CECAP)
1. Objetivo Establecer el procedimiento para la integración, organización y resguardo del expediente físico de cada proyecto desarrollado por el Centro de Consultoría en Administración Pública (CECAP), garantizando el orden documental, la trazabilidad administrativa, el control financiero y la adecuada conservación de la información contractual y técnica.
2. Alcance El presente procedimiento aplica a todos los proyectos celebrados entre el CECAP y cualquier institución pública o privada, desde la formalización contractual hasta la conclusión administrativa y financiera del proyecto. Comprende la integración física del expediente en tres secciones: 1. Documentación de la Institución contratante. 2. Documentación del Consultor (Asociado Experto). 3. Documentación Administrativa Interna.
3. Responsables • Director(a) del Área del CECAP: Supervisar la correcta integración del expediente. • Responsable Administrativo del Área: Integrar y resguardar la carpeta física del proyecto. • Consultor(a) / Asociado(a) Experto(a): Entregar documentación técnica y fiscal conforme al convenio. • Área de Administración y Finanzas: Recibir documentación original para trámite y facturación.
Políticas de Operación 1. Cada proyecto deberá contar con una carpeta física individual debidamente identificada con nombre del proyecto, institución contratante y periodo. 2. La carpeta deberá dividirse en tres secciones mediante hojas separadoras de color. 3. Toda documentación contractual deberá conservarse en copia a color cuando el original sea remitido al Área de Administración y Finanzas.

4. Las facturas y complementos de pago se integrarán perforadas directamente en la carpeta, sin protector de hojas. 5. Los documentos que requieran sello de recepción deberán archivar-se únicamente una vez cuenten con dicho acuse. 6. Los entregables digitales deberán revisarse previamente para verificar su integridad y cumplimiento técnico antes de su resguardo. 7. Se deberá realizar respaldo digital institucional de todos los entregables. 8. Ningún documento podrá sustraerse del expediente sin registro previo.
5. Descripción del Procedimiento
SECCIÓN I
Documentación de la Institución Contratante Esta sección concentra la documentación contractual y financiera relacionada con la institución para la cual se desarrolla el proyecto. Se integra en el siguiente orden: 1. Contrato de Prestación de Servicios (copia a color). 2. Anexo Técnico (copia a color). ○ Si el contrato y el anexo técnico vienen integrados, se colocan juntos en un mismo protector de hojas. ○ Si se presentan por separado, deberán integrarse en protectores individuales. 3. Oficios de entrega de productos dirigidos a la institución, debidamente sellados de acuse de recibido. 4. Acta finiquito del proyecto. Al reverso deberá colocarse el estado de cuenta correspondiente al proyecto. 5. Facturas emitidas por el INAP a la institución, junto con sus complementos de pago. ○ Estas se integrarán perforadas directamente en la carpeta.
SECCIÓN II
Documentación del Consultor (Asociado(a) Experto(a))
Separada mediante hoja de color.
Se integra en el siguiente orden:
1. Acuerdo de Asociado(a) Experto(a) (copia a color). 2. Oficios de entrega dirigidos al Director(a) del Área del CECAP: ○ Elaborados en hoja blanca. ○ Sin membrete. ○ Con firma autógrafa del Asociado(a). ○ Con número de asociado(a). 3. Entregables digitales (CD o USB): ○ Verificar que los archivos abran correctamente. ○ Validar que cumplan con lo establecido en el convenio y/o anexo técnico. ○ Realizar respaldo digital institucional. ○ Resguardar en la carpeta los archivos de origen. ○ Facturas emitidas por el Consultor al INAP, integradas perforadas directamente en la carpeta.

SECCIÓN III		
Documentación Administrativa Interna		
Separada mediante hoja de color.		
Se integra en el siguiente orden:		
1. Solicitudes de Factura dirigidas al Director(a) del Área de Administración y Finanzas, integradas por: ○ Machote de solicitud con número consecutivo. ○ Hoja con datos de facturación. ○ Impresión del correo del consultor solicitando la emisión de factura. La solicitud deberá archivar con sello de recepción del Área de Administración y Finanzas.		
2. Memorándums internos dirigidos al Área de Administración y Finanzas, mediante los cuales se remite: ○ Un tanto original del Contrato de Prestación de Servicios. ○ Un tanto original del Acuerdo de Asociado(a) Experto(a). ○ El memorándum original se integra en la carpeta del proyecto con sello de recepción. ○ Se obtiene una copia para archivo en la carpeta general de memorándums del CECAP.		
3. Acuses para trámite , debidamente identificados.		
6. Indicadores de Desempeño		
Indicador	Fórmula	Meta
Tiempo de integración del expediente	Días transcurridos desde firma de contrato hasta integración completa	≤ 5 días hábiles
Porcentaje de expedientes completos	Expedientes completos / Total de expedientes	100%
Respaldo digital realizado	Proyectos con respaldo / Total de proyectos	100%
7. Nivel de Riesgo y Control Interno		
Riesgos identificados: • Extravío de documentación original. • Integración incompleta del expediente. • Falta de respaldo digital. • Observaciones administrativas o financieras.		
Controles establecidos: • Uso de checklist de integración. • Separación física por secciones. • Respaldo digital obligatorio. • Sello de recepción como evidencia documental.		
8. Registros • Carpeta física del proyecto. • Respaldo digital institucional. • Base de control consecutivo de solicitudes de factura. • Carpeta de memorándums del CECAP.		

El procedimiento de integración y resguardo del expediente físico de proyectos en el Centro de Consultoría en Administración Pública (CECAP) constituye un mecanismo estructural de control interno orientado a garantizar la seguridad jurídica, financiera y técnica de los proyectos desarrollados.

Más allá de su naturaleza operativa, este procedimiento responde a una necesidad estratégica: asegurar la trazabilidad documental desde la formalización contractual hasta la conclusión administrativa del proyecto.

En contextos de consultoría pública, donde los servicios se encuentran sujetos a obligaciones contractuales formales y posibles revisiones administrativas, la correcta integración documental no es un acto meramente organizativo, sino un elemento fundamental de protección institucional.

En ausencia de un procedimiento estandarizado de integración documental, las organizaciones enfrentan riesgos como:

- Dispersión de información contractual.
- Extravío de documentación original.
- Inconsistencias entre entregables técnicos y compromisos contractuales.
- Observaciones administrativas en auditorías.
- Dificultades en procesos de finiquito y comprobación financiera.

El diseño de este procedimiento permite mitigar dichos riesgos mediante la segmentación estructurada del expediente en tres secciones claramente diferenciadas: institución contratante, consultor asociado y documentación administrativa interna. Esta división no es casual; responde a una lógica de separación funcional que facilita el control cruzado de información y fortalece la rendición de cuentas.

El procedimiento incorpora elementos propios de un sistema de control administrativo formal, tales como:

- Identificación individualizada de cada proyecto.
- Separación física por secciones.
- Integración cronológica de documentos.
- Conservación de copias certificadas cuando el original se remite a otra área.
- Uso de sellos de recepción como evidencia documental.
- Respaldo digital obligatorio.
- Prohibición de sustracción sin registro previo.

Estos elementos evidencian una estructura alineada con principios de control interno preventivo, cuyo objetivo principal es reducir riesgos antes de que se materialicen.

La exigencia de respaldo digital institucional, por ejemplo, introduce un componente de modernización administrativa que combina soporte físico y seguridad tecnológica, fortaleciendo la resiliencia organizacional ante pérdida o deterioro documental.

Desde el enfoque clásico de la administración pública, este procedimiento se vincula con los principios de organización y control descritos por autores como Luther Gulick en su modelo POSDCORB, particularmente en los componentes de “Reporting” y “Controlling”.

Asimismo, desde la perspectiva contemporánea de la gestión pública, este procedimiento se relaciona con:

- Gestión por resultados.
- Transparencia administrativa.
- Rendición de cuentas.

- Cultura de cumplimiento normativo.

La existencia de indicadores de desempeño (tiempo de integración, porcentaje de expedientes completos y respaldo digital) evidencia una orientación hacia la medición y mejora continua, elemento característico de modelos de gestión pública moderna.

La correcta aplicación de este procedimiento genera impactos concretos:

- Reducción de riesgos financieros.
- Seguridad jurídica ante posibles controversias contractuales.
- Mayor eficiencia en auditorías internas o externas.
- Agilidad en procesos de cierre administrativo.
- Claridad en responsabilidades entre áreas.

Además, fortalece la confianza institucional tanto hacia las dependencias contratantes como al interior de la organización, al demostrar orden, profesionalismo y cumplimiento formal.

La participación en la implementación y seguimiento de este procedimiento permitió comprender que la gestión documental constituye un componente estratégico del funcionamiento institucional.

En la práctica profesional, se confirmó que:

- La administración pública no opera únicamente mediante decisiones políticas, sino a través de estructuras organizativas formales.
- El control administrativo no es un obstáculo burocrático, sino un mecanismo de protección institucional.
- La sistematización documental impacta directamente en la capacidad de respuesta organizacional.

Esta experiencia fortaleció competencias en organización, prevención de riesgos administrativos, análisis de cumplimiento contractual y disciplina operativa, todas ellas fundamentales para el ejercicio profesional en el ámbito público.

Procedimiento 2

Organización, Gestión y Archivo de Seminarios Virtuales WebINAP

1. Objetivo

Establecer las actividades y lineamientos para la planeación, gestión administrativa, coordinación institucional, elaboración de materiales, emisión de constancias y resguardo documental físico de los Seminarios Virtuales WebINAP organizados por el Centro de Consultoría en Administración Pública (CECAP), con el propósito de garantizar su correcta ejecución, difusión institucional, control documental y trazabilidad administrativa.

2. Alcance

El presente procedimiento inicia con la programación del seminario y la solicitud del material de difusión, y concluye con la integración completa del expediente físico del seminario, incluyendo banner, programa, invitaciones, constancias y nota publicada en el boletín institucional.

Aplica a todos los Seminarios Virtuales WebINAP realizados de manera semanal, transmitidos a través de las plataformas oficiales del Instituto (Facebook y YouTube), en el horario establecido institucionalmente.

3. Responsables

- **Director del CECAP:**
 - Aprobar banner, programa y nota institucional.
 - Mantener comunicación directa con los participantes.
 - Firmar invitaciones y validar documentación oficial.

- **Responsable Administrativo del CECAP:**
 - Gestionar solicitud de banner y enlace de transmisión.
 - Coordinar con Apoyo Gráfico y Comunicación.
 - Elaborar programa, invitaciones, constancias y nota institucional.
 - Integrar y resguardar el expediente físico anual.
 - Verificar publicación en redes sociales y boletín institucional.
- **Área de Apoyo Gráfico y Comunicación:**
 - Elaborar banner promocional.
 - Publicar material autorizado en redes institucionales.
- **Presidencia del Consejo Directivo:**
 - Firmar constancias de participación.

4. Políticas de Operación

1. Los Seminarios Virtuales WebINAP se realizarán semanalmente los miércoles en el horario institucionalmente definido.
2. Cada ejercicio anual deberá contar con una carpeta física exclusiva, debidamente identificada con portada y costilla institucional, organizada cronológicamente de enero a diciembre.
3. La carpeta anual deberá dividirse por meses mediante separadores, incorporando hoja membretada con el nombre del mes y calendario correspondiente.
4. Todo banner promocional deberá contar con autorización expresa del Director del CECAP antes de su publicación en redes sociales institucionales.

5. La elaboración del programa del seminario deberá realizarse con al menos dos semanas de anticipación y enviarse a los participantes para revisión con al menos una semana previa al evento.
6. Las invitaciones y constancias deberán elaborarse conforme a los machotes institucionales vigentes y contar con las firmas correspondientes.
7. Toda constancia deberá contar con relación de entrega y sellos de acuse institucional.
8. En caso de entrega física de constancias originales, deberá recabarse acuse firmado para efectos de control documental.
9. Toda nota institucional deberá contar con Vo.Bo. del Director del CECAP previo a su envío al área responsable del boletín.
10. El expediente físico de cada seminario deberá integrarse en el siguiente orden:
 - Banner impreso
 - Programa definitivo
 - Invitaciones
 - Semblanzas
 - Constancias y relación de constancias
 - Nota publicada en boletín
11. Ningún documento podrá archiversse sin contar con las autorizaciones y firmas correspondientes cuando así se requiera.

5.Descripción del Procedimiento

Organización, Gestión y Archivo Físico de Seminarios Virtuales WebINAP

No.	Actividad	Responsable	Documento generado
1	Abrir carpeta anual membretada "Seminarios Virtuales CECAP [Año]", identificando portada y costilla	Responsable Administrativo CECAP	Carpeta anual rotulada
2	Dividir la carpeta por meses con separador numérico e integrar hoja membretada con nombre del mes y calendario mensual de seminarios	Responsable Administrativo CECAP	División mensual
3	Elaborar memorándum (machote establecido) dirigido al Área de Administración y Finanzas solicitando cartel promocional y link de acceso (StreamYard)	Responsable Administrativo CECAP	Memorándum de solicitud
4	Enviar por correo institucional a Apoyo Gráfico, con copia al Subdirector de Comunicación, solicitud de elaboración de banner adjuntando fotografías y datos académicos de participantes	Responsable Administrativo CECAP	Correo de solicitud
5	Recibir propuesta de banner para revisión	Apoyo Gráfico / Responsable Administrativo	Propuesta de banner
6	Enviar propuesta al Director del CECAP para Vo.Bo. y revisión con participantes	Responsable Administrativo	Correo de revisión
7	Gestionar modificaciones solicitadas respondiendo en el mismo hilo a Apoyo Gráfico hasta obtener versión final	Responsable Administrativo	Banner modificado
8	Recibir autorización del Director del CECAP	Director CECAP	Banner autorizado
9	Enviar correo a Apoyo Gráfico con copia al Subdirector de Comunicación indicando "Banner autorizado para publicación"	Responsable Administrativo	Correo de autorización
10	Verificar publicación del banner en redes oficiales (Facebook y YouTube INAP) a más tardar el viernes previo al seminario	Responsable Administrativo	Evidencia de publicación
11	En caso de no contar con fotografía o semblanza pública, solicitar por correo al participante envío de fotografía y semblanza profesional para fines exclusivos de difusión	Responsable Administrativo	Correo de solicitud
12	Imprimir banner en blanco y negro e integrarlo en protector de hoja en la sección correspondiente al seminario	Responsable Administrativo	Banner archivado
13	Elaborar programa "minuto a minuto" conforme a machote institucional, incorporando tópicos y preguntas orientadoras	Responsable Administrativo	Programa preliminar

14	Enviar programa al Director del CECAP para revisión y ajustes	Responsable Administrativo	Programa revisado
15	Enviar "Propuesta de programa" a participantes (una semana antes del evento) para comentarios	Responsable Administrativo	Correo con programa
16	Integrar programa definitivo impreso al reverso del banner en el mismo protector	Responsable Administrativo	Programa archivado
17	Elaborar invitación o aceptación conforme a machote institucional	Responsable Administrativo	Oficio de invitación
18	Recabar firma del Director del CECAP	Director CECAP	Invitación firmada
19	Escanear, renombrar archivo (Invitación_Nombre) y enviar por correo al participante con copia al Director; enviar adicionalmente vía WhatsApp al Director	Responsable Administrativo	Invitación digital enviada
20	Archivar invitación firmada en carpeta física	Responsable Administrativo	Invitación archivada
21	Integrar semblanzas individuales impresas de participantes	Responsable Administrativo	Semblanzas archivadas
22	Elaborar constancias en plataforma de diseño (machote institucional vigente) actualizando logotipo anual	Responsable Administrativo	Constancias generadas
23	Imprimir constancias y hoja de "Relación de constancias" en dos tantos	Responsable Administrativo	Constancias impresas
24	Remitir constancias a Presidencia para firma del Presidente del Consejo Directivo	Responsable Administrativo	Constancias para firma
25	Recoger constancias firmadas y acusar de recibido con sello CECAP	Responsable Administrativo	Relación con acuse
26	Escanear constancias firmadas individualmente y renombrar (Grado_Nombre)	Responsable Administrativo	Constancias digitales
27	Enviar constancias por correo a participantes (Asunto: Constancia de participación WebINAP [fecha]) con copia al Director	Responsable Administrativo	Correo de envío
28	Archivar constancias originales y relación de constancias con sellos correspondientes	Responsable Administrativo	Constancias archivadas
29	En caso de entrega física de constancia original, recabar acuse con nombre, fecha, leyenda "recibí constancia original" y firma; archivar copia a color como evidencia	Responsable Administrativo	Acuse de entrega
30	Elaborar nota del seminario conforme a machote institucional (incluyendo título, fecha, fotografía y ligas de transmisión)	Responsable Administrativo	Nota preliminar
31	Enviar nota para revisión y Vo.Bo. del Director del CECAP	Responsable Administrativo	Nota autorizada
32	Enviar nota autorizada al área Contacto INAP con copia al Director del CECAP y Subdirector encargado del boletín	Responsable Administrativo	Correo de envío

33	Verificar publicación en boletín institucional	Responsable Administrativo	Evidencia de publicación
34	Imprimir nota publicada e integrarla como último apartado del seminario correspondiente	Responsable Administrativo	Nota archivada
35	Repetir procedimiento para cada seminario semanal, manteniendo orden cronológico mensual de enero a diciembre	Responsable Administrativo	Carpeta anual completa

6. Indicadores de Desempeño

Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad de revisión
Cumplimiento del calendario de seminarios	Seminarios realizados / Seminarios programados	100%	Mensual
Publicación oportuna del banner	Banners publicados antes del viernes previo / Total de seminarios	100%	Mensual
Envío oportuno del programa a participantes	Programas enviados con al menos 7 días de anticipación / Total de seminarios	100%	Mensual
Emisión oportuna de constancias	Constancias enviadas dentro de los 5 días hábiles posteriores al seminario / Total de seminarios	≥ 95%	Mensual
Integración completa del expediente físico	Expedientes completos / Total de seminarios realizados	100%	Trimestral
Publicación en boletín institucional	Notas publicadas / Total de seminarios realizados	100%	Mensual

7. Análisis de Riesgos y Controles

Riesgo identificado	Causa	Impacto	Control preventivo	Nivel de riesgo
Retraso en publicación del banner	Demoras en Vo.Bo. o modificaciones	Baja difusión del evento	Solicitud con anticipación mínima de 2 semanas	Medio
Información incorrecta en banner	Error en captura de datos académicos	Afectación reputacional	Validación previa con participantes y Director	Medio
No publicación en redes sociales	Omisión en confirmación de autorización	Incumplimiento del calendario	Correo formal de autorización y verificación de publicación	Medio
Retraso en firma de constancias	Carga de trabajo en Presidencia	Demora en entrega a participantes	Envío anticipado el lunes posterior al seminario	Bajo

Pérdida de constancias originales	Manejo físico de documentos	Reposición administrativa	Escaneo inmediato y respaldo digital	Alto
Omisión en integración documental	Falta de verificación final	Expediente incompleto ante auditoría	Checklist obligatorio de integración	Medio
Error en envío de constancias	Archivo incorrecto o mal renombrado	Confusión o queja del participante	Renombrado estandarizado (Grado_Nombre) y revisión previa	Bajo

8. Control Interno

El procedimiento incorpora mecanismos de validación previa, autorizaciones formales, registros físicos y digitales, así como evidencia documental mediante sellos de acuse y respaldos electrónicos, fortaleciendo la trazabilidad administrativa y la transparencia en la gestión de los Seminarios Virtuales WebINAP.

El procedimiento para la organización, gestión administrativa y resguardo documental de los Seminarios Virtuales WebINAP constituye un mecanismo institucional orientado a garantizar la adecuada planeación, ejecución y difusión de actividades académicas desarrolladas por el Centro de Consultoría en Administración Pública (CECAP).

En el contexto actual de transformación digital de las instituciones públicas, las actividades académicas virtuales se han consolidado como una herramienta fundamental para la difusión del conocimiento especializado, el intercambio de experiencias entre especialistas y la promoción del debate en torno a los principales desafíos de la administración pública. En este sentido, los Seminarios Virtuales WebINAP representan un espacio institucional de diálogo académico que permite vincular a investigadores, servidores públicos y especialistas en políticas públicas.

La correcta organización de estos seminarios requiere no solamente una coordinación logística, sino también una estructura administrativa que garantice orden, formalidad institucional y trazabilidad documental. Por ello, el procedimiento establecido contempla una secuencia de actividades que permiten asegurar que cada evento académico se desarrolle conforme a los lineamientos institucionales y cuente con respaldo documental suficiente.

Desde una perspectiva administrativa, este procedimiento responde a la necesidad de evitar improvisaciones en la organización de eventos académicos institucionales. La inexistencia de un proceso estructurado podría derivar en problemas como retrasos en la difusión del evento, inconsistencias en la información publicada, errores en la emisión de constancias o ausencia de evidencia documental sobre la realización de las actividades.

La implementación de este procedimiento permite establecer controles preventivos mediante la definición clara de responsabilidades entre las distintas áreas involucradas, particularmente entre la Dirección del CECAP, el área administrativa, el área de apoyo gráfico y comunicación institucional, así como la Presidencia del Consejo Directivo.

Uno de los elementos más relevantes del procedimiento es la incorporación de mecanismos de autorización previa para la publicación de materiales institucionales. La validación del banner promocional por parte de la Dirección del CECAP garantiza que la información difundida sea correcta y que cumpla con los criterios de comunicación institucional del Instituto.

Asimismo, el procedimiento establece un sistema de planificación anticipada que exige la elaboración del programa del seminario con al menos dos semanas de anticipación. Esta medida permite asegurar una adecuada coordinación con los participantes, facilitar la preparación de contenidos y evitar ajustes de último momento que puedan afectar la calidad del evento.

Otro componente fundamental del procedimiento es la gestión de constancias de participación. En el ámbito institucional, la emisión de constancias representa un reconocimiento formal a la participación académica y constituye un documento que puede ser utilizado por los participantes como respaldo de su trayectoria profesional. Por esta razón, el proceso de elaboración, firma, digitalización y entrega de constancias se encuentra claramente estructurado y sujeto a mecanismos de control documental.

El procedimiento también incorpora prácticas de control administrativo relacionadas con la integración de expedientes físicos. La creación de una carpeta anual que concentre toda la documentación generada durante el ejercicio permite mantener un registro institucional ordenado de las actividades académicas realizadas.

La organización cronológica de los seminarios dentro de la carpeta anual facilita la consulta posterior de la información y permite contar con evidencia documental en caso de requerimientos institucionales, revisiones administrativas o procesos de evaluación interna.

Desde el punto de vista de la administración pública, este procedimiento puede analizarse a la luz de los principios de coordinación y organización institucional descritos en la teoría administrativa clásica. Autores como Luther Gulick destacan la importancia de establecer mecanismos claros de planificación, coordinación y supervisión para garantizar el adecuado funcionamiento de las organizaciones públicas.

En este caso, la gestión de los Seminarios Virtuales WebINAP refleja la aplicación práctica de dichos principios, ya que involucra procesos de planificación anticipada, coordinación entre áreas, supervisión institucional y control documental.

Asimismo, el establecimiento de indicadores de desempeño permite evaluar la eficacia del procedimiento y verificar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Indicadores como el cumplimiento del calendario de seminarios, la publicación oportuna de banners promocionales, el envío anticipado de programas o la emisión de constancias dentro de los plazos establecidos constituyen herramientas de medición que favorecen la mejora continua del proceso.

Desde la perspectiva de la gestión pública contemporánea, la incorporación de indicadores responde a una lógica de administración orientada a resultados, en la cual las instituciones públicas buscan medir el desempeño de sus procesos y fortalecer la eficiencia organizacional.

Otro aspecto relevante del procedimiento es la identificación de riesgos administrativos. La inclusión de un análisis de riesgos permite anticipar posibles problemas operativos, como retrasos en la difusión del evento, errores en la información académica de los participantes, demoras en la firma de constancias o pérdidas de documentos originales.

La definición de controles preventivos asociados a cada riesgo contribuye a fortalecer el sistema de control interno del área y reduce la probabilidad de que dichos problemas se materialicen.

Desde la experiencia profesional, la participación en la gestión administrativa de los Seminarios Virtuales WebINAP permitió comprender la importancia de la organización documental, la comunicación institucional y la coordinación interáreas en la realización de actividades académicas dentro de una institución pública.

La ejecución de este procedimiento implicó no solo la realización de tareas operativas, sino también la capacidad de anticipar problemas, coordinar actores institucionales, verificar información académica y asegurar que cada etapa del proceso se desarrollara conforme a los lineamientos establecidos.

En términos de aprendizaje profesional, esta experiencia permitió fortalecer habilidades relacionadas con la planificación administrativa, la gestión documental, el control institucional y la coordinación organizacional, competencias fundamentales para el ejercicio profesional en el ámbito de la administración pública.

En conclusión, el procedimiento para la organización y gestión de los Seminarios Virtuales WebINAP no solo representa un conjunto de actividades administrativas, sino que constituye un instrumento de orden institucional que contribuye a garantizar la calidad, formalidad y continuidad de las actividades académicas desarrolladas por el CECAP.

Procedimiento 3

Gestión Documental Vinculada a Plataformas de Contratación Pública (ComprasMX)

1. Objetivo

Establecer el procedimiento para la integración, validación, carga, resguardo y control de la documentación institucional vinculada a procesos de contratación pública gestionados a través de la plataforma ComprasMX, garantizando cumplimiento normativo, trazabilidad administrativa, transparencia y adecuada rendición de cuentas.

2. Alcance

El presente procedimiento aplica a todos los procesos de contratación pública en los que el área participe como:

- Proveedor de servicios
- Ente convocante
- Unidad requirente

Inicia con la identificación de la convocatoria o procedimiento en plataforma y concluye con el resguardo físico y digital del expediente completo del procedimiento.

3. Marco Normativo de Referencia

- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
- Lineamientos de uso de la plataforma ComprasMX
- Normatividad interna del Instituto

4. Responsables

- **Titular del Área:** Autorizar participación en procedimientos.
- **Responsable Administrativo:** Integrar, validar y cargar documentación en plataforma.
- **Área Jurídica (cuando aplique):** Revisar cumplimiento legal.
- **Área de Administración y Finanzas:** Validar información fiscal y financiera.

5. Políticas de Operación

1. Toda documentación cargada en plataforma deberá contar con validación previa interna.
2. La información deberá coincidir íntegramente con los documentos originales institucionales.
3. Se deberá conservar evidencia digital de cada envío realizado en la plataforma.
4. Ningún documento podrá modificarse una vez enviado sin registro de control interno.
5. Se deberá integrar expediente físico y digital del procedimiento.
6. El acceso a la plataforma será restringido a usuarios autorizados.
7. Se deberá respetar estrictamente el calendario de etapas del procedimiento.

6. Descripción del Procedimiento

No.	Actividad	Responsable	Documento generado
1	Identificar convocatoria o procedimiento en plataforma ComprasMX	Responsable Administrativo	Registro interno de convocatoria
2	Notificar al Titular del Área sobre posible participación	Responsable Administrativo	Correo interno
3	Autorizar participación institucional	Titular del Área	Autorización interna

4	Descargar bases, anexos técnicos y calendario del procedimiento	Responsable Administrativo	Carpeta digital del procedimiento
5	Integrar documentación legal, técnica y financiera requerida	Responsable Administrativo	Expediente preliminar
6	Validar documentación con Área Jurídica y Administración y Finanzas	Responsable Administrativo	Visto bueno interno
7	Digitalizar documentación en formato requerido por la plataforma	Responsable Administrativo	Archivos digitales validados
8	Cargar documentación en ComprasMX conforme a etapas del procedimiento	Responsable Administrativo	Acuse electrónico de envío
9	Verificar confirmación de recepción en plataforma	Responsable Administrativo	Evidencia de carga
10	Dar seguimiento a aclaraciones, requerimientos o prevenciones	Responsable Administrativo	Respuestas cargadas
11	Descargar actas, fallos y notificaciones emitidas por la plataforma	Responsable Administrativo	Actas oficiales
12	Integrar expediente físico del procedimiento	Responsable Administrativo	Carpeta física
13	Resguardar expediente digital en repositorio institucional	Responsable Administrativo	Carpeta digital resguardada
14	Elaborar informe interno de cierre del procedimiento	Responsable Administrativo	Informe de cierre

7. Indicadores de Desempeño

Indicador	Fórmula	Meta
Cumplimiento de plazos de carga	Envíos dentro de plazo / Total de envíos	100%
Observaciones por errores documentales	Procedimientos con observaciones / Total de procedimientos	≤ 5%
Expedientes integrados correctamente	Expedientes completos / Total de procedimientos	100%

8. Análisis de Riesgos y Controles

Riesgo identificado	Causa	Impacto	Control preventivo	Nivel
Carga extemporánea de documentos	Falta de seguimiento al calendario	Descalificación del procedimiento	Control de fechas y alertas internas	Alto
Error en documentación financiera	Información desactualizada	Prevención o desechamiento	Validación previa con Administración	Medio
Inconsistencia entre documento físico y digital	Error en digitalización	Observación legal	Revisión cruzada antes de envío	Medio

Acceso no autorizado a la plataforma	Uso indebido de credenciales	Riesgo institucional	Control de usuarios y contraseñas	Alto
--------------------------------------	------------------------------	----------------------	-----------------------------------	------

9. Control Interno

Para asegurar la trazabilidad documental en entornos electrónicos de contratación pública, el procedimiento fortalece los principios de:

- Legalidad
- Transparencia
- Eficiencia administrativa
- Rendición de cuentas
- Gobierno digital

El procedimiento para la gestión documental vinculada a plataformas de contratación pública, particularmente a través de la plataforma ComprasMX, constituye un mecanismo fundamental para garantizar la participación institucional en procesos de contratación pública bajo criterios de legalidad, transparencia y control administrativo.

En el contexto actual de modernización de la administración pública, los sistemas electrónicos de contratación se han consolidado como herramientas estratégicas para fortalecer la transparencia en el uso de recursos públicos y mejorar la eficiencia de los procesos de adquisición, arrendamiento y contratación de servicios por parte del Estado. Plataformas como ComprasMX permiten centralizar la información relativa a procedimientos de contratación, facilitar la participación de proveedores y asegurar que los procesos se desarrollen bajo reglas claras y verificables.

La correcta gestión de la documentación requerida en estos sistemas resulta un elemento crítico para la participación institucional en procedimientos de contratación pública. La omisión de documentos, errores en la información financiera o inconsistencias entre archivos digitales y documentos originales pueden derivar en la descalificación de propuestas o en observaciones administrativas posteriores.

Por esta razón, el procedimiento establecido contempla una serie de actividades orientadas a garantizar la integración, validación y carga correcta de la documentación requerida por la plataforma.

Estas actividades incluyen la revisión previa de documentos legales, técnicos y financieros, la validación interna por parte de las áreas competentes y la digitalización conforme a los formatos requeridos por el sistema.

Desde una perspectiva administrativa, este procedimiento responde a la necesidad de establecer controles preventivos que reduzcan riesgos asociados a la participación en procedimientos de contratación pública. Entre dichos riesgos se encuentran la carga extemporánea de documentos, errores en la documentación financiera, inconsistencias entre versiones físicas y digitales de los archivos o el uso indebido de credenciales de acceso a la plataforma.

La incorporación de controles internos, como la validación previa de documentos, el seguimiento al calendario de etapas del procedimiento y la conservación de evidencia digital de cada envío realizado en la plataforma, permite fortalecer la trazabilidad administrativa y garantizar la integridad de la información presentada.

Asimismo, la integración de expedientes físicos y digitales del procedimiento contribuye a mantener un registro institucional completo de la participación en procesos de contratación pública. Esta práctica resulta especialmente relevante en contextos de auditoría o revisión administrativa, en los que es necesario demostrar la correcta actuación institucional durante las distintas etapas del procedimiento.

Desde el punto de vista de la administración pública, la gestión documental en plataformas de contratación electrónica puede analizarse como parte de un proceso más amplio de transformación digital del Estado. El uso de sistemas electrónicos para la gestión de procedimientos administrativos busca reducir la discrecionalidad, facilitar el acceso a la información y promover una mayor transparencia en la toma de decisiones públicas.

En este sentido, la participación en procesos de contratación gestionados mediante plataformas digitales exige nuevas competencias administrativas, particularmente en materia de manejo de sistemas electrónicos, organización documental digital y cumplimiento de lineamientos tecnológicos establecidos por las autoridades responsables del sistema.

El procedimiento descrito refleja la adaptación institucional a estos nuevos entornos digitales de gestión pública, en los que la correcta administración de la información se convierte en un elemento clave para garantizar la participación efectiva en procesos competitivos de contratación.

Por otra parte, la definición de indicadores de desempeño permite evaluar la eficacia del procedimiento y detectar posibles áreas de mejora. Indicadores como el cumplimiento de plazos de carga de documentación, el número de observaciones derivadas de errores documentales o el porcentaje de expedientes correctamente integrados constituyen herramientas útiles para monitorear la calidad del proceso administrativo.

Desde la perspectiva del control interno, el procedimiento fortalece principios fundamentales de la administración pública como la legalidad, la transparencia y la rendición de cuentas. La trazabilidad documental que se genera a partir del registro de cada acción realizada en la plataforma permite verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos por la normatividad aplicable.

La identificación de riesgos administrativos y la definición de controles preventivos asociados también contribuyen a fortalecer la gestión institucional, ya que permiten anticipar posibles problemas y establecer mecanismos de mitigación antes de que estos se materialicen.

En términos de experiencia profesional, la participación en la gestión documental de procedimientos vinculados a la plataforma ComprasMX permitió comprender la complejidad de los procesos de contratación pública y la importancia de la precisión administrativa en la preparación de propuestas institucionales.

La ejecución de este procedimiento implicó desarrollar habilidades relacionadas con la revisión normativa, la organización documental, la gestión de plataformas digitales y la coordinación interinstitucional con áreas jurídicas y financieras.

Asimismo, permitió reconocer que la participación en procedimientos de contratación pública no depende únicamente de la capacidad técnica de una institución para ofrecer servicios especializados, sino también de su capacidad administrativa para cumplir rigurosamente con los requisitos formales establecidos por la normatividad aplicable.

En conclusión, el procedimiento para la gestión documental vinculada a plataformas de contratación pública representa un instrumento administrativo que contribuye a garantizar la participación institucional en procesos de contratación bajo criterios de legalidad, transparencia y eficiencia. Su correcta implementación fortalece la capacidad institucional para interactuar con sistemas digitales de gestión pública y consolida prácticas administrativas orientadas al cumplimiento normativo y la rendición de cuentas.

Procedimiento 4

Atención y Canalización de Solicitudes de Consultoría

El procedimiento de atención y canalización de solicitudes de consultoría constituye el punto de entrada formal para la interacción entre el Centro de Consultoría en Administración Pública (CECAP) y las instituciones públicas o privadas interesadas en recibir servicios de asesoría especializada.

Su correcta ejecución resulta fundamental para garantizar orden administrativo, trazabilidad documental y claridad en la definición de los alcances de cada posible proyecto.

Desde una perspectiva institucional, este procedimiento responde a la necesidad de evitar discrecionalidad en la recepción de solicitudes y de establecer un mecanismo transparente de registro, análisis y seguimiento. La ausencia de un esquema sistematizado podría generar omisiones, retrasos o ambigüedad en la definición de responsabilidades, lo cual afectaría la capacidad de respuesta institucional.

Dentro de la experiencia profesional desarrollada en el CECAP, el rol desempeñado en este procedimiento implicó no solo el registro técnico de las solicitudes recibidas, sino también la verificación de información básica, la integración inicial del expediente correspondiente y la canalización conforme a la naturaleza del proyecto solicitado. Esta función contribuyó a garantizar que cada solicitud contara con un soporte documental adecuado desde su etapa inicial.

Uno de los principales riesgos administrativos que este procedimiento busca prevenir es la pérdida de información o la falta de seguimiento institucional, situaciones que podrían afectar la imagen y credibilidad del Centro ante instancias gubernamentales o instituciones solicitantes. Por esta razón, el registro sistemático de las solicitudes y su seguimiento documentado constituyen elementos clave para fortalecer la gestión administrativa del área.

Desde el enfoque teórico de la administración pública, este procedimiento puede vincularse con los principios de organización y control interno descritos por Luther Gulick en su esquema POSDCORB, particularmente en lo relativo a las funciones de coordinación, reporte y supervisión dentro de las organizaciones públicas. Asimismo, se alinea con prácticas contemporáneas de gobernanza administrativa que exigen procesos claros, documentados y verificables.

El aprendizaje profesional derivado de la participación en este procedimiento radica en comprender que la formalidad en los procesos administrativos no constituye únicamente un requisito burocrático, sino un mecanismo que protege la legalidad institucional fortalece el control interno y contribuye a generar confianza entre las instituciones que participan en procesos de colaboración interinstitucional.

Inicio del procedimiento 4

1. Objetivo

Establecer el procedimiento para la recepción, registro, análisis, canalización y seguimiento de las solicitudes de servicios de consultoría dirigidas al Centro de Consultoría en Administración Pública (CECAP), garantizando atención oportuna, trazabilidad documental, coordinación institucional y eficiencia en la gestión de servicios especializados.

2. Alcance

El presente procedimiento inicia con la recepción formal de una solicitud de consultoría y concluye con su canalización al área competente o consultor propuesto, así como con el seguimiento correspondiente hasta su formalización o cierre administrativo.

Aplica a solicitudes provenientes de:

- Dependencias públicas (federales, estatales o municipales)
- Órganos autónomos
- Instituciones académicas
- Organismos internacionales
- Sector privado

3. Responsables

- **Director(a) del CECAP:**
 - Determinar viabilidad estratégica de la solicitud.
 - Autorizar canalización y propuesta técnica preliminar.
- **Responsable Administrativo del CECAP:**
 - Recibir, registrar y clasificar la solicitud.
 - Integrar expediente preliminar.

- Dar seguimiento administrativo.
- **Área Técnica o Consultor Propuesto:**
 - Analizar viabilidad técnica.
 - Elaborar propuesta técnica y económica (cuando proceda).

4. Políticas de Operación

1. Toda solicitud deberá recibirse por medio formal (correo institucional u oficio).
2. Ninguna solicitud podrá gestionarse sin registro previo en el control interno del área.
3. Se deberá integrar expediente digital y, en su caso, físico por cada solicitud.
4. La viabilidad técnica y financiera deberá evaluarse antes de emitir cualquier propuesta formal.
5. Toda comunicación externa deberá realizarse mediante correo institucional.
6. El seguimiento deberá registrarse hasta la formalización del contrato o cierre de la solicitud.

5. Descripción del Procedimiento

No.	Actividad	Responsable	Documento generado
1	Recibir solicitud de consultoría vía oficio o correo institucional	Responsable Administrativo	Solicitud recibida
2	Verificar que la solicitud contenga información básica (objeto, alcance, institución solicitante, datos de contacto)	Responsable Administrativo	Revisión preliminar
3	Registrar la solicitud en el control interno (base de datos de solicitudes)	Responsable Administrativo	Registro electrónico
4	Abrir carpeta digital (y física cuando aplique) con nombre de la institución y fecha	Responsable Administrativo	Expediente preliminar
5	Turnar la solicitud al Director del CECAP para análisis inicial	Responsable Administrativo	Correo de turno
6	Determinar viabilidad estratégica y temática de la solicitud	Director(a) CECAP	Vo.Bo. interno

7	Identificar área técnica o consultor especializado acorde al tema	Director(a) CECAP	Designación interna
8	Canalizar formalmente la solicitud al área técnica o consultor propuesto	Responsable Administrativo	Correo de canalización
9	Analizar alcance técnico y factibilidad operativa	Área Técnica / Consultor	Opinión técnica
10	Solicitar información adicional a la institución requirente (cuando sea necesario)	Responsable Administrativo	Correo de solicitud
11	Elaborar propuesta técnica y económica preliminar	Área Técnica / Consultor	Propuesta preliminar
12	Revisar y autorizar propuesta antes de envío	Director(a) CECAP	Propuesta autorizada
13	Enviar propuesta formal a la institución solicitante	Responsable Administrativo	Propuesta enviada
14	Dar seguimiento a respuesta de la institución	Responsable Administrativo	Registro de seguimiento
15	En caso de aceptación, iniciar proceso de formalización contractual	Responsable Administrativo	Inicio de integración contractual
16	En caso de no aceptación o cancelación, registrar cierre de la solicitud	Responsable Administrativo	Registro de cierre

6. Indicadores de Desempeño

Indicador	Fórmula	Meta
Tiempo de respuesta inicial	Días entre recepción y primer contacto formal	≤ 3 días hábiles
Solicitudes atendidas	Solicitudes canalizadas / Total recibidas	100%
Solicitudes formalizadas	Solicitudes convertidas en proyecto / Total recibidas	Indicador estratégico
Expedientes integrados correctamente	Expedientes completos / Total de solicitudes	100%

7. Análisis de Riesgos y Controles

Riesgo identificado	Causa	Impacto	Control preventivo	Nivel
Pérdida de solicitud	Falta de registro inmediato	Incumplimiento institucional	Registro obligatorio en base de datos	Alto
Respuesta tardía	Falta de seguimiento	Pérdida de oportunidad institucional	Indicador de tiempo de respuesta	Medio
Canalización incorrecta	Error en identificación temática	Propuesta inadecuada	Revisión directa por Dirección	Medio

Envío de propuesta sin autorización	Falta de control interno	Riesgo reputacional	Vo.Bo. obligatorio del Director	Alto
-------------------------------------	--------------------------	---------------------	---------------------------------	------

8. Control Interno

Para fortalecer la profesionalización institucional y la capacidad de respuesta del CECAP ante demandas de asesoría especializada, el procedimiento garantiza:

- Registro formal de entrada
- Trazabilidad de decisiones
- Validación jerárquica
- Coordinación técnica
- Seguimiento documentado
- Transparencia en la gestión de servicios

El procedimiento de atención y canalización de solicitudes de consultoría constituye uno de los mecanismos fundamentales mediante los cuales el Centro de Consultoría en Administración Pública (CECAP) articula su relación con instituciones públicas, organismos académicos y otras organizaciones interesadas en recibir asesoría especializada en materia de administración pública.

En el contexto de instituciones dedicadas a la consultoría gubernamental, la recepción y gestión adecuada de solicitudes externas representa una etapa clave dentro del ciclo de generación de proyectos. A través de este proceso se identifican las necesidades específicas de las instituciones solicitantes, se evalúa la viabilidad de brindar servicios especializados y se establece la base para la eventual formalización de proyectos de consultoría.

La ausencia de un procedimiento estructurado para la gestión de estas solicitudes podría generar problemas como pérdida de oportunidades institucionales, respuestas tardías a las instituciones interesadas, falta de seguimiento administrativo o inconsistencias en la información utilizada para la elaboración de propuestas técnicas. Por esta razón, la implementación de un proceso formal permite garantizar que cada solicitud sea atendida de manera ordenada y conforme a criterios institucionales previamente definidos.

El procedimiento descrito inicia con la recepción formal de una solicitud de consultoría y contempla una serie de etapas orientadas a asegurar la correcta gestión de la información. Entre estas etapas se encuentran el registro de la solicitud, la integración de un expediente preliminar, el análisis de viabilidad institucional y la canalización hacia el área técnica o consultor especializado que corresponda.

Uno de los elementos centrales del procedimiento es la evaluación de la viabilidad estratégica de la solicitud. Esta etapa permite determinar si la temática planteada por la institución solicitante se encuentra dentro del ámbito de especialización del CECAP y si existen las capacidades técnicas y operativas necesarias para atender el requerimiento.

La intervención de la Dirección del CECAP en la determinación de la viabilidad institucional garantiza que las decisiones relacionadas con la participación en proyectos de consultoría se alineen con los objetivos estratégicos del área y con las capacidades institucionales disponibles.

Una vez determinada la pertinencia de la solicitud, el procedimiento contempla la identificación del área técnica o consultor especializado que cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollar la propuesta correspondiente. Esta etapa resulta fundamental para asegurar que las propuestas elaboradas respondan de manera adecuada a las necesidades planteadas por la institución solicitante.

Desde el punto de vista administrativo, la integración de un expediente documental para cada solicitud permite mantener un registro institucional de las gestiones realizadas. Este expediente concentra la información relacionada con la solicitud recibida, las comunicaciones establecidas con la institución solicitante, las opiniones técnicas emitidas y las propuestas elaboradas. La existencia de estos registros documentales facilita el seguimiento administrativo de cada solicitud y permite contar con evidencia institucional en caso de requerimientos posteriores o procesos de evaluación interna.

El procedimiento también incorpora mecanismos de control interno orientados a prevenir riesgos administrativos. Entre estos riesgos se encuentran la pérdida de solicitudes recibidas, la falta de seguimiento oportuno, la canalización incorrecta hacia áreas técnicas no especializadas o el envío de propuestas sin autorización institucional. La implementación de controles preventivos, como el registro obligatorio en una base de datos institucional, la validación de propuestas por parte de la Dirección y el seguimiento documentado de cada solicitud, permite reducir la probabilidad de que estos riesgos se materialicen.

Desde la perspectiva de la administración pública, este procedimiento puede analizarse como parte de los procesos de gestión de servicios institucionales. Las organizaciones públicas y académicas que ofrecen servicios de consultoría requieren mecanismos claros para administrar la demanda externa y transformar solicitudes iniciales en proyectos estructurados de asesoría especializada.

En este sentido, el procedimiento contribuye a fortalecer la capacidad institucional del CECAP para responder de manera eficiente a las demandas de asesoría provenientes de distintos actores del sector público, así como de otras organizaciones interesadas en mejorar sus procesos administrativos o de gestión pública.

La definición de indicadores de desempeño también permite evaluar la eficacia del proceso. Indicadores como el tiempo de respuesta inicial, el porcentaje de solicitudes atendidas o el número de solicitudes que se convierten en proyectos formalizados constituyen herramientas útiles para monitorear el desempeño del área y mejorar la calidad del servicio ofrecido.

Desde la experiencia profesional, la participación en la gestión de solicitudes de consultoría permitió comprender la importancia de la organización administrativa en los procesos de vinculación institucional. La correcta atención de estas solicitudes no solo implica tareas operativas de registro o seguimiento, sino también la capacidad de coordinar actores institucionales, verificar información técnica y garantizar una comunicación clara con las instituciones solicitantes.

Asimismo, esta experiencia permitió reconocer que la gestión de proyectos de consultoría comienza mucho antes de la firma de un contrato, ya que el proceso de atención de solicitudes constituye la etapa inicial en la construcción de relaciones de colaboración entre instituciones.

En conclusión, el procedimiento de atención y canalización de solicitudes de consultoría representa un instrumento administrativo que permite organizar la interacción institucional del CECAP con actores externos, fortalecer la capacidad de respuesta del área y garantizar que las solicitudes recibidas sean atendidas bajo criterios de eficiencia, transparencia y control administrativo.

Procedimiento 5

Seguimiento y Control de Entregables

(Revisión contra propuesta técnica y contrato)

1. Objetivo

Establecer las directrices para verificar, validar y controlar el cumplimiento de los entregables derivados de proyectos de consultoría, asegurando su congruencia con la propuesta técnica aprobada y con las obligaciones establecidas en el contrato correspondiente, bajo principios de eficiencia, legalidad, transparencia y rendición de cuentas.

2. Alcance

El procedimiento aplica desde la recepción formal de un entregable por parte del equipo consultor hasta su validación definitiva, solicitud de ajustes o emisión de conformidad para efectos administrativos y financieros.

3. Marco Normativo y Técnico

- Contrato celebrado entre las partes.
- Propuesta técnica aprobada.
- Términos de referencia (cuando existan).
- Lineamientos internos de control y gestión documental.
- Principios de la Nueva Gestión Pública y Gestión para Resultados (GpR).

4. Responsables

- **Enlace administrativo:** Control documental y seguimiento de plazos.
- **Responsable técnico del proyecto:** Revisión de contenido sustantivo.
- **Área jurídica (cuando aplique):** Verificación de cumplimiento contractual.
- **Coordinación de consultoría o dirección correspondiente:** Validación final.

5. Descripción del Procedimiento
5.1 Recepción formal del entregable
El equipo consultor remite el entregable mediante oficio o correo institucional, adjuntando versión digital y, en su caso, impresa. El enlace administrativo: • Registra la fecha de recepción. • Verifica que se entregue dentro del plazo contractual. • Asigna número de control interno. • Integra el documento al expediente físico o digital del proyecto.
5.2 Revisión administrativa preliminar
Se verifica: • Que el entregable corresponda a la etapa establecida en el cronograma. • Que incluya portada, datos contractuales y versión correcta. • Que se entregue en el formato solicitado. • Que cumpla con requisitos formales (extensión, anexos, firma, etc.). • En caso de inconsistencias formales, se solicita ajuste inmediato.
5.3 Revisión técnica sustantiva
El responsable técnico realiza la revisión comparativa entre: • Objetivos establecidos en la propuesta técnica. • Actividades comprometidas. • Metodología aprobada. • Productos definidos en el contrato. • Indicadores y resultados esperados. Se evalúa: • Coherencia metodológica. • Cumplimiento del alcance. • Calidad técnica del análisis. • Fundamentación teórica y normativa. • Viabilidad de recomendaciones (cuando aplique).
5.4 Elaboración de observaciones
Si se detectan áreas de mejora, se elaboran observaciones formales que pueden ser: • De forma (redacción, estructura). • De fondo (contenido técnico, omisiones). • De alineación contractual (incumplimiento parcial del alcance). • Las observaciones se envían al equipo consultor estableciendo un plazo para solventarlas.
5.5 Recepción de versión ajustada
El consultor remite la versión corregida. Se realiza nueva revisión enfocada únicamente en los puntos observados. En caso de persistir inconsistencias, se puede solicitar una segunda revisión, siempre dentro de los márgenes contractuales.
5.6 Validación técnica
Una vez verificado el cumplimiento total: • Se emite constancia de conformidad técnica. • Se autoriza el entregable como aceptado. • Se actualiza el expediente del proyecto.

5.7 Control para efectos administrativos y financieros

Con la validación técnica:

- Se notifica al área administrativa para trámite de pago (cuando corresponda).
- Se verifica que el entregable esté alineado con la etapa facturable.
- Se registra el cumplimiento en el sistema de control interno.

6. Instrumentos de Control

- Matriz de seguimiento de entregables.
- Cronograma contractual.
- Lista de verificación técnica.
- Bitácora de observaciones.
- Expediente físico y/o digital del proyecto.

7. Indicadores de Gestión

Desde una perspectiva de administración pública, el procedimiento contribuye a:

- Cumplimiento de metas en tiempo y forma.
- Reducción de observaciones posteriores.
- Control del gasto público.
- Aseguramiento de calidad técnica.
- Fortalecimiento de la rendición de cuentas.

8. Enfoque desde Ciencias Políticas y Administración Pública

Este procedimiento refleja competencias propias del perfil profesional, tales como:

- Gestión de procesos administrativos.
- Control contractual y normativo.
- Evaluación técnica de productos de política pública.
- Aplicación de principios de gobernanza y eficiencia.
- Supervisión basada en resultados.

Asimismo, fortalece la cultura institucional de cumplimiento y transparencia, elementos esenciales en la administración pública contemporánea.

El procedimiento de seguimiento y control de entregables constituye un componente esencial dentro de la gestión de proyectos de consultoría en administración pública, ya que permite garantizar que los productos desarrollados por los equipos consultores cumplan con los objetivos, alcances y compromisos establecidos tanto en la propuesta técnica como en los instrumentos contractuales correspondientes. En este sentido, dicho procedimiento no solo representa una etapa de revisión documental, sino un mecanismo de aseguramiento de calidad institucional.

Desde el punto de vista administrativo, el seguimiento sistemático de entregables permite mantener una trazabilidad clara del avance de los proyectos, lo que facilita la supervisión técnica, la gestión de tiempos y la correcta aplicación de los recursos. La ausencia de controles estructurados en esta etapa podría generar inconsistencias entre lo comprometido contractualmente y los productos efectivamente entregados, afectando tanto la eficiencia operativa como la rendición de cuentas institucional.

La participación dentro de este procedimiento implicó desarrollar tareas de control administrativo, verificación documental y coordinación con las áreas técnicas responsables de la evaluación de los productos de consultoría. Estas actividades permitieron fortalecer la organización del expediente del proyecto, registrar el cumplimiento de los plazos establecidos y dar seguimiento a las observaciones técnicas emitidas durante el proceso de revisión.

Asimismo, este procedimiento permitió comprender la relevancia de los mecanismos de control interno dentro de las organizaciones que prestan servicios de consultoría al sector público. En contextos institucionales donde los proyectos se desarrollan mediante contratos y propuestas técnicas previamente definidas, la existencia de procedimientos claros de revisión contribuye a evitar ambigüedades en la interpretación de los compromisos adquiridos y a garantizar la correcta ejecución de los proyectos.

Desde una perspectiva teórica, este procedimiento se relaciona con los principios de control administrativo y supervisión descritos en la literatura clásica de la administración pública, particularmente en los planteamientos de autores como Luther Gulick, quien dentro del modelo POSDCORB identifica el control, el reporte y la coordinación como funciones esenciales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones públicas. En este sentido, la revisión sistemática de entregables constituye una manifestación práctica de dichos principios en la gestión contemporánea de proyectos.

Adicionalmente, el procedimiento se vincula con enfoques modernos como la Gestión para Resultados, la cual enfatiza la importancia de evaluar el cumplimiento de metas y productos verificables como parte del desempeño institucional. Bajo esta perspectiva, la validación técnica de los entregables no solo tiene un propósito administrativo, sino que también contribuye a asegurar que los proyectos generen resultados útiles para las instituciones públicas que solicitan los servicios de consultoría.

El aprendizaje profesional derivado de esta experiencia radica en reconocer que los procesos de revisión y control no deben entenderse únicamente como requisitos administrativos, sino como herramientas fundamentales para garantizar la calidad técnica, la transparencia y la responsabilidad institucional en la ejecución de proyectos de consultoría en el ámbito público.

Procedimiento 6

Formalización y Cierre Administrativo del Proyecto

(Acta finiquito, archivo histórico y control final)

El procedimiento de formalización y cierre administrativo de los proyectos de consultoría constituye la etapa final dentro del ciclo de gestión institucional de los proyectos desarrollados por el Centro de Consultoría en Administración Pública. Esta fase resulta fundamental, ya que permite verificar el cumplimiento integral de las obligaciones contractuales, garantizar la correcta integración del expediente administrativo y formalizar la conclusión de las actividades realizadas.

Desde una perspectiva administrativa, el cierre de los proyectos no debe entenderse únicamente como la conclusión de las actividades técnicas, sino como un proceso institucional que permite asegurar la trazabilidad de la información, la correcta documentación de los resultados obtenidos y la transparencia en el manejo de los recursos involucrados en la ejecución del proyecto. La formalización de esta etapa permite dejar constancia documental de que las obligaciones establecidas en el contrato y en la propuesta técnica han sido cumplidas de manera satisfactoria por las partes involucradas.

Asimismo, la existencia de un procedimiento estructurado para el cierre administrativo contribuye a fortalecer los mecanismos de control interno dentro de la organización, al establecer criterios claros para la integración del expediente final, la validación de los entregables y la elaboración del acta finiquito correspondiente. Estos elementos resultan particularmente relevantes en instituciones que brindan servicios de consultoría al sector público, donde la correcta documentación de los proyectos constituye un requisito indispensable para garantizar la rendición de cuentas y la transparencia institucional.

La participación en este procedimiento permitió comprender la importancia que tiene el cierre administrativo dentro de la gestión de proyectos, ya que a través de este proceso se consolida la memoria institucional de las actividades realizadas y se generan insumos documentales que pueden ser utilizados posteriormente para procesos de evaluación, auditoría o análisis institucional.

1. Objetivo

Establecer las actividades necesarias para formalizar la conclusión administrativa y técnica de un proyecto de consultoría, garantizando el cumplimiento contractual, la integración del expediente definitivo y el cierre formal mediante la emisión del acta finiquito, bajo principios de legalidad, transparencia y rendición de cuentas.

2. Alcance

El procedimiento inicia una vez que han sido validados y aceptados todos los entregables del proyecto, y concluye con la integración del expediente al archivo histórico institucional y la notificación formal de cierre.

3. Marco Normativo y Técnico

- Contrato suscrito entre las partes.
- Propuesta técnica aprobada.
- Convenios modificatorios (si existieron).
- Lineamientos internos de gestión documental.
- Normativa aplicable en materia de control administrativo y archivo.
- Principios de eficiencia administrativa y gestión para resultados.

4. Responsables

- **Coordinación del proyecto:** Verificación técnica final.
- **Enlace administrativo:** Integración documental y control del expediente.
- **Área jurídica (cuando aplique):** Validación de cumplimiento contractual.

- **Área financiera/administrativa:** Confirmación de pagos y obligaciones fiscales.

5. Descripción del Procedimiento
5.1 Verificación de cumplimiento integral
Se realiza una revisión final para confirmar que: • Todos los entregables fueron aceptados formalmente. • Se solventaron observaciones técnicas. • Se cumplieron plazos establecidos en el contrato. • No existen pendientes técnicos o administrativos. • Se realizaron los pagos conforme al calendario pactado. Se revisa la correspondencia entre propuesta técnica, contrato y productos finales.
5.2 Integración del expediente definitivo
El enlace administrativo consolida el expediente final del proyecto, el cual debe contener: • Contrato y anexos. • Propuesta técnica. • Cronograma. • Entregables finales autorizados. • Oficios de recepción y validación. • Comprobantes de pago. • Comunicaciones relevantes. • Convenios modificatorios (si existieron). Se organiza de forma física y/o digital conforme a los lineamientos archivísticos institucionales.
5.3 Elaboración del Acta Finiquito
Se elabora el documento de cierre formal del proyecto, en el que se hace constar: • Datos generales del contrato. • Objeto del proyecto. • Periodo de ejecución. • Relación de entregables cumplidos. • Manifestación de cumplimiento total de obligaciones. • Declaración de inexistencia de adeudos pendientes (cuando aplique).
El acta es revisada por el área jurídica (si procede) y firmada por las partes involucradas.

5.4 Validación financiera y administrativa
El área administrativa verifica: Que no existan pagos pendientes. Que se haya recibido la facturación correspondiente. Que se encuentren debidamente integrados los comprobantes fiscales. Que no existan obligaciones administrativas adicionales. Se emite constancia interna de cierre administrativo.
5.5 Registro y control final
Se actualiza la base de datos o sistema de control institucional para indicar: • Proyecto concluido. • Estatus: cerrado. • Fecha de formalización del cierre. • Responsable del proyecto. Este registro permite la trazabilidad institucional y facilita auditorías futuras.
5.6 Transferencia al archivo histórico
El expediente completo se remite al archivo de concentración o histórico conforme a la normativa aplicable. Se clasifica bajo criterios de: • Tipo de proyecto. • Ejercicio fiscal. • Área responsable. • Tipo de contratación. Esto garantiza conservación documental, acceso a información y soporte ante auditorías o revisiones posteriores.

6. Instrumentos de Control

- Lista de verificación de cierre.
- Formato institucional de acta finiquito.
- Bitácora de control de proyectos.
- Sistema interno de seguimiento contractual.
- Lineamientos de archivo institucional.

7. Indicadores de Gestión

Desde la perspectiva de administración pública, el procedimiento contribuye a:

- Cierre oportuno de proyectos.
- Reducción de riesgos administrativos.
- Transparencia en la ejecución contractual.
- Mejora en procesos de fiscalización.
- Fortalecimiento de la memoria institucional.

8. Enfoque desde Ciencias Políticas y Administración Pública

El cierre administrativo de proyectos no es únicamente un trámite formal, sino un mecanismo de control institucional que refleja:

- Cultura de legalidad.
- Responsabilidad en el ejercicio de recursos.
- Gestión documental estratégica.
- Consolidación de evidencia para evaluación de desempeño.

Asimismo, fortalece la rendición de cuentas y permite generar insumos para análisis posteriores sobre eficacia, eficiencia e impacto de los proyectos desarrollados.

En este sentido, el cierre administrativo de los proyectos representa una fase estratégica dentro de la gestión pública contemporánea, ya que permite consolidar información relevante sobre la ejecución de los proyectos, sistematizar los aprendizajes institucionales y fortalecer la transparencia en la gestión de los recursos. La adecuada integración de los expedientes finales facilita además la consulta posterior de la información, contribuyendo a la generación de conocimiento organizacional y a la mejora continua de los procesos administrativos.

Desde el ámbito de las Ciencias Políticas y la Administración Pública, este tipo de procedimientos se relaciona con los principios de control administrativo, rendición de cuentas y fortalecimiento institucional, los cuales resultan fundamentales para garantizar que las organizaciones públicas y las instituciones que colaboran con ellas operen bajo criterios de legalidad, eficiencia y responsabilidad administrativa.

La experiencia adquirida mediante la participación en el proceso de cierre administrativo permitió comprender que la adecuada documentación y formalización de los proyectos constituye un elemento clave para la consolidación de prácticas de buena administración pública, así como para la generación de evidencia institucional que respalde los resultados alcanzados por los proyectos desarrollados.

Los procedimientos incluidos en esta memoria de experiencia laboral fueron seleccionados debido a que representan algunas de las actividades más relevantes dentro del proceso de gestión de proyectos de consultoría en administración pública. Cada uno de ellos corresponde a una etapa específica del ciclo de desarrollo de los proyectos, lo que permite comprender de manera integral la forma en que se estructuran y ejecutan este tipo de actividades dentro de una organización especializada en consultoría para el sector público.

En particular, los procedimientos seleccionados abarcan distintas fases del proceso administrativo institucional. Por un lado, se incluyen procesos relacionados con la recepción y canalización de solicitudes de consultoría, los cuales constituyen el punto de entrada para el desarrollo de nuevos proyectos. Por otro lado, se incorporan procedimientos vinculados con el seguimiento y control de los entregables, que permiten verificar que los productos elaborados por los equipos consultores cumplan con los objetivos establecidos en las propuestas técnicas y en los contratos correspondientes.

Asimismo, se incluye el procedimiento de formalización y cierre administrativo de los proyectos, el cual resulta esencial para garantizar que las obligaciones contractuales hayan sido cumplidas en su totalidad y que la documentación generada durante el desarrollo del proyecto quede debidamente integrada en los expedientes institucionales. Este proceso representa la etapa final dentro del ciclo de gestión de los proyectos y permite consolidar la información generada durante su ejecución.

La selección de estos procedimientos responde también a la intención de mostrar las distintas dimensiones del trabajo administrativo que se realiza dentro de una institución dedicada a la consultoría en administración pública. A través de estos procesos es posible observar cómo se articulan actividades de carácter organizacional, técnico y administrativo para asegurar el adecuado funcionamiento de los proyectos.

De esta manera, los procedimientos presentados permiten ilustrar de forma concreta el tipo de actividades que se desarrollan en el ámbito profesional de la administración pública aplicada, particularmente en instituciones que colaboran con organismos gubernamentales en el desarrollo de estudios, diagnósticos o propuestas de política pública.

Las actividades desarrolladas dentro de los procedimientos descritos guardan una relación directa con los conocimientos y competencias adquiridos durante la formación en la licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública. Esta relación se manifiesta principalmente en la aplicación de herramientas conceptuales y metodológicas orientadas a la organización, gestión y control de procesos administrativos dentro de instituciones vinculadas con el sector público.

Uno de los principales vínculos con la formación académica se encuentra en la comprensión de los procesos administrativos y organizacionales que permiten el funcionamiento de las instituciones públicas y de las organizaciones que colaboran con ellas.

La licenciatura proporciona conocimientos sobre teoría de la administración pública, organización institucional, gestión de políticas públicas y mecanismos de control administrativo, los cuales resultan fundamentales para comprender la lógica detrás de los procedimientos descritos.

Asimismo, la participación en estos procesos permitió aplicar principios relacionados con la gestión pública contemporánea, tales como la eficiencia administrativa, la transparencia en la gestión de recursos, la rendición de cuentas y la orientación hacia resultados. Estos principios forman parte de los enfoques modernos de la administración pública y constituyen elementos centrales en la formación profesional dentro del campo de las Ciencias Políticas.

Otro aspecto relevante es la relación entre los procedimientos administrativos y el proceso de implementación de políticas públicas. Muchos de los proyectos de consultoría desarrollados por la institución tienen como finalidad apoyar a organismos gubernamentales en el análisis, diseño o evaluación de programas y políticas públicas. Por lo tanto, los procedimientos administrativos que permiten gestionar estos proyectos se encuentran indirectamente vinculados con los procesos de formulación e implementación de políticas públicas.

De igual manera, las actividades realizadas dentro de estos procedimientos contribuyeron al desarrollo de habilidades relacionadas con la gestión documental, la organización administrativa, la coordinación institucional y el seguimiento de proyectos, competencias que resultan altamente valoradas dentro del campo profesional de la administración pública.

Finalmente, la experiencia adquirida a través de la participación en estos procesos permitió comprender de manera práctica la importancia que tiene la adecuada organización administrativa para el funcionamiento eficiente de las instituciones públicas y de las organizaciones que colaboran con ellas. Esta experiencia contribuyó a fortalecer la formación profesional en el ámbito de las Ciencias Políticas y la Administración Pública, al permitir aplicar en un contexto real diversos conocimientos adquiridos durante la formación académica.

Los procedimientos descritos en este capítulo pueden analizarse también a partir del proceso administrativo clásico, el cual constituye uno de los fundamentos teóricos más importantes dentro del estudio de la administración pública. Este proceso se estructura tradicionalmente en cuatro funciones principales: planeación, organización, dirección y control, las cuales permiten comprender cómo se estructuran y operan las actividades dentro de una institución.

En primer lugar, la planeación se refleja en el procedimiento de atención y canalización de solicitudes de consultoría, ya que en esta etapa se identifican las necesidades de las instituciones solicitantes, se analiza la viabilidad de los proyectos y se definen los alcances preliminares de los servicios que podrían desarrollarse. Esta fase permite anticipar las actividades necesarias para la ejecución de los proyectos y establecer una base organizada para su desarrollo posterior.

La organización se manifiesta en la asignación de responsabilidades y en la estructuración de las actividades necesarias para atender cada solicitud de consultoría. En este sentido, la identificación del área técnica o del consultor especializado, así como la integración del expediente correspondiente, permiten ordenar la información y distribuir las tareas entre los distintos actores involucrados en el desarrollo de los proyectos.

Por su parte, la dirección se observa en la coordinación entre las áreas administrativas y técnicas que participan en el seguimiento de los proyectos. Esta función implica orientar las actividades hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos en las propuestas técnicas y en los contratos celebrados con las instituciones solicitantes. La dirección también se refleja en la toma de decisiones relacionadas con la validación de entregables, la emisión de observaciones y la autorización de los productos finales.

Finalmente, la función de control se encuentra presente en los procedimientos de seguimiento de entregables y en el cierre administrativo de los proyectos. A través de estos procesos se verifica que los productos elaborados cumplan con los compromisos establecidos en los instrumentos contractuales, que se respeten los plazos definidos y que se integren adecuadamente los expedientes institucionales. El control permite asegurar la calidad técnica de los trabajos realizados y garantiza la correcta gestión administrativa de los proyectos.

De esta manera, los procedimientos analizados reflejan cómo las funciones clásicas del proceso administrativo continúan siendo una referencia fundamental para la organización y gestión de actividades dentro de instituciones que desarrollan proyectos vinculados con la administración pública.

Capítulo 5. Vinculación con la formación en Ciencias Políticas y Administración Pública

El ejercicio profesional en consultoría en administración pública encuentra su sustento en los conocimientos teóricos, metodológicos y analíticos adquiridos durante la formación en Ciencias Políticas y Administración Pública. Lejos de constituir ámbitos separados, la formación académica y la práctica profesional se articulan de manera directa en la intervención técnica dentro de instituciones gubernamentales, donde los conceptos aprendidos en el aula se traducen en herramientas para el diagnóstico, la planeación, la evaluación y la mejora organizacional.

Este capítulo tiene como propósito exponer la manera en que los fundamentos teóricos de la disciplina desde la teoría clásica de la administración pública hasta los enfoques contemporáneos de gobernanza, políticas públicas e institucionalismo se vinculan con la experiencia desarrollada en el campo de la consultoría. Se analizará cómo la aplicación de estos marcos conceptuales permite estructurar intervenciones técnicamente sólidas, políticamente viables y éticamente responsables, consolidando una relación coherente entre la formación universitaria y el desempeño profesional en el ámbito de la gestión pública.

5.1 Aplicación de conocimientos teóricos

La formación en Ciencias Políticas y Administración Pública proporciona los fundamentos teóricos que permiten comprender la consultoría gubernamental no solo como una práctica técnica, sino como una actividad profundamente vinculada con la evolución histórica y conceptual de la disciplina. En este sentido, la visión de Woodrow Wilson sobre la administración pública tiene una relevancia profunda y perdurable en la consultoría contemporánea del sector público, ya que establece un paradigma fundacional que guía las intervenciones consultivas hacia la profesionalización, la neutralidad técnica y la eficiencia operativa, diferenciándolas de las dinámicas políticas.

El núcleo de la dicotomía wilsoniana política para definir fines, administración para ejecutar medios se traduce directamente en el rol del consultor público, quien actúa como un agente neutral que optimiza procesos sin imponer agendas partidistas. Desde la perspectiva formativa de la Ciencia Política y la Administración Pública, esta distinción permite comprender que la intervención técnica debe respetar la legitimidad democrática de quienes toman decisiones políticas, concentrándose en mejorar los instrumentos administrativos que hacen viable su ejecución.

En consultorías modernas, esto implica la realización de diagnósticos objetivos de estructuras burocráticas, el rediseño de flujos de trabajo y la formulación de recomendaciones sustentadas en evidencia, preservando la soberanía política de los tomadores de decisiones electos. Por ejemplo, la consultoría en Administración Pública puede reestructurar un departamento gubernamental para reducir duplicidades y optimizar recursos, aplicando principios wilsonianos de “máxima economía” sin alterar las políticas presupuestarias definidas por la autoridad competente. Este enfoque evita conflictos éticos, fortalece la credibilidad técnica del asesor y asegura la sostenibilidad institucional de las recomendaciones.

Esta separación fomenta modelos consultivos como el de “experto neutral”, en el que el asesor aporta conocimiento especializado incluyendo análisis comparados de mejores prácticas internacionales, tal como Wilson proponía sin asumir responsabilidad política.

En contextos latinoamericanos, como el mexicano, esta idea adquiere particular relevancia en procesos de reforma administrativa, donde la participación de consultores externos contribuye a despolitizar la contratación y evaluación de personal público, alineando la burocracia con métricas de desempeño objetivas y criterios técnicos verificables.

Wilson sostenía que la administración debía elevarse a la categoría de ciencia autónoma, con métodos propios y criterios técnicos diferenciados de la lucha política. Esta concepción inspira directamente programas de consultoría orientados a la capacitación y fortalecimiento de capacidades en el sector público.

Bajo esta lógica, el consultor no solo diagnostica problemas, sino que contribuye a formar “gerentes públicos” capaces de planificar con rigor, ejecutar con eficiencia y evaluar con objetividad. Autores contemporáneos como Omar Guerrero Orozco han ampliado esta visión al enfatizar la necesidad de formar gerentes públicos con perspectiva global, capaces de enfrentar retos derivados de la digitalización, la gobernanza multinivel y la complejidad organizacional. En este marco, la consultoría se convierte en un espacio de transferencia de conocimiento especializado, actualización técnica y profesionalización continua.

La vinculación con la formación en Ciencias Políticas y Administración Pública resulta evidente: la carrera proporciona herramientas analíticas para comprender el funcionamiento del Estado, mientras que la consultoría ofrece un campo de aplicación práctica donde dichos conocimientos se traducen en intervenciones concretas. En la experiencia laboral documentada en esta memoria, este enfoque se materializó en procesos de evaluación y seguimiento que exigieron separar claramente la ejecución administrativa de posibles influencias políticas locales, privilegiando criterios técnicos de desempeño y eficiencia operativa.

Si bien la dicotomía política-administración ha sido objeto de críticas por su aparente idealismo dado que la política inevitablemente permea la administración, su relevancia persiste como referente normativo y metodológico frente a desafíos contemporáneos como la corrupción, la opacidad y la falta de rendición de cuentas.

En este contexto, la consultoría pública retoma el llamado wilsoniano a aplicar métodos científicos en la gestión gubernamental, incorporando herramientas de análisis de datos, evaluación de desempeño y control interno que fortalecen la transparencia institucional.

Asimismo, la neutralidad técnica planteada por Wilson ha evolucionado hacia modelos más participativos, como los propuestos por Edgar Schein en la consultoría de procesos y por Milán Kubr en enfoques colaborativos.

En estos modelos, la consultoría no impone soluciones, sino que facilita procesos de mejora institucional manteniendo rigor metodológico y objetividad técnica. Esta evolución demuestra que la herencia wilsoniana no se encuentra superada, sino transformada y adaptada a contextos más complejos e inclusivos.

En esencia, la visión de Wilson no solo legitima la consultoría pública como disciplina profesional, sino que la posiciona como un motor de modernización estatal. Para quienes se forman en Ciencias Políticas y Administración Pública, esta perspectiva ofrece un marco conceptual sólido que permite comprender la consultoría como un espacio de intervención técnica orientado a equilibrar eficiencia administrativa con principios democráticos, particularmente en entornos como el mexicano, donde la profesionalización del servicio público continúa siendo un desafío estructural.

De esta manera, la experiencia profesional desarrollada en el área de consultoría no solo encuentra sustento en la práctica cotidiana, sino también en los fundamentos teóricos que estructuran la disciplina, consolidando una vinculación coherente entre formación académica y ejercicio profesional.

La formación en Ciencias Políticas y Sociales no solo aporta herramientas administrativas, sino que amplía el horizonte analítico de la consultoría pública al incorporar categorías vinculadas con el poder, las instituciones, los actores sociales y las dinámicas estructurales que condicionan la acción gubernamental.

Esta perspectiva permite que la intervención consultiva no se limite a optimizar procesos internos, sino que integre una comprensión contextual de los entornos políticos y sociales en los que se implementan las políticas públicas. De esta manera, la consultoría en administración pública se enriquece con enfoques participativos, sistémicos y orientados al análisis institucional.

La formación en Ciencias Políticas y Sociales no solo aporta herramientas administrativas, sino que amplía el horizonte analítico de la consultoría pública al incorporar categorías vinculadas con el poder, las instituciones, los actores sociales y las dinámicas estructurales que condicionan la acción gubernamental.

Esta perspectiva permite que la intervención consultiva no se limite a optimizar procesos internos, sino que integre una comprensión contextual de los entornos políticos y sociales en los que se implementan las políticas públicas. De esta manera, la consultoría en administración pública se enriquece con enfoques participativos, sistémicos y orientados al análisis institucional.

En la consultoría en administración pública, la distinción entre los enfoques provenientes de la Ciencia Política y aquellos propios de la Administración Pública no representa una fragmentación disciplinaria, sino una complementariedad analítica que fortalece la intervención profesional. Mientras la Ciencia Política se ocupa de comprender el origen, la distribución y el ejercicio del poder, es decir, el “porqué” de las decisiones públicas, la Administración Pública se concentra en el “cómo”, esto es, en los mecanismos, procesos y herramientas que permiten materializar dichas decisiones de manera eficiente y organizada.

Desde la perspectiva de la Ciencia Política, el análisis consultivo incorpora variables como correlaciones de fuerza, intereses de actores estratégicos, legitimidad democrática, conflicto institucional y construcción de agendas públicas. Este enfoque permite comprender que toda política pública se inserta en un entramado de relaciones de poder y que su viabilidad depende no solo de su diseño técnico, sino también de su aceptación social y de las condiciones políticas que la sostienen.

Por su parte, la Administración Pública aporta el componente instrumental y operativo indispensable para convertir decisiones políticas en resultados concretos. Aquí se privilegia el diseño organizacional, la planeación estratégica, la gestión por procesos, el control interno, la evaluación del desempeño y la optimización de recursos.

El énfasis se coloca en la eficiencia, la eficacia y la calidad de los servicios públicos, bajo criterios técnicos y normativos claramente definidos. En este ámbito, la consultoría se traduce en rediseño institucional, mejora de procedimientos, implementación de sistemas de seguimiento y fortalecimiento de capacidades administrativas.

La integración de ambos enfoques resulta fundamental para el desarrollo de consultorías holísticas en gestión gubernamental. Un análisis exclusivamente político podría identificar adecuadamente los intereses en juego, pero carecer de herramientas para estructurar soluciones operativas viables. De igual forma, una intervención puramente administrativa podría optimizar procesos internos sin considerar el contexto político que condiciona su implementación, generando reformas técnicamente correctas, pero políticamente inviables.

5.2 Relación con la Administración Pública

La relación entre la consultoría en administración pública y la formación académica en Ciencias Políticas y Administración Pública no es meramente instrumental, sino estructural. La Administración Pública, como disciplina, proporciona el andamiaje conceptual que permite comprender al aparato estatal como una organización compleja, sujeta a normas, procedimientos, estructuras jerárquicas y dinámicas internas que condicionan su desempeño. En este sentido, la consultoría no opera en el vacío, sino que se inserta en un entramado institucional previamente configurado por reglas formales, prácticas administrativas y culturas organizacionales específicas.

Desde la perspectiva disciplinaria, la Administración Pública se ocupa del estudio sistemático de la organización y funcionamiento del Estado en su dimensión operativa. Analiza cómo se diseñan estructuras institucionales, cómo se distribuyen competencias, cómo se gestionan recursos públicos y cómo se evalúa el desempeño gubernamental. Este enfoque resulta esencial para la consultoría, pues cualquier intervención técnica requiere una comprensión profunda del diseño organizacional, la normatividad vigente y los procesos internos que sostienen la acción pública.

En el ámbito profesional de la consultoría en administración pública, esta relación se traduce en la capacidad de diagnosticar problemas organizacionales con base en categorías analíticas propias de la disciplina. Conceptos como eficiencia, eficacia, economía, calidad del servicio, control interno, rendición de cuentas y gestión por resultados no son únicamente nociones teóricas, sino criterios operativos que orientan las recomendaciones técnicas. Así, la formación académica permite identificar fallas estructurales como duplicidad de funciones, vacíos normativos o desarticulación interinstitucional y proponer alternativas de mejora sustentadas en metodologías reconocidas.

La Administración Pública contemporánea, además, ha evolucionado hacia enfoques que privilegian la gestión estratégica y la orientación a resultados. Instrumentos como la planeación estratégica, el presupuesto basado en resultados, los sistemas de evaluación del desempeño y los modelos de gestión por procesos forman parte del repertorio técnico que la consultoría debe dominar. En este contexto, la formación universitaria no solo aporta conocimiento conceptual, sino también herramientas metodológicas que permiten estructurar intervenciones ordenadas, medibles y alineadas con objetivos institucionales.

Asimismo, la relación con la Administración Pública implica reconocer que las instituciones gubernamentales operan bajo principios jurídicos y normativos específicos. El principio de legalidad, la jerarquía administrativa, la competencia formal de las autoridades y los procedimientos establecidos condicionan cualquier propuesta de reforma.

La consultoría, por tanto, debe articular sus recomendaciones dentro de los márgenes normativos existentes o, en su caso, fundamentar técnicamente la necesidad de reformas reglamentarias. Esta comprensión jurídica-administrativa deriva directamente de la formación disciplinaria y constituye un elemento diferenciador frente a otros campos de la consultoría organizacional.

Por otro lado, la Administración Pública no solo estudia estructuras formales, sino también comportamientos organizacionales y dinámicas internas. Las instituciones públicas están integradas por servidores públicos con incentivos, rutinas y prácticas arraigadas. En consecuencia, la mejora administrativa no puede limitarse a rediseñar organigramas o manuales de procedimientos; requiere comprender la cultura institucional y los patrones de interacción que influyen en la implementación de cambios. La formación académica permite interpretar estas dinámicas a la luz de teorías organizacionales y enfoques institucionales que explican la resistencia al cambio, la inercia burocrática y la dependencia de trayectoria.

En el contexto mexicano, esta relación adquiere particular relevancia debido a los desafíos históricos asociados a la profesionalización del servicio público, la continuidad administrativa y la consolidación de sistemas meritocráticos. La consultoría en administración pública se convierte, así, en un mecanismo de fortalecimiento institucional que busca introducir criterios técnicos estables frente a cambios políticos periódicos. La formación en la disciplina proporciona la base conceptual para comprender estas tensiones y proponer soluciones que equilibren estabilidad administrativa con renovación gubernamental.

Además, la Administración Pública incorpora una dimensión ética vinculada con el interés general y la responsabilidad en el manejo de recursos públicos. La consultoría, al intervenir en procesos gubernamentales, debe asumir esta dimensión como parte de su marco de actuación. Las recomendaciones técnicas no solo deben ser eficientes, sino también congruentes con principios de transparencia, equidad y legalidad. Esta orientación ética no surge exclusivamente de la práctica profesional, sino de la formación académica que concibe a la Administración Pública como una disciplina comprometida con el bienestar colectivo.

La complementariedad entre Ciencia Política y Administración Pública también se manifiesta en esta relación. Mientras la primera explica el entorno de poder en el que se insertan las decisiones gubernamentales, la segunda ofrece las herramientas para materializarlas. En la práctica consultiva, ello implica analizar simultáneamente la viabilidad política de una reforma y su factibilidad administrativa.

De este modo, la intervención profesional se construye sobre un doble sustento: comprensión del contexto y dominio de los instrumentos técnicos.

En suma, la relación con la Administración Pública constituye el eje operativo de la consultoría gubernamental. La formación disciplinaria no solo habilita el análisis crítico de las estructuras estatales, sino que proporciona metodologías concretas para su mejora. Gracias a esta base académica, la consultoría en administración pública puede trascender la asesoría coyuntural y consolidarse como un ejercicio profesional orientado a fortalecer capacidades institucionales, optimizar recursos públicos y contribuir a la modernización del Estado desde un enfoque técnico, sistemático y normativamente fundamentado.

5.3 Planeación y gestión pública

El modelo del ciclo de políticas públicas, desarrollado por Harold Lasswell y posteriormente refinado por David Easton, constituye una herramienta fundamental para estructurar intervenciones consultivas. Este modelo permite organizar el análisis en fases claramente delimitadas: identificación de problemas (agenda-setting), formulación de alternativas, toma de decisión, implementación, evaluación y retroalimentación.

Desde la perspectiva de las Ciencias Políticas, el ciclo no se concibe como un proceso meramente técnico, sino como un espacio donde interactúan relaciones de poder, intereses organizados y dinámicas sociales. Para la consultoría pública, esta visión resulta esencial, ya que permite asesorar a gobiernos considerando no solo la viabilidad administrativa de una política, sino también su legitimidad social, su aceptación por parte de actores estratégicos y sus efectos en términos de equidad y gobernabilidad democrática.

La teoría de la elección pública, impulsada por James Buchanan y Gordon Tullock, introduce una visión realista del comportamiento de los actores públicos al modelarlos como individuos racionales que buscan maximizar beneficios personales.

En el ámbito de la consultoría en administración pública, este enfoque resulta especialmente útil para diseñar mecanismos de rendición de cuentas, sistemas de incentivos basados en desempeño y esquemas de control interno que mitiguen ineficiencias estructurales.

Desde la Ciencia Política contemporánea, el concepto de gobernanza desarrollado por R. A. W. Rhodes plantea que la acción pública ya no se organiza exclusivamente a través de jerarquías burocráticas tradicionales, sino mediante redes de interacción entre múltiples actores. En la misma línea, los estudios sobre redes de policy impulsados por Walter Kickert subrayan la naturaleza colaborativa de la toma de decisiones en entornos complejos.

La Nueva Institucionalidad, representada por Douglass North, enfatiza que las reglas formales e informales estructuran el comportamiento de los actores públicos y condicionan los resultados institucionales. Por su parte, Robert Putnam introduce el concepto de capital social, entendido como el conjunto de redes de confianza, normas cívicas y cooperación que favorecen la acción colectiva.

La integración de estas perspectivas permite que el análisis consultivo no se limite a la dimensión administrativa formal, sino que incorpore variables sociopolíticas que inciden directamente en el éxito o fracaso de una política pública, fortaleciendo así la planeación y gestión pública en contextos complejos.

5.4 Ética Profesional

En el marco de la experiencia laboral desarrollada en consultoría en administración pública, la dimensión ética no se presenta como un elemento abstracto o exclusivamente normativo, sino como un criterio operativo que orienta la intervención técnica en instituciones del Estado.

La práctica profesional documentada en esta memoria se llevó a cabo en contextos gubernamentales donde las decisiones administrativas tienen implicaciones directas en el uso de recursos públicos, la prestación de servicios y la legitimidad institucional, lo que exige un ejercicio profesional sustentado en principios éticos sólidos.

La formación en Ciencias Políticas y Administración Pública proporcionó las bases para comprender que la Administración Pública, como institución del Estado, actúa bajo principios de legalidad, imparcialidad, objetividad y rendición de cuentas. Estos principios no solo estructuran el funcionamiento interno de las dependencias, sino que también delimitan el alcance de la intervención consultiva. En los proyectos desarrollados, particularmente en procesos de evaluación de programas, reingeniería de procesos y asistencia técnica a servidores públicos la actuación profesional se orientó por criterios técnicos verificables, evitando cualquier tipo de injerencia en decisiones de carácter político o discrecional.

En este sentido, la neutralidad técnica constituyó un eje central de la práctica laboral. La intervención consultiva se enfocó en optimizar procedimientos, fortalecer instrumentos de planeación y mejorar mecanismos de seguimiento y evaluación, respetando en todo momento la competencia de las autoridades responsables de definir prioridades y orientaciones políticas. Esta delimitación no solo responde a un principio teórico aprendido durante la formación académica, sino que se tradujo en una práctica concreta de asesoría objetiva, sustentada en evidencia documental y metodologías reconocidas.

Asimismo, la experiencia profesional implicó el manejo de información institucional sensible, como datos presupuestarios, indicadores de desempeño, diagnósticos organizacionales y evaluaciones internas. La ética profesional se manifestó en el tratamiento confidencial y responsable de dicha información, así como en la presentación transparente de hallazgos, incluso cuando estos evidenciaban áreas de oportunidad o debilidades estructurales.

La claridad metodológica y la fundamentación técnica de cada recomendación permitieron fortalecer la credibilidad del trabajo consultivo y generar confianza con las instituciones asesoradas.

Otro aspecto relevante fue la responsabilidad de formular propuestas viables y contextualizadas. La experiencia laboral demostró que la ética profesional también se expresa en evitar soluciones estandarizadas o meramente formales que no respondan a las capacidades reales de la institución. Cada intervención consideró el marco normativo aplicable, la estructura organizacional existente y las limitaciones operativas, con el fin de garantizar que las recomendaciones fueran implementables y sostenibles en el tiempo.

En el ámbito de la capacitación y fortalecimiento de capacidades, la ética profesional se vinculó con la transferencia efectiva de conocimientos. Más allá de cumplir con entregables contractuales, los procesos formativos estuvieron orientados a dotar a los servidores públicos de herramientas que les permitieran mejorar su desempeño de manera autónoma. Esta práctica refleja una concepción de la consultoría no como sustitución de funciones institucionales, sino como acompañamiento técnico para el fortalecimiento del servicio público.

Finalmente, la experiencia laboral evidenció que la ética profesional en la consultoría en administración pública se concreta en el compromiso con el interés público. Cada actividad desarrollada —desde el análisis de programas presupuestarios hasta el rediseño de procesos administrativos— tuvo como horizonte mejorar la eficiencia operativa, optimizar el uso de recursos y fortalecer la capacidad institucional del Estado. De esta manera, la práctica profesional descrita en esta memoria se sustenta en una ética aplicada que integra formación académica, rigor metodológico y responsabilidad frente a las implicaciones públicas del trabajo consultivo.

Conclusiones

La experiencia profesional que sustenta el presente trabajo tuvo su origen en la realización de mis prácticas profesionales dentro del **Centro de Consultoría en Administración Pública (CECAP)** del Instituto Nacional de Administración Pública, las cuales iniciaron en agosto de 2023. Durante este periodo inicial tuve la oportunidad de integrarme a las actividades del área, lo que permitió desarrollar diversas habilidades relacionadas con la gestión administrativa de proyectos de consultoría y con los procesos institucionales propios de una organización especializada en administración pública.

Como resultado del desempeño mostrado durante esta etapa formativa, en enero de 2024 se formalizó mi incorporación laboral dentro del mismo centro. Esta transición de prácticas profesionales a una contratación formal representó un reconocimiento a la compatibilidad entre las habilidades desarrolladas durante la formación universitaria y las necesidades operativas del área, permitiendo continuar participando de manera más directa en los procesos administrativos y técnicos vinculados con los proyectos de consultoría.

El desempeño en el área de consultoría ha representado un proceso de aprendizaje continuo que ha permitido consolidar competencias técnicas, organizacionales y analíticas fundamentales para el ejercicio profesional en la administración pública. Más allá de la ejecución de tareas específicas, la experiencia adquirida ha implicado la comprensión integral de cómo se estructuran, gestionan y formalizan proyectos de consultoría orientados a instituciones públicas y actores diversos.

Uno de los principales aprendizajes ha sido la comprensión de la lógica institucional que subyace a los proyectos de consultoría. Cada solicitud, propuesta técnica y convenio específico no constituye un acto aislado, sino parte de un entramado normativo, administrativo y organizacional que requiere coordinación, orden y seguimiento. Este entendimiento permitió desarrollar una visión sistémica del proceso, identificando la relación entre planeación, formalización jurídica, gestión administrativa y cumplimiento de entregables.

La experiencia profesional desarrollada en el Centro de Consultoría en Administración Pública del INAP permitió consolidar una capacidad de análisis técnico crítica y preventiva, fundamentada en la revisión minuciosa de anexos, términos de referencia y documentación técnica. Este ejercicio no se limitó a una labor de cotejo, sino que demandó una interpretación profunda de las necesidades institucionales para identificar alcances reales y prever posibles implicaciones administrativas y operativas. Este aprendizaje se complementó con el fortalecimiento de habilidades en la gestión documental y la sistematización de procesos; la estructuración de expedientes físicos y digitales permitió comprender que la trazabilidad y el orden no son meros requisitos burocráticos, sino los pilares que garantizan la continuidad y la transparencia institucional en cualquier intervención consultiva.

En este contexto, la interacción constante con áreas jurídicas, administrativas y consultores especializados fortaleció competencias esenciales de articulación organizacional y negociación técnica. La complejidad de estos entornos exigió una comunicación institucional precisa, claridad en la transmisión de información y un seguimiento riguroso de los acuerdos alcanzados.

Estas dinámicas de coordinación permitieron constatar que la eficiencia en la gestión pública no solo radica en el diseño de propuestas técnicamente sólidas, sino en la implementación de mecanismos de supervisión y control administrativo que aseguren que los productos se entreguen conforme a lo pactado. De este modo, la responsabilidad profesional se materializó en una práctica cotidiana de rigor y cuidado, donde el respeto a los tiempos y la verificación minuciosa de los compromisos contractuales se convirtieron en el estándar de actuación.

Bajo esta lógica, la dimensión ética emergió como un eje transversal de la práctica profesional. El manejo de información estratégica y la formalización de instrumentos jurídicos demandaron un actuar regido por la confidencialidad, la imparcialidad y el apego estricto al principio de legalidad.

Esta experiencia permitió comprender que la ética institucional no se limita a valores abstractos, sino que se ejerce mediante el respeto a los procesos formales y la protección de la integridad institucional frente a decisiones informales o discrecionales. Así, la práctica laboral en el INAP fomentó una conciencia profesional orientada a la rendición de cuentas, entendiendo que el consultor asume una responsabilidad que trasciende la relación contractual y se vincula directamente con el interés público y el fortalecimiento del Estado.

Desde una perspectiva formativa, esta etapa representó la síntesis definitiva entre la teoría académica y la práctica profesional. Los conocimientos adquiridos en la licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública —tales como la gestión por resultados, el presupuesto basado en desempeño y el análisis institucional— dejaron de ser conceptos teóricos para transformarse en herramientas de diagnóstico y mejora organizacional. La formación disciplinaria fue determinante para comprender que cualquier intervención técnica debe ser políticamente viable y jurídicamente procedente; la capacidad de identificar actores, reconocer dinámicas de poder y anticipar resistencias institucionales permitió que el diseño de soluciones, como la reingeniería de procesos o la elaboración de manuales, estuviera verdaderamente ajustado a la realidad y cultura de cada dependencia asesorada.

Un aspecto central de esta memoria es la estrecha vinculación entre la formación académica en Ciencias Políticas y Administración Pública y la práctica profesional. Esta experiencia representó la síntesis definitiva donde los conocimientos teóricos adquiridos en la carrera dejaron de ser conceptos abstractos para transformarse en herramientas de diagnóstico y mejora organizacional. La formación disciplinaria fue determinante para comprender que cualquier intervención técnica debe ser políticamente viable y jurídicamente procedente; la capacidad de identificar actores, reconocer dinámicas de poder y aplicar enfoques como la gestión por resultados o el presupuesto basado en desempeño, permitió que el diseño de soluciones estuviera verdaderamente ajustado a la realidad y a la cultura de las dependencias asesoradas.

Esta articulación cobró especial relevancia al desarrollarse dentro del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), una institución de excelencia y referente histórico en la profesionalización del servicio público en México.

Formar parte del INAP permitió entender la consultoría no solo como un servicio técnico, sino como una actividad estratégica que une el análisis académico con el ejercicio gubernamental. Al ser un espacio donde convergen destacados especialistas y tomadores de decisiones, el Instituto funcionó como el laboratorio ideal para aplicar la visión integral de la carrera, reafirmando que el fortalecimiento de las capacidades institucionales del Estado requiere de profesionales que dominen tanto el rigor metodológico como la sensibilidad política.

Finalmente, la trayectoria documentada permite concluir que la consultoría constituye un nicho profesional esencial para el administrador público contemporáneo, ya que permite intervenir de manera estratégica en el funcionamiento operativo del Estado.

El paso por el CECAP-INAP no solo significó un crecimiento en términos de habilidades operativas, sino la consolidación de una vocación orientada a generar valor público. En última instancia, esta experiencia confirma que el fortalecimiento institucional de México depende de la capacidad de traducir la formación universitaria en soluciones técnicas, éticas y profesionales que respondan con eficiencia a las demandas de la sociedad.

Finalmente, la trayectoria documentada en esta memoria permite concluir que la consultoría en administración pública es un campo de ejercicio especializado que articula el análisis académico con la intervención técnica estratégica. El paso por una institución de excelencia como el INAP facilitó una comprensión integral de los desafíos contemporáneos del sector público mexicano, tales como la necesidad de profesionalización y la modernización administrativa.

En última instancia, esta experiencia no solo significó un crecimiento en términos de habilidades operativas, sino la consolidación de una visión profesional madura y comprometida. Se confirma así que el fortalecimiento de las capacidades institucionales del Estado requiere de profesionales capaces de transformar el conocimiento especializado en soluciones que generen valor público y promuevan una administración más eficiente, ética y transparente.

Referencias

- Albano, S. (2016). Consultores, Empresarios, Herramientas de gestión y vinculación con Responsabilidad Social (Rosario). *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 27(53), 162-204.
<https://pcient.uner.edu.ar/index.php/cdyt/article/view/193/257>
- Buchanan, J. M., y Tullock, G. (1962). *The calculus of consent: Logical foundations of constitutional democracy*. University of Michigan Press.
https://files.libertyfund.org/files/1063/Buchanan_0102-03_EBk_v6.0.pdf
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. (2012). *Estándar de Competencia EC0249: Proporcionar servicios de consultoría general*. Diario Oficial de la Federación.
<https://www.utt.edu.mx/ecec/Estandares/EC0249.pdf>
- Consulting Quest. (29 de mayo de 2025). *The history of consulting: The evolution of an industry*. <https://consultingquest.com/insights/history-of-consulting-industry-evolution/>
- Easton, D. (1953). *The political system: An inquiry into the state of political science*. Alfred A. Knopf.
- Easton, D. (1965). *A systems analysis of political life*. John Wiley and Sons.
- Emerson, H. (1912). *The twelve principles of efficiency*. The Engineering Magazine Company. <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=bc.ark:/13960/t2g746111>
- Follett, M. P. (1924). *Creative experience*. Longmans, Green y Co. <https://pqmf-online.com/assets/files/lib/books/follett.pdf>
- Gantt, H. L. (1919). *Work, wages, and profits: Their influence on the cost of industrial production* (2.^a ed.). Engineering Magazine Company.
<https://conaenge.com.br/wp-content/uploads/2018/05/Henry-Gantt-Work-Wages-and-Profits-1919.pdf>
- García Cueva, S. A., López Palomar, M. R., y Ochoa Zavala, H. (2007). *La consultoría empresarial como agente de cambio: aplicación en una microempresa del giro industrial dedicada a la purificación de agua*. Nodo UG, Universidad de Guanajuato. <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2017/03/La-Consultoria-Empresarial-como-Agente-de-Cambio.pdf>

- Gilbreth, F. B., y Gilbreth, L. M. (1917). *Applied motion study: A collection of papers on the efficient method to industrial preparedness*. Sturgis & Walton Company.
https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/3/3a/Applied_motion_study_%3B_a_collection_of_papers_on_the_efficient_method_to_industrial_preparedness_%28IA_cu31924004621672%29.pdf
- Guerrero, A. M., Medina, L. A., Nogueira, R. D., y Soler, G. R. (2014). Consultoría de gestión y prevención de riesgos. *Memorias de la Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Guerrero Aguiar, M., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Soler González, R. H. (2019). Proceso de consultoría organizacional: modelo conceptual. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(88), 1272-1289.
<https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30181>
- Guerrero, O. (2019). *Principios de administración pública*. Instituto Nacional de Administración Pública.
https://omarguerrero.org/pdfs/libros/principios_de_administracion_publica.pdf
- Guerrero, O. (2003). *Gerencia pública en la globalización*. Universidad Autónoma del Estado de México; Miguel Ángel Porrúa.
https://omarguerrero.org/pdfs/libros/gerencia_publica.pdf
- Guerrero, O. (s. f.). *Teoría administrativa del Estado*. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 13 de febrero de 2026, de
<https://omarguerrero.org/pdfs/libros/TAE.pdf>
- Gulick, L., y Urwick, L. (Eds.). (1937). *Papers on the science of administration*. Institute of Public Administration.
<https://archive.org/details/papersonscienceo00guli>
- Instituto Nacional de Administración Pública. (1979, 7 de junio). *Acta constitutiva [Escritura pública No. 40,687]*. Notaría Pública No. 54 del Distrito Federal.
- Instituto Nacional de Administración Pública. (2010). *Memoria institucional: Contexto, evolución y resultados* [Diapositivas de PowerPoint].
<https://es.slideshare.net/slideshow/memoriainstitucional-44714631/44714631#207>
- Instituto Nacional de Administración Pública. (2025). *Historia mínima INAP. Evolución y proyecciones a través del tiempo* (1.^a ed.). inap.mx

- Instituto Nacional de Administración Pública. (2025). *Informe de actividades: Periodo mayo 2024 – abril 2025*. Archivo de circulación interna.
- Instituto Nacional de Administración Pública. (2025). *Manual de organización institucional*. Dirección de Administración y Finanzas; Departamento de Recursos Humanos. Documento de circulación interna.
- Instituto Nacional de Administración Pública. (2026). *Catálogo de servicios de apoyo para mejorar la gestión y resultados de la Administración Pública*. Centro de Consultoría en Administración Pública. Documento de distribución limitada.
- Instituto Nacional de Administración Pública. (2026). *Currículum vitae institucional: Centro de Consultoría en Administración Pública (CECAP)*. Centro de Consultoría en Administración Pública. Documento de circulación restringida.
- Instituto Nacional de Administración Pública. (s. f.). *Portal institucional*. Recuperado el 20 de enero de 2026, de <https://inap.mx/>
- Kickert, W. J. M. (1993). Complexity, governance and dynamics: Conceptual explorations of public network management. En J. Kooiman (Ed.), *Modern governance: New government-society interactions* (pp. 87-112). Sage.
- Kickert, W. J. M., Klijn, E.-H., y Koppenjan, J. F. M. (Eds.). (1997). *Managing complex networks: Strategies for the public sector*. Sage.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: Guía para la profesión* (3.ª ed.). Organización Internacional del Trabajo.
- Kubr, M. (2002). *La consultoría de empresas: Guía para la profesión*. Limusa.
- Lasswell, H. D. (1951). The Policy orientation. En D. Lerner y H. D. Lasswell (Eds.), *The policy sciences* (pp. 3-15). Stanford University.
- Lasswell, H. D. (1971). *A pre-view of policy sciences*. American Elsevier Publishing Company.
- Martínez Valencia, D. M. (2012). *Implementación de una nueva metodología para el modelado de procesos de negocio aplicada en una casa consultora enfocada a las tecnologías de información* [Reporte de experiencia profesional, Universidad Nacional Autónoma de México]. Ptolomeo UNAM. <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2157/Informe%20de%20Actividades.pdf>

- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Osorio, J. C., Castrillón, O. D., y Rodríguez, J. P. (2020). Análisis de la consultoría empresarial en el contexto de la ingeniería industrial. *Revista Gestión y Región*, 29, 241-268.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Revista Consultoría. (s. f.). *¿Qué es Consultoría?* Recuperado el 22 de febrero de 2026, de <https://revistaconsultoria.com.mx/que-es-consultoria/>
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press.
- Schein, E. H. (1990). *Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional*. Addison-Wesley Iberoamericana.
<https://archive.org/details/consultoriadepro0000sche>
- Steele, F. (1975). *Consulting for organizational change*. University of Massachusetts Press.
- Taylor, F. W. (1911). *Principios de la administración científica*. Harper & Brothers.
- Tips Empresariales. (16 de abril de 2023). *Breve descripción histórica de la consultoría de empresas*. <https://www.tipsempresariales.com/tips/breve-descripcion-historica-de-la-consultoria-de-empresas-consultoria-empresarial>
- Wilson, W. (1887). The study of administration. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197-222. <https://doi.org/10.2307/2139277>