

Cinco procesos principales de la administración pública en las ENPEM desde la perspectiva de Luther Gulick

Five main processes of public administration in ENPEMs from Luther Gulick's perspective

González-Nolasco, Christian Alejandro ^{*a}

^a  Escuela Normal de Jilotepec •  KRP-7723-2024 •  0009-0000-7425-9128 •  2035495

Clasificación CONAHCYT:

DOI: <https://doi.org/10.35429/H.2024.4.117.126>

Área: Ciencias Sociales

Campo: Ciencias políticas

Disciplina: Administración política

Subdisciplina: Servicios públicos

Key Handbooks

Las principales contribuciones del trabajo de investigación realizado a la ciencia y tecnología se orientan principalmente a la revisión teórica de los conceptos clave de la administración pública, seguida de un encuadre en el contexto de las ENPEM, se describen las características de cada proceso administrativo y se presentan ejemplos de su implementación, también se analizan los obstáculos específicos que enfrenta cada proceso y se proponen soluciones para optimizar su eficacia. Este trabajo proporciona un análisis de cómo los principios de Gulick pueden mejorar la gestión institucional, al identificar los obstáculos en los procesos administrativos, el estudio no solo pretende contribuir a la comprensión teórica de la administración pública, sino que también ofrece recomendaciones prácticas para mejorar la gestión en las ENPEM. Las conclusiones señalan la importancia de realizar un análisis integral que incorpore múltiples perspectivas teóricas, más allá de un solo autor, para tener una comprensión más amplia del tema. Por otra parte, situar los procesos de la administración pública en contextos reales, en particular dentro de una institución formadora de docentes en el Estado de México, ha permitido al autor identificar desafíos y problemáticas que enfrentan dichas instituciones desde una perspectiva administrativa crítica que también sienta las bases para futuras investigaciones en el campo de la administración pública.

Citación: González-Nolasco, Christian Alejandro. 2024. Cinco procesos principales de la administración pública en las ENPEM desde la perspectiva de Luther Gulick. 117-126. ECORFAN.

* ✉ [\[christian.gonzalez_d@normaljilotepec.edu.mx\]](mailto:christian.gonzalez_d@normaljilotepec.edu.mx)

Handbook shelf URL: <https://www.ecorfan.org/handbooks.php>



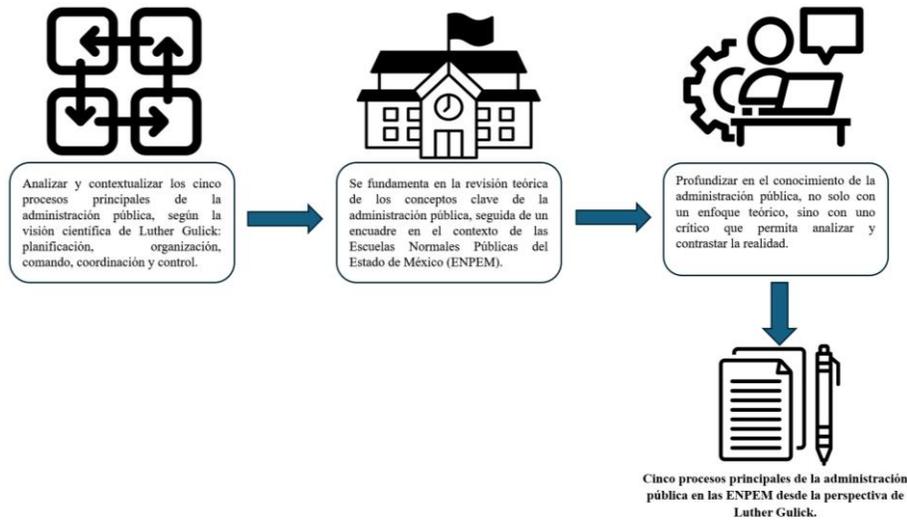
ISBN 978-607-8948-32-1/©2009 The Authors. Published by ECORFAN-Mexico, S.C. for its Holding Mexico on behalf of Handbook HRDE. This is an open access chapter under the CC BY-NC-ND license [<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>]

Peer Review under the responsibility of the Scientific Committee **MARVID**[®] - in contribution to the scientific, technological and innovation Peer Review Process by training Human Resources for the continuity in the Critical Analysis of International Research.



Resumen

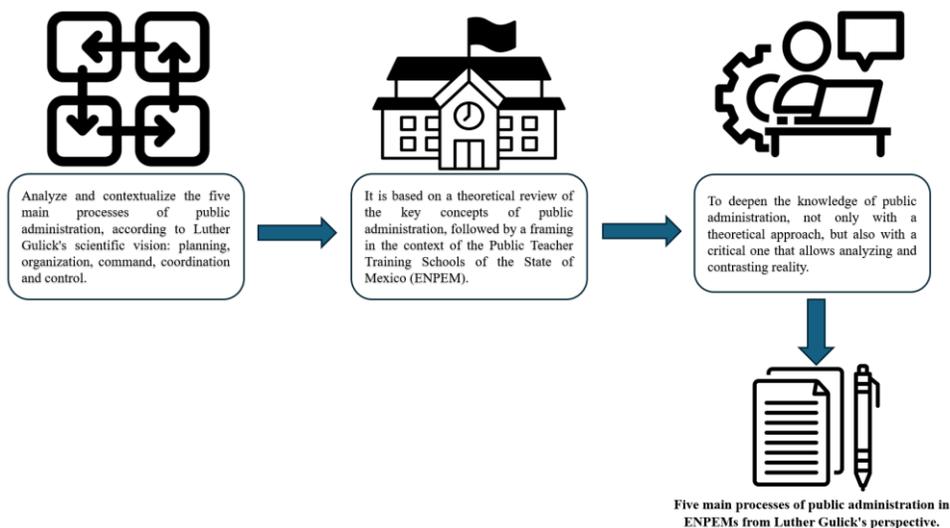
El trabajo busca analizar y contextualizar los cinco procesos principales de la administración pública, según la visión científica de Luther Gulick: planificación, organización, comando, coordinación y control. Se centra en como estos procesos son fundamentales para las funciones de las instituciones del Estado, con un enfoque particular en las Escuelas Normales Públicas del Estado de México (ENPEM). Se fundamenta en la revisión teórica de los conceptos clave de la administración pública, seguida de un encuadre en el contexto de las ENPEM. Se describen las características de cada proceso administrativo y se presentan ejemplos de su implementación. También se analizan los obstáculos específicos que enfrenta cada proceso y se proponen soluciones para optimizar su eficacia. Este trabajo, a partir de la reflexión del trabajo de gestión, proporciona un análisis de cómo los principios de Gulick pueden mejorar la gestión institucional, al identificar los obstáculos en los procesos administrativos, el estudio no solo pretende contribuir a la comprensión teórica de la administración pública, sino que también ofrece recomendaciones prácticas para mejorar la gestión en las ENPEM.



Administración pública, Gestión institucional, Escuelas normales

Abstract

This study aims to analyze and contextualize the five main processes of public administration according to Luther Gulick's scientific perspective: planning, organizing, commanding, coordinating, and controlling. It focuses on how these processes are fundamental to the functions of state institutions, with a particular emphasis on the Public Normal Schools of the State of Mexico (ENPEM). The work is based on a theoretical review of key public administration concepts, followed by a framework within the context of the ENPEM. The characteristics of each administrative process are described, and examples of their implementation are presented. The specific obstacles faced by each process are analyzed, and solutions to optimize their effectiveness are proposed. Through a reflection on management practices, this work provides an analysis of how Gulick's principles can enhance institutional management. By identifying obstacles in administrative processes, the study aims not only to contribute to the theoretical understanding of public administration but also to offer practical recommendations for improving management in the ENPEM.



Public administration, Institutional management, Public Normal Schools

Introducción

La administración pública como ámbito de acción en la función pública y como objeto de estudio se desarrolla a partir de diversas tendencias y modelos, todos ellos con el propósito de mejorar y optimizar todo lo relacionado con el interés público en cuanto a servicios, información, solución de necesidades, etc. Una de estas tendencias es la que consiste en aplicar metodologías, técnicas y herramientas de la administración privada en el sector público.

En la primera mitad del siglo XX surge el movimiento de la *Gerencia Científica* a partir de las contribuciones de Taylor, quien se enfocó entre otros aspectos, a mejorar lo relacionado con la organización y los métodos de administración (Monsanto, 1965, 68). Estas ideas hicieron eco en Luther Gulick, quien retomó las ideas de la científicidad administrativa para trasladarlas al ámbito de la administración pública, para él, la administración es una ciencia que permite “entender relaciones, predecir efectos e influir resultados... La administración pública es aquella parte de la ciencia de la administración que tiene que ver con el gobierno... se ocupa de la rama ejecutiva...” (Sánchez, 2022, 43).

Con base en estas ideas, considero importante retomar la importancia de los cinco procesos o elementos reconocidos en la visión científica de la administración pública de Gulick, los cuales son: planificación, organización, comando, coordinación y control, como fundamentales en el ejercicio de las funciones de las instituciones del Estado, ya sean estas políticas, económicas, educativas, de salud, etc.

En el presente trabajo contextualizaré brevemente los procesos seleccionados, mediante la descripción de sus características; la presentación de situaciones reales; que, para efectos del documento, ejemplificaremos en el contexto de las Escuelas Normales Públicas del Estado de México (ENPEM); asimismo, argumentaré el porqué de la importancia de estos y cuáles son los principales obstáculos que presentan; para finalizar con una propuesta de optimización para cada problemática.

Síntesis. Cinco procesos principales de la administración pública en las ENPEM

Luther Gulick reconoce cinco elementos que son correspondientes con procesos administrativos que se desarrollan en las instituciones públicas, estos son la planificación, la organización, el comando, la coordinación y el control. Estos pueden ser fácilmente identificados en el desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas de las instituciones formadoras de docentes de educación básica del Estado de México, tal y como presentamos a continuación.

Planificación

También identificada como planeación, se refiere al establecimiento de directrices, la definición de estrategias, en función de objetivos y metas generales que persigue una institución en función de su ámbito de acción (SHCP, 2015, 275), en las ENPEM este proceso se desarrolla en diversos momentos. Al inicio de un periodo de administración del Ejecutivo Estatal, en las normales se construye un Plan de Desarrollo Institucional, el cual tiene como propósito hacer una revisión y actualización de la misión y visión institucionales, así como establecer los objetivos estratégicos; las políticas de trabajo; y los ejes, programas y proyectos para el desarrollo de las funciones sustantivas y de apoyo en la escuela.

A partir de esta planificación se desarrollan los Planes Anuales de Trabajo, que se desarrollan en cada periodo de labores, los cuales establecen metas, objetivos generales y particulares para cada unidad orgánica de la institución, tanto académica como administrativa, los cuales, mediante el establecimiento de acciones específicas, contribuyen a lo estipulado en el Plan de Desarrollo Institucional.

La importancia del proceso radica en el papel que juega para desarrollar una administración pública con una estructura sólida. Al respecto, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) menciona en el Glosario de Términos más Usuales en la Administración Pública Federal, que esta se efectúa “tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales, lo que permite establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas a realizar en el tiempo y en el espacio” (2015, 272).

A partir de lo que establece la teoría y la experiencia profesional, considero que la planificación es un proceso fundamental, pues a partir de una visión pertinente y realista sobre la situación y las necesidades institucionales, se ejecutan las acciones necesarias para lograr los propósitos institucionales, así como los asuntos prioritarios, evitando de este modo la atención exclusiva de lo emergente o el trabajo improvisado. Por último, cabe señalar que el correcto desarrollo de este proceso permite establecer criterios objetivos de para la evaluación de resultados.

La planificación en una institución pública enfrenta diversos desafíos, en particular en las ENPEM reconocemos los siguientes obstáculos para su desarrollo:

La falta de coherencia de la planificación institucional representa un problema pues si esta no establece directrices precisas que atiendan a las necesidades y prioridades, las acciones que le sucedan tendrán poco o nulo impacto en el ejercicio de las funciones. A esto se suma el diseño inviable de este proceso, lo que conlleva a establecer objetivos y metas para los que la institución no está posibilitada para cumplir, ya sea por limitaciones de los recursos humanos, financieros o materiales; restricciones que impone el marco normativo vigente o por el planteamiento de propósitos que superan la capacidad operativa institucional. Por último, debo incluir la falta de continuidad a los planes establecidos, pues a pesar de que la planificación tenga una construcción pertinente, si esta no es atendida puntualmente, se convierte automáticamente en letra muerta. Este problema tiene dos vertientes, uno externo que se manifiesta a partir de los cambios en las políticas provenientes del nivel federal y del estatal; y otro interno, que sucede por la constante movilidad de las autoridades y personal de las escuelas.

Para la reducción de los riesgos que traen consigo estos obstáculos, propongo en primer lugar la construcción cooperativa y participativa de la planificación, la cual debe surgir, a partir de los resultados que arroja la evaluación objetiva de las actividades de los periodos de trabajo previos. Por otro lado, sugiero que la planeación que se apoye en el monitoreo de los recursos disponibles, la revisión puntual de la normatividad y de una política realista de atención a las necesidades institucionales para lograr un diseño de objetivos y metas viables en el corto, mediano y largo plazo con una visión progresiva y continua.

Por último, considero que es importante establecer un monitoreo continuo e institucionalizado para vigilar el cumplimiento de la planificación, que sumado a la construcción cooperativa y participativa promueva la ejecución de las acciones establecidas con un enfoque objetivo e impersonalizado, que a su vez minimice las amenazas externas mediante la planificación estratégica flexible.

Organización

Podemos entenderla como el proceso que permite la construcción de la estructura de las instituciones, esta “resulta de la división y agrupación del trabajo en funciones, subfunciones, actividades y tareas, según relaciones de autoridad, jerarquía, coordinación y comunicación entre los factores activos y en conexión con los factores pasivos” (Rubio, Repullo & Rubio, 2018, 373).

La organización es ejecutada como una función de carácter continuo, es decir, si bien por lo general en las instituciones públicas esta se encuentra normada a través de los manuales de organización y otros instrumentos normativos debe ser revisada y ajustada de manera constante para garantizar el logro de los objetivos institucionales, así como del grupo social que la integra.

En las ENPEM este proceso está fundamentado en el Manual de Organización de las Escuelas Normales Públicas del Estado de México. En este documento está determinada la estructura jerárquica de las instituciones, al estipular una dirección, dos subdirecciones (académica y administrativa) cada una con sus unidades de apoyo, y en la parte operativa los distintos departamentos que desempeñan las funciones sustantivas (académicas) y las adjetivas (administrativas), en el mencionado instrumento se encuentran descritas las características, funciones, responsabilidades y líneas de comunicación que cada una de las unidades orgánicas que componen la institución deben ejercer. A partir de esta base, el personal es asignado a cada una de las áreas para operar los distintos procesos. Asimismo, la dirección de la escuela normal toma las decisiones para adaptar dicha estructura a las necesidades de cada institución, con base en el análisis de resultados que antecede a la planificación, las evaluaciones internas y externas recibidas, la implementación de programas estatales y federales o como respuesta al surgimiento de exigencias de la comunidad educativa.

Cabe señalar que existen dos elementos que apoyan el desarrollo de la organización además del manual antes mencionado. Por un lado, tenemos los programas indicativos estatales, como son el de seguimiento a egresados, difusión académica, movilidad, investigación o formación continua; por el otro los manuales de procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad establecen las responsabilidades, alcance y actividades a realizar en cada uno de los procesos y procedimientos comprendidos en este sistema.

La importancia del proceso radica en que, a partir de este, se establecen de manera ordenada “las actividades y posiciones dentro de una empresa estableciendo entre ellas las interrelaciones que funcionalmente resulten más efectivas” (Rubio, Repullo & Rubio, 2018, 373). Particularmente, considero que la organización es vital en la administración pública pues en esta se estipula la jerarquía, la línea de autoridad, así como la división de tareas y los canales de comunicación.

A partir de los ejemplos proporcionados, considero que la organización como proceso de la administración pública enfrenta los siguientes obstáculos:

En primer lugar, tenemos que la división del trabajo en la institución está determinada por usos y costumbres, dejando a un lado lo establecido por el manual de organización o documentos similares, lo que trae como consecuencia la duplicación u omisión de actividades, pues la asignación de las actividades se da por decisiones discrecionales del personal directivo.

Relacionada a esta problemática se encuentra también el obstáculo que se presenta cuando el personal desarrolla sus funciones sin considerar la normatividad y documentos técnicos que orientan su actuar; ya sea por omisión o por falta de capacitación y comunicación del personal directivo, desarrollando su función de manera improvisada, sin verificar los alcances de su puesto y las responsabilidades de este. También debo señalar que, en el desarrollo de la organización, el no considerar el establecimiento de los canales de comunicación, así como sus medios, además de representar un obstáculo a sí mismo para el proceso, constituye una limitante para procesos como el comando, la coordinación y el control.

Para la optimización, es necesario que la alta dirección de la organización asegure que la asignación de funciones y la división del trabajo se realice siempre en apego a los documentos normativos, para asegurar una organización con apego al marco normativo, que evite la duplicación de funciones y una estructura jerárquica objetiva.

También considero importantes acciones continuas de capacitación y toma de conciencia para que el personal desarrolle sus funciones con apego y consultando de manera constante los documentos que describen las responsabilidades, las acciones y el alcance de su puesto en la organización. Cabe señalar que esta propuesta depende en gran medida del liderazgo del personal directivo institucional.

Por último, considero que es necesario desarrollar e implementar un programa de comunicación institucional, que establezca los mecanismos formales, así como los medios, ya sean impresos o digitales para el intercambio de mensajes e información de manera vertical y horizontal. Es necesario que los medios de comunicación sean institucionales, evitando en todo momento medios de control personal para evitar pérdida de información en caso de cambios de adscripción, jubilación, etc.

Comando

Consiste en mantener la actividad entre el personal, también identificada como dirección o ejecución, “es la función que consiste en guiar las acciones hacia el logro de los objetivos” (SHCP, 2015, 156). Esta etapa del proceso administrativo, también llamado ejecución o liderazgo, es una facultad para gestionar la organización mediante la aplicación de sus elementos para el logro de los fines institucionales (Rubio, Repullo y Rubio, 2018, 177), esta fase se relaciona con características que podrían considerarse particulares de las personas que ejercen la función de dirigir una institución, tales como el liderazgo o los estilos directivos. En las ENPEM, el comando es ejercido de manera formal por el personal directivo de las instituciones, compuesto por el director de la escuela normal, así como los subdirectores académico y administrativo, a ellos corresponde la supervisión de las actividades que se realizan en la institución, dirigen la operación de programas y proyectos y desarrollan acciones para lograr la motivación del personal.

Su nivel de responsabilidad y el alcance de sus funciones están determinados por el Reglamento de las Escuelas Normales Públicas del Estado de México, sin embargo, aunque la autoridad que sustenta su labor está dada por los documentos normativos, la capacidad que tengan para influir en los integrantes de la institución para que estos contribuyan al logro de las metas y objetivos depende en gran medida de su capacidad individual, conocimiento y experiencia. Elegí este proceso en particular, pues lo considero como el punto de equilibrio para el funcionamiento de cualquier organización. Por ende, la importancia de este proceso radica ejercer la autoridad, ejecutar las acciones según el marco normativo, gestionar el actuar de los integrantes de la institución, dirigir y supervisar las actividades, implementar métodos para la coordinación y medición de resultados, motivar y comunicar con los subordinados, así como tomar decisiones en momentos de coyunturales o de crisis.

El comando o dirección se sustenta en seis elementos para su implementación, tenemos la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, la motivación, la guía de los esfuerzos de los subordinados, la comunicación, la supervisión y el logro de las metas de la organización (González, 2017, 12).

Respecto a este proceso, considero que los tres principales obstáculos que enfrenta en las ENPEM son los que se mencionan a continuación:

La existencia de un marco normativo rígido o que limita la autonomía de gestión compromete el ejercicio de la función directiva, pues este da poco margen de acción para los directivos que muchas de las veces se convierten únicamente en administradores de las instituciones, dejando poco margen para la toma de decisiones que en su mayoría son tomadas por autoridades educativas estatales y federales.

Otro obstáculo para considerar es la confusión existente entre el liderazgo y las capacidades directivas con la visión del directivo como un “jefe” como alguien que únicamente ejerce la autoridad, pero sin capacidad de comunicación, motivación o apertura alguna. A esto debemos sumar la falta de conocimiento sobre los asuntos concernientes a la institución por parte de las personas que son asignadas como directivas, la problemática de este tema se puede ver reflejada en la poca pertinencia que pueden ser las decisiones tomadas por alguien que ejerce el comando como función sin conocer las funciones y actividades de la organización.

Como respuesta a estas problemáticas, considero necesario que las personas que asumen la función directiva deben tener una base sólida de conocimientos de no solo del marco normativo de la institución, sino también del funcionamiento interno, además de una buena capacidad para comunicarse, resolver conflictos y para motivar al personal.

Coordinación

Según la SHCP (2015, 121) coordinación es aquel proceso mediante el cual se conjuntan “los esfuerzos entre los distintos niveles de gobierno en pos del cumplimiento del plan y los programas nacionales de desarrollo”, por otro lado, para Rubio, Repullo y Rubio (2018, 134) implica la aplicación de una “técnica de interacción social, en la que se consideran varios procesos de forma simultánea; y en donde, mediante la aplicación de un método correcto y una adecuada relación entre ellos. De ambas definiciones podemos concluir, que el proceso consiste en aplicar mecanismos e instrumentos que permita unificar las labores realizadas al interior de la institución y asegurar un desempeño individual y colectivo eficiente.

En el ámbito de las normales del Estado de México, existe un ejemplo significativo de cómo se desarrolla la coordinación como proceso, se trata del proceso de titulación, pues en él intervienen distintos actores tanto de la rama académica como administrativa y cómo de acciones entre distintas unidades orgánicas tienen un efecto importante en el desarrollo de la función.

En lo que respecta a la rama académica, participa la unidad orgánica o comisión de titulación, la cual se encarga de la organización académica del proceso; la asignación o selección de asesores; la atención puntual de los lineamientos; la atención y monitoreo de estudiantes y la organización del periodo de exámenes. También contribuyen en el cumplimiento de esta función los departamentos de formación inicial y posgrado, quienes intervienen con acciones de apoyo para la asesoría de trabajos de titulación; organización de foros y coloquios para la presentación de avances y comunicación con estudiantes y egresados.

En la rama administrativa colaboran el departamento de control escolar, quien lleva a cabo todos los trámites administrativos necesarios para la obtención del título respectivo; recursos humanos quien se desempeña en la elaboración de nombramientos para jurados de examen profesional, así como en el cumplimiento de la normatividad laboral vigente para el desarrollo del proceso y por último, recursos financieros, área que se encarga de recabar los pagos de derechos correspondientes, así como realizar las nóminas y los pagos para los docentes que se desempeñan en los jurados.

Todas estas áreas trabajan en cooperación, intercambiando información y generando productos que son muchas de las veces insumos del resto de las áreas orgánicas. Todas ellas trabajan pajo la coordinación de las subdirecciones académica y administrativa, así como de la dirección, mediante los elementos establecidos con anterioridad en los procesos de planificación, organización y comando.

El resultado final es el logro del título profesional o de grado por parte de los egresados, y así como este ejemplo, existe otros tantos en los cuales el trabajo de las distintas unidades orgánicas de la institución contribuye a obtener un resultado significativo. Al respecto debo comentar, que la importancia de la coordinación radica en que, en este proceso, se desarrollan las acciones institucionales de manera cooperativa y vinculada entre distintos actores y de este método de trabajo depende el logro de un mayor beneficio para todos los componentes en lugar de hacerlo de manera forma aislada o independiente.

Según el ejemplo descrito, considero los siguientes tres obstáculos como los más significativos:

La comunicación deficiente es una problemática que tiene graves efectos en todo el proceso administrativo de cualquier organización, sin embargo, en la coordinación tiene un efecto más severo, pues que los canales se vean interrumpidos o que los medios no sean adecuados según la naturaleza del mensaje, impiden la correcta transmisión de información.

Asimismo, una deficiente ejecución del comando puede traer consecuencias contrarias al logro de los objetivos institucionales, pues la falta de liderazgo además de generar un bajo nivel de armonía entre los distintos niveles jerárquicos genera vacíos cuando es necesaria la toma de decisiones. Otro obstáculo significativo es la división de trabajo sin considerar la normatividad vigente, lo que conlleva a la asignación de actividades fuera de las funciones establecidas en la normatividad.

Para optimizar el proceso ante los obstáculos presentados sugiero generar un programa de comunicación que promueva la documentación de los mensajes intercambiados entre los integrantes de la organización, siempre a través de los medios establecidos por la organización; por otra parte, es necesario establecer acciones para la gestión de riesgo ante la falta de liderazgo, reduciendo o compartiendo los efectos de la incertidumbre con otros integrantes de la institución, de esta manera se pueden contrarrestar las debilidades de la dirección mediante el apego a los documentos normativos, los manuales de procedimientos y la asesoría con agentes externos.

Como última propuesta para la optimización de este proceso, considero que la división del trabajo debe ser precisa, objetiva y en apego a los documentos normativos vigentes, con el propósito de que las actividades realizadas por cada unidad orgánica y sujeto sean correspondientes con las funciones de cada puesto, para evitar la duplicación de trabajo, así como para promover el principio de justicia y la armonía en todos los niveles jerárquicos institucionales.

Control

Para efectos de este trabajo, podemos considerar al control como el proceso que cierra el ciclo administrativo en las instituciones públicas. Siguiendo este orden de ideas, podemos reconocerlo como: “mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos” (SHCP, 2015, 118).

En las ENPEM la evaluación de resultados se realiza en diversos momentos, no únicamente al inicio y cierre de los periodos de trabajo, sino más bien, de manera constante en el desarrollo de las actividades. Como ejemplo del control que se realiza en estas instituciones para verificar que las funciones se desarrollan de acuerdo con lo establecido en las políticas institucionales, tenemos el monitoreo de los procesos y procedimientos declarados en el sistema de gestión de la calidad.

Esto se desarrolla mediante el seguimiento constante de las actividades realizada con base en los indicadores de desempeño previamente establecidos, los cuales son medidos de manera quincenal, mensual, bimestral, semestral y anual (ciclo escolar) dependiendo de la naturaleza y alcance de cada procedimiento. El nivel de logro de estos indicadores es reportado a los agentes responsables de la implementación del sistema de manera trimestral, que a su vez los turnan a los directivos de la escuela para avalar su cumplimiento o en su defecto tomar las decisiones necesarias para lograr los objetivos y metas establecidos.

A su vez, existen como mecanismos de control como las auditorías internas y el procedimiento de revisión por la dirección. El primero es un ejercicio que implica la revisión de las evidencias que sustenten el desarrollo adecuado de los procesos y procedimientos comprendidos en el alcance del sistema de gestión de calidad, así como de otros componentes como lo son el dominio del propio sistema por parte de quien lo implementa o la evaluación de la satisfacción del cliente.

Por otra parte, la revisión por la dirección es un mecanismo para la toma de decisiones en el cual, en conjunto con el comité de calidad, el director de la escuela revisa los informes de auditoría, los informes trimestrales de implementación, la satisfacción del cliente, así como la evaluación de proveedores externos y con base en esa información orientar las acciones de mejora, cerrando de este modo lo que se conoce como ciclo de mejora continua.

Para Schmidt, Tennina y Obiol la importancia del control radica en que “permite determinar el desvío entre lo planeado y lo realizado y como consecuencia corregir las acciones para el logro de los objetivos fijados” (2018, 71). A partir de la idea que aportan las autoras antes citadas, considero que el control es, además de un proceso preventivo y correctivo, cierre e inicio del proceso administrativo, pues nos permitirá obtener información valiosa para la planificación institucional que dé continuidad a las actividades institucionales, de ahí por qué seleccioné el mencionado proceso.

Siguiendo este orden de ideas, considero que el principal obstáculo para el proceso de control es la no realización de este. Ya sea por omisión o por falta de conocimiento, la falta de acciones para hacer un alto hacer una retrospectiva sobre lo realizado en los procesos efectuados, además de impedir la corrección de desviaciones deja a la organización sin información necesaria para iniciar una planificación objetiva.

La construcción de indicadores imprecisos también es un obstáculo importante, pues a pesar de que se ejecuten acciones para el control de los programas y proyectos, los resultantes resultarán poco útiles para aprovecharlos en acciones correctivas y preventivas, así como en la planificación. Asimismo, el control encuentra en la no aplicación de la información resultante para la formulación de mejoras una de sus principales barreras, no solo por el desaprovechamiento de trabajo que implica, sino también por la pérdida de relevancia para la institución que tiene la realización del proceso.

Por lo tanto, planteo como propuestas de optimización, la institucionalización del control como parte de las actividades que desempeña la autoridad para el monitoreo, lo cual debe extenderse a los responsables de ejecutar las acciones específicas en las unidades orgánicas institucionales, a esto debe sumarse el diseño de criterios e indicadores de evaluación objetivos, que se ajusten a las metas establecidas en la planificación, además de recurrir de manera sistemática y constante a los resultados de las evaluaciones y que estos sean un insumo constante para la toma de decisiones, así como para la construcción de planes de mejora.

Conclusiones

El papel que tiene la administración pública en los asuntos del Estado y cómo esta se desdobra en los procesos necesarios para lograr los propósitos establecidos es un tema bastante complejo, si bien en el presente trabajo abordé algunos de estos, con base en las ideas de Luther Gulick, considero necesario para cualquier servidor público o estudioso del tema una revisión semejante, la cual puede partir de las ideas no solo de uno, sino de distintos autores.

Debo reconocer que en el presente trabajo solo presenté una parte de estos, por lo que concluyo también que es necesario investigar más a fondo para que las reflexiones aquí presentadas puedan tener un impacto mayor en mi formación como profesional de la educación.

Asimismo, considero trascendental realizar el ejercicio de ubicar los procesos de la administración pública en escenarios reales. En mi caso, al ser parte del personal docente de una institución formadora de docentes del Estado de México, aplicar este ejercicio de síntesis en mi ámbito laboral me permitió vislumbrar algunas de las problemáticas y de los desafíos que debemos atender como institución pública desde el punto de vista de la administración.

Por otro lado, el presente ejercicio me permitió identificar algunos temas de interés desde el punto de vista académico, los cuales me sirven como base potencial para el desarrollo de actividades para el desarrollo de futuras investigaciones en materia de Administración, así como para el ejercicio de la función que tengo asignada en mi centro de trabajo.

Por último, debo decir que la construcción de trabajos como este me permitirá ahondar más en el conocimiento de la administración pública, no solo con un enfoque teórico, sino con uno crítico que me permita analizar y contrastar la realidad, de este modo, actividades como esta síntesis se convierten en documentos vivos, que se tienen el potencial para mejorar y convertirse en material para la discusión de aquellos que nos encontramos inmerso en el ámbito de la administración pública y el gobierno.

Declaraciones

Conflicto de intereses

El autor declara no tener ningún conflicto de intereses. No tiene intereses financieros en competencia conocidos ni relaciones personales que pudieran haber parecido influir en el artículo del que se informa en este capítulo.

Contribución de los autores

González-Nolasco, Christian Alejandro: Desarrolló el trabajo de campo y aplicó las estrategias; así como la revisión detalladamente de la investigación.

Disponibilidad de datos y materiales

La información contenida en este documento está disponible previa solicitud expresa del autor principal.

Financiación

No se recibió algún tipo de financiación.

Agradecimientos

Se agradece a la institución de educación superior que participo en el estudio, y agradecer también a todos los estudiantes su amable apoyo en la aplicación de las encuestas.

Abreviaturas

ENPEM	Escuelas Normales Públicas del Estado de México.
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Referencias

Básicos

González, S. (2017). *Dirección*. Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Arquitectura y Diseño

Monsanto, F. J. (1965). *Tendencias contemporáneas en la administración pública*. *Revista de Administración Pública*, 2(2), 67-74.

Rubio, S., Repullo, J. & Rubio, B. (2018). *Diccionario de gestión y administración sanitaria*. Instituto de Salud Carlos III, Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades

Sánchez, J. (2022). *La Administración Pública como ciencia*. Tirant lo Blanch

Schmidt, M., Tennina, M. & Obiol, L. (2018). *La función de control en las organizaciones*. *Revista CEA*, 2 (2), 71-93.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP]. (2015). *Glosario de Términos más Usuales en la Administración Pública Federal*. SHCP, Subsecretaría de Egresos.