

Informe de Actividades y mensaje del Presidente

(entrada)

Muy buenas tardes tengan todos ustedes.

Me congratulo en tener la oportunidad de dirigirme a esta Asamblea General, importante y emotiva pues constituye la última del trienio 2020-2023, así como la primera del Consejo Directivo que ustedes me han brindado el honor de encabezar para el periodo 2023-2026.

Quiero agradecer primeramente, la presencia y participación de nuestros Asociados, quienes integran y dan vida al Instituto.

Aprecio y saludo especialmente la distinguida presencia de:

- La Vicepresidenta del INAP Senadora Ministra Olga Sánchez Cordero e integrantes del Consejo Directivo para el periodo 2023-2026, quienes forman parte de este *presídium*.
- De los integrantes del Consejo Directivo para el periodo 2020-2023, quienes con su talento, trabajo y dedicación contribuyeron en la conducción del INAP hacia el logro de la visión y el plan de acción al que nos comprometimos hace tres años.
- De los miembros del Consejo de Honor del Instituto.

- A los directivos, colaboradores, compañeros, invitados y demás integrantes de la comunidad INAP que nos acompañan.

Saludo además a mi familia, que me inspira a seguir y me obsequian su apoyo y compañía constante en este importante esfuerzo.

(introducción al informe)

En este acto me complace presentar ante esta Asamblea General Ordinaria el Informe de las actividades realizadas por el Instituto, mismo que corresponde al periodo trianual para el que fuera electo el Consejo Directivo saliente, conteniendo por tanto la información sobre lo realizado entre el primero de mayo de 2020 y el 30 abril de 2023.

Con este Informe, damos cuenta de los esfuerzos que nos permiten hoy afirmar que hemos avanzado en el propósito de consolidar al INAP como una institución profesional relevante y autónoma, que sin fines de lucro, ni compromisos políticos o sesgos ideológicos, contribuye efectivamente a la mejora de la administración pública de México.

Gracias al talento y la dedicación puesta en estos años de servicio, pudimos sortear con éxito múltiples retos y vicisitudes en un periodo de suyo complejo y suigéneris, marcado por cambios importantes en los gobiernos de todo el país, y una pandemia sanitaria sin precedentes que en conjunto transformaron nuestra realidad.

A las precarias condiciones operativas y financieras en que recibimos el Instituto en el año 2020, se sumaron factores adversos que debimos

sortear para, en primer término, garantizar su funcionamiento y la continuidad de nuestros servicios y por el otro, trabajar para crecer, para actualizarnos, para mejorar nuestros servicios, nuestra imagen, infraestructura, presencia y vida en comunidad.

Dos factores se sumaron por su impacto adverso en el quehacer institucional. Por un lado, la recesión económica actual profundizada entre otros, por las consecuencias que trajo consigo una crisis sanitaria sin precedentes.

Por el otro lado, la adopción de recortes al gasto público y el redireccionamiento de los recursos a nuevas prioridades de gobierno, distintas a las actividades fundamentales del Instituto, destinadas a la profesionalización y la aplicación del conocimiento experto.

El camino fue arduo. Sin embargo, a pesar de las condiciones adversas en que encontramos al Instituto y a las amenazas del entorno, hoy nos complace comunicarles que logramos mantenernos en pie.

Durante estos tres años no solo operamos con normalidad, sino que mejoramos nuestras capacidades, ampliamos y actualizamos nuestros servicios y dimos pasos en la dirección de la tan necesaria autonomía financiera, buscando siempre transformar los retos en oportunidades.

Es importante precisar que, lejos de una apreciación triunfalista, buscamos ser realistas. Si bien destacamos las acciones y resultados

que hoy abren una mejor perspectiva para el Instituto de la que teníamos hace tres años, también reconocemos que los logros son parciales, que varios de los esfuerzos realizados requieren todavía consolidarse y que estamos aún lejos de lograr la visión que nuestra querida institución se merece.

A continuación les comparto algunas de las actividades y resultados alcanzados durante la presente administración, siguiendo la estructura por las áreas que integran al INAP, de conformidad con cinco apartados:

1. Órganos de gobierno y Presidencia.
2. Secretaría y Comunidad INAP.
3. Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental.
4. Centro de Consultoría en Administración Pública.
5. Dirección de Administración y Finanzas.

Es importante mencionar que el Informe de Actividades detallado que sirve de base para esta presentación, se encuentra disponible para todos los asociados del Instituto.

(Órganos de gobierno y Presidencia)

En lo relativo al primer tema, se informa que durante el periodo se dio cabal cumplimiento a todas las obligaciones propias de la vida

institucional del INAP, de conformidad con lo establecido en los estatutos, respecto de la operación y el funcionamiento de sus órganos de gobierno y directivos.

A lo largo de los tres años realizamos:

- Tres Asambleas Ordinarias y una Asamblea Electiva,
- 18 sesiones del Consejo Directivo en pleno, y
- 102 reuniones de las Comisiones de la Asamblea General, de las cuales 29 de la Comisión de Estatutos y Reglamentos; 28 de la Comisión de Ética; 22 de la Comisión de Género, y 25 de la Comisión de Transparencia y Rendición de Cuentas.

Como parte de las actividades sustantivas del Instituto y en correspondencia con sus facultades estatutarias, el Consejo Directivo determinó galardonar a destacadas personalidades y protagonistas de la administración pública o la vida institucional de México.

Al respecto destacan:

- La condecoración de la embajadora Carmen Moreno Toscano con la Medalla al Mérito Administrativo “Gustavo Martínez Cabañas”, así como del doctor Héctor Mayagoitia Domínguez y a la Maestra Ifigenia Martínez Hernández con la medalla “José María Luis Mora”, a todos ellos por sus destacadas

contribuciones y ejemplar comportamiento en décadas de servicio público.

- El otorgamiento del Doctorado Honoris Causa al Ing. Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano “por causas de honor, congruencia y por el compromiso con las exigencias más progresistas de México”.
- El nombramiento de Asociados Honorarios a nueve integrantes de nuestra comunidad, entre quienes quiero resaltar la presencia en esta Asamblea de la Senadora Olga Sánchez Cordero y del Ministro Fernando Franco.
- Los homenajes póstumos a destacados catedráticos, promotores y exdirectivos del Instituto, por su labor y aportaciones a la Administración Pública y al INAP, entre quienes se encuentran el Maestro Ignacio Pichardo Pagaza, el Doctor José Chanes Nieto y el Lic. Adolfo Lugo Verduzco.

Con el objetivo de impulsar la presencia y reconocimiento del Instituto en la vida pública nacional e internacional, reorientamos la actuación de la Presidencia hacia un perfil más activo y participativo en espacios de opinión, de divulgación e involucramiento en actividades académicas, gubernamentales y sociales.

Así, durante estos tres años, impulsamos la presencia del Instituto en redes sociales, buscamos espacios para contribuir al debate público

sobre temas relevantes sobre la agenda pública en medios de comunicación a través de la participación del Presidente en radio, televisión y prensa escrita, y diversificamos, con su activa representación, nuestra presencia en más de un centenar de seminarios, foros, coloquios, ferias académicas y presentaciones de libros, entre otros.

Una estrategia importante fue el relanzamiento de la imagen y presencia institucional en medios electrónicos.

Con el impulso, representación e imagen de la Presidencia y la participación de las áreas del Instituto:

- rediseñamos nuestra imagen institucional y el portal web del Instituto.
- creamos un canal propio en la plataforma YouTube llamado TV INAP a través del cual se difunden y graban para consulta del público en general materiales relacionados con nuestras actividades y seminarios de difusión;
- instrumentamos los WebInap como una plataforma permanente de reflexión, difusión e intercambio de ideas, propuestas y tendencias de interés en los temas de la agenda pública nacional e internacional; y
- relanzamos e impulsamos nuestras cuentas y publicaciones en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram.

Los resultados han sido positivos. El número de visitas e interacciones en nuestro portal se ha incrementado durante los tres años que se informan hasta llegar a las 600 mil visitas. El canal TVINAP en YouTube se populariza y ha alcanzado las 9.5 millones de horas de reproducción. El contenido más solicitado en TV INAP es la consulta de los 125 *Webinars* realizados entre septiembre de 2020 y abril de 2023.

De manera semejante, nuestros seguidores crecen en las redes sociales. Facebook cuenta con 29 mil seguidores mientras que en Twitter e Instagram ya son más de 10 mil.

Asimismo, a nivel internacional, el Instituto participó en múltiples iniciativas y eventos. Sobresale nuestra colaboración en las sesiones del Comité de Expertos en Administración Pública de la Organización de las Naciones Unidas, con sede en Nueva York, en los años 2022 y 2023.

(Secretaría y asociados)

Por su parte y bajo la coordinación de la Secretaría del Instituto, nos esforzamos por fortalecer nuestra comunidad, lo que llevó a acciones específicas en materia de asociados, del Sistema INAP integrado por institutos de administración pública en los estados, así como la ampliación de vínculos y redes de cooperación interinstitucional a través de convenios.

Como he afirmado siempre, nuestras asociadas y asociados son el principal activo del Instituto. Ampliar nuestro capital humano y estrechar lazos son quehacer indispensable para nuestro desarrollo.

En ese sentido, trabajamos en la promoción e incorporación activa de nuevos asociados. Para ello, se revisaron y dictaminaron las solicitudes de cientos de aspirantes que culminaron en el ingreso de 220 nuevos asociados en los tres años.

Así también, se realizaron acciones encaminadas a la actualización y depuración de nuestros registros para contar con información veraz y confiable respecto de los asociados en activo.

Como resultado, por ejemplo, identificamos más de dos centenares de personas no localizables o sin vínculo con el Instituto por más de diez años. Habremos de determinar, con el Grupo de Coordinación de Ingreso y Permanencia, su estatus y la posible baja de nuestros registros.

Ahora bien, como parte de la estrategia de cooperación interinstitucional y formación de alianzas que sirven de base para el impulso al trabajo colaborativo del INAP, se suscribieron 47 convenios con diversas instituciones.

Diez de éstos corresponden a convenios internacionales y 37 a convenios nacionales, en su mayoría consistentes en convenios generales de colaboración y convenios marco de cooperación.

Con ello, el INAP cuenta ahora con una mayor red de instituciones aliadas con quienes emprender acciones conjuntas tanto con en los gobiernos federal, estatales y municipales, como en el Poder Legislativo, los Órganos Constitucionales Autónomos, y organizaciones del sector privado y social.

Respecto del Sistema INAP, en esta administración nos propusimos retomar el vínculo con los estados y favorecer una mejor integración con los 12 institutos estatales que hoy lo conforman.

En ese sentido, en el trienio que se informa realizamos 63 reuniones de trabajo y participamos en dos encuentros del Sistema para el intercambio de propuestas entre sus integrantes, ambos en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Dichas reuniones nos permitieron retomar los lazos de cooperación y establecer acciones y propuestas conjuntas, incluidas las relacionadas con la renovación de su presidencia y el diseño de agendas de trabajo.

Al respecto, quiero reconocer el compromiso y liderazgo de quienes encabezaron y coordinaron al Sistema INAP. Gracias al maestro Alberto Haaz Díaz del Instituto Sonorense de Administración Pública y al doctor Fernando Álvarez Simán del Instituto de Administración Pública del Estado de Chiapas por el esfuerzo, la confianza y el trabajo desplegados.

(Escuela Nacional de Profesionalización ENAPROG)

Ahora bien, respecto de las actividades de la Escuela Nacional de Profesionalización Gubernamental, en este trienio mantuvimos y actualizamos nuestra oferta educativa, bajo la premisa de lograr mejores servicios de profesionalización, actualizados, modernos en su implementación tecnológica y con una perspectiva que reconcilia la robustez teórica con la experiencia y pertinencia práctica.

En total a lo largo de los tres años atendimos a 814 alumnos distribuidos en 53 grupos en los programas de maestría y doctorado presenciales.

No obstante las restricciones causadas por la pandemia de Covid-19, registramos un crecimiento relevante.

El cuanto al número de grupos pasamos de atender a 16 grupos en el ciclo 2020-2021 en Maestrías y Doctorado, a dar coordinar y dar seguimiento a 21 grupos en el ciclo 2022-2023.

En correspondencia, el número de alumnos en estos programas pasó de 239 en el primer ciclo 2020-2021 a 335 en el tercer ciclo 2022-2023.

Con acciones de renovación de la planta docente, logramos una actualización del 70% para los grupos de maestría y del 90% en los grupos del doctorado.

En cuanto a los programas de educación permanente, impartimos 145 cursos interinstitucionales, en colaboración con más de 20

instituciones públicas y privadas, mediante los cuales se capacitó a cerca de 9,200 servidores públicos.

Ello significó que alcanzáramos las metas previstas en este rubro para cada año. Si el promedio de cursos por contratar era de 40 anuales, se llegó a obtener casi el doble.

Así también, abrimos siete grupos en los Diplomados con opción a titulación, con un total de 151 participantes.

Otro esfuerzo a destacar se realizó en materia de titulación en nuestros programas académicos, lo que redituó en una mayor eficiencia terminal.

En el trienio logramos 283 titulados de todos los programas de grado y posgrado, lo que equivale a poco más de 94 por año en promedio.

Ello representa un número tres veces mayor a los 20 a 30 titulados registrado en años previos a esta administración.

Otro logro a destacar en el contexto de la acelerada tecnificación de los procesos de enseñanza aprendizaje fue la implementación de una plataforma educativa propia.

Con el trabajo conjunto de las áreas de profesionalización y de administración, en noviembre de 2021 iniciamos programas de educación en línea en una nueva plataforma electrónica *Black-Board*.

Con ello logramos abatir uno de los principales costos heredados del pasado y logramos ganar autonomía al no depender más de un proveedor externo.

En relación a la actualización y desarrollo de planes de estudio cabe resaltar, primero, la aprobación y registro con Reconocimiento de Validez Oficial del nuevo plan de estudios para la Maestría en Administración Pública en modalidad escolarizada, tras 27 años de haberse registrado.

Segundo, diseñamos el plan de estudios para un nuevo Doctorado en “Inteligencia, Prevención y Seguridad”, cuyo Reconocimiento de Validez Oficial ante la SEP se encuentra en trámite.

La presencia académica y desarrollo del conocimiento se fortalece con la realización de certámenes y la elaboración de publicaciones que cuentan con un importante arraigo y reconocimiento en la comunidad de la administración pública en México.

En este sentido, dimos continuidad al Premio INAP, realizando cuatro ediciones correspondientes a los años 2020, 2021, 2022 y 2023, en curso.

Al respecto, y gracias al esfuerzo realizado para una mayor la difusión del certamen y la convocatoria, recuperamos el número de postulaciones con que se contaba en ediciones previas a la pandemia.

Asimismo, continuamos participando en el Certamen sobre la Innovación en Transparencia y el Premio Francisco J. Múgica, en las ediciones del 2020 al 2023.

Publicamos ocho números de la Revista de Administración Pública, dando con ello continuidad a la publicación con mayor tradición en el campo con 65 años de vigencia.

Adicionalmente, editamos siete números de la serie Praxis, además de 143 números regulares del Boletín INAP y tres ediciones especiales.

Por otro lado, el INAP fue sede de eventos en el lanzamiento de nuevas iniciativas.

Por primera vez en nuestra historia, realizamos la “*Feria del Libro INAP*”. Contamos con la participación de 13 editoriales e instituciones reconocidas a nivel nacional e internacional, con una gran participación de la comunidad INAP.

El INAP fue también sede del Congreso Nacional de Integridad y *Compliance* en el Sector Público, primero en su tipo, con destacados ponentes nacionales y extranjeros.

Recientemente, con el propósito de ampliar el acceso a publicaciones especializadas para la comunidad INAP, adquirimos los servicios de la plataforma de Biblioteca Virtual de Tirant lo Blanch, un fondo bibliográfico especializado en ciencias sociales, económico-administrativas y jurídicas que cuenta con más de 10,000 títulos.

(Consultoría y asistencia técnica CECAP)

Por lo que corresponde a la aplicación del conocimiento a través del Centro de Consultoría en Administración Pública orientamos nuestros esfuerzos primero, en garantizar la continuidad de nuestros servicios buscando mejorar su calidad; y segundo, en fortalecer, actualizar y diversificar la oferta con el propósito de atender nuevas necesidades en el mercado y acceder a nichos alternativos a los tradicionales.

En cuanto a la operación, atendimos la totalidad de las solicitudes de servicios recibidas, cuando su valoración de términos y tiempos resultaba factible y rentable.

Durante el periodo que se informa, elaboramos y presentamos más de 125 propuestas de proyectos y servicios de consultoría y asistencia técnica.

Éstas registraron un aumento significativo a lo largo del trienio, pues pasaron de 17 en el 2020 a 55 en el 2022, equivalente a un aumento por triplicado en la generación de propuestas.

Derivado de la estrategia para la diversificación de mercados, buscamos generar vínculos con usuarios potenciales en mercados distintos al tradicional gobierno federal.

El 45 por ciento de nuestras propuestas se dirigieron a gobiernos estatales y municipales, y el 25 por ciento a órganos legislativos, instituciones autónomas, organizaciones sociales y particulares. Esto es, solo el 30 por ciento correspondió al ejecutivo federal.

Es importante mencionar que estos esfuerzos se dieron en un contexto adverso caracterizado por una caída generalizada del gasto público y de la contratación de servicios profesionales y de consultoría, que aún no se recupera.

No obstante, en el trienio logramos suscribir 37 nuevos convenios específicos para la prestación de servicios y proyectos de consultoría, mismos que registraron un aumento del 27 por ciento entre 2020 y 2022.

Como resultado, el CECAP logró aportar más del cincuenta por ciento de los ingresos del Instituto, al tiempo que vio reducido su tamaño y carga administrativa hasta su mínimo histórico.

De esta manera, tanto por su importancia en la generación de ingresos como por su eficiencia en la minimización del gasto operativo, el CECAP contribuyó al financiamiento y sustentabilidad del Instituto.

Asimismo, resalta el hecho de que las tres cuartas partes de los proyectos se proporcionaron a instituciones de gobiernos estatales y municipales, el 17 por ciento a Poderes de la Unión, Órganos Constitucionales Autónomos y al sector privado.

Entonces, el ejecutivo federal pasó de ser el principal contratante de nuestros servicios a suscribir solo el 8 por ciento de los proyectos.

Por supuesto, continuaremos buscando oportunidades de colaboración con el gobierno federal, para lo cual continuamos promocionando nuestros servicios, atendimos sus requerimientos en

tiempo y forma, y realizamos gestiones encaminadas a recuperar el reconocimiento de entidad paraestatal asimilada que se perdiera hace ocho años.

Ahora bien, la calidad es sello de garantía de nuestro Instituto. En ese sentido, se informa que logramos la plena satisfacción de nuestros usuarios en la totalidad de los proyectos desarrollados en este periodo.

Por su parte, trabajamos en ampliar, actualizar y robustecer nuestra oferta de servicios. Al respecto cabe mencionar, primero, el desarrollo de las *Soluciones INAP* como servicios multidisciplinarios integrales que buscan resolver de raíz problemas complejos.

Segundo, incorporamos nuevas especialidades y temas para atender necesidades emergentes, por ejemplo, para implementar soluciones de gobierno digital; para atender e identificar incumplimientos éticos y riesgos sistémicos o bien para dar cumplimiento a nuevas disposiciones normativas como el caso de la Ley General de Archivos, entre otros.

Tercero, incluimos nuevos productos encaminados a particulares y empresas. Tal es el caso de dictámenes técnicos en materia de administración pública así como la asesoría para cumplir con Normas o estándares obligatorios, como es el caso de la NOM-035.

En cuanto a la labor del CECAP como Entidad de Certificación y Evaluación de Competencias Laborales, logramos el objetivo de permanecer como miembros activos del Sistema CONOCER.

Obtuvimos la renovación de nuestra acreditación como entidad CONOCER por un periodo de tres años hasta el 2025, y dimos cumplimiento a todos los requerimientos propios de los procesos anuales de Auditoría.

Para fortalecer nuestras capacidades en materia de certificación de competencias, trabajamos en tres líneas de acción. La primera consistió en renovar o acreditar nuevos especialistas en estándares CONOCER de acuerdo con la demanda.

La segunda consistió en participar en la generación de nuevos estándares. Al respecto destaca la colaboración en el Comité de Gestión por Competencias de Gobernanza, Cumplimiento e Integridad, que culminó con la aprobación en 2022 del estándar EC1399, aplicable en organizaciones públicas y privadas.

La tercera se refiere en una iniciativa lanzada este año para el desarrollo de competencias INAP propias, lo que permitirá capitalizar la experiencia y prestigio del Instituto para la definición y acreditación de conocimientos y habilidades específicas para la administración pública.

Adicionalmente, y con el propósito de restablecer lazos de colaboración y confianza con instituciones públicas, complementamos

nuestras campañas de promoción con “estrategias de valor agregado”, consistentes en brindar capacitación y asesoría gratuita.

Con éstas beneficiamos a más de 800 servidores públicos mediante la impartición de un curso sobre mejores prácticas de planeación y gestión estratégica, así como la realización de talleres para Presidentes Municipales y funcionarios de cabildo impartidos a 14 municipios.

Producto de las acciones de promoción y con el propósito de desarrollar prospectos para la adjudicación de servicios, durante los tres años de referencia, llevamos a cabo cerca de 180 reuniones de promoción y trabajo, tanto presenciales como virtuales.

En materia de desarrollo de consultores, en el año 2021 lanzamos la iniciativa “Súmate” con el objetivo de consolidar nuestro capital humano, crear la red de consultores INAP y fortalecer el intercambio de experiencias y de identificación de oportunidades de consultoría.

Como parte de esta iniciativa, realizamos dos Encuentros Anuales de Consultores. En el Encuentro 2021 se dieron cita 95 asociados expertos y en el 2022 alcanzamos los 107 participantes. La red de consultores cuenta con cerca de 100 especialistas registrados.

Adicionalmente, el CECAP llevó la representación del INAP en Comités técnicos institucionales. En particular, en el *Comité Técnico Especializado de Información de Gobierno* del Instituto Nacional de

Estadística y Geografía y en el *Comité de Seguimiento de Políticas Públicas y Programas* del Consejo Nacional de Vivienda.

Así también, se hizo cargo de la organización y conducción de cerca del 50 por ciento de los 125 Webinars realizados en los tres años de la gestión que se informa.

(Administración y finanzas)

En relación a los temas correspondientes a la Administración y Finanzas del Instituto, quiero compartir con ustedes las acciones de mejora y resultados obtenidos en cinco temas transversales por su impacto en la actividad del Instituto en su conjunto.

El primer tema es el relativo a autonomía financiera. Como es de su conocimiento, en el año 2020 recibimos un Instituto deficitario, sin subsidios, con fuertes pasivos y con ingresos menguantes tras haber perdido el reconocimiento como entidad paraestatal asimilada.

Lo anterior, aunado al efecto negativo de la pandemia, llevó a un cierre ese año con una pérdida por 44.7 millones de pesos.

Atender esta situación era crítico y prioritario. Nos ocupamos y hoy me complace informarles que hemos logrado importantes avances particularmente en el freno y reducción del déficit.

Durante los tres años logramos una evolución positiva. Al final de 2021, redujimos el déficit a 16.5 millones de pesos y para el cierre de

2022, por primera vez, obtuvimos un remanente positivo del orden de los 3.8 millones de pesos.

Para lograrlo establecimos una estrategia consistente en la búsqueda de mayores ingresos, la racionalización de los gastos, la reducción de pasivos y el aumento de la eficiencia operativa del Instituto.

Aumentamos los ingresos de 81 millones de pesos en 2020 a 93.9 en 2022, recursos totalmente autogenerados de los cuales el 59 por ciento provino de los servicios de consultoría, el 39 por ciento de los servicios académicos y el 2 por ciento de rendimientos y otros ingresos.

Dentro de las acciones para lograrlo destacan: la recuperación de la cartera vencida, que alcanzó un 98 por ciento de eficiencia; la implementación de una estrategia de comercialización de la oferta académica apoyada en medios electrónicos y la mejora en el costeo para la contratación de nuestros servicios.

En contraparte, redujimos el gasto de 126 millones de pesos en 2020 a 90.1 en 2022. Ello fue el resultado de las medidas de ahorro y eliminación de costos. Con éstas disminuimos en 23 por ciento el gasto fijo y para 2022 logramos ahorros sustanciales, por ejemplo, al poner en marcha una plataforma educativa propia, así como instalar paneles solares para reducir el gasto en energía eléctrica.

Cabe mencionar que dichos paneles fueron financiados con donativos, sin costo para el Instituto, y que se planea entren en operación a mediados de 2023.

No obstante los resultados alcanzados, persisten retos para consolidar la autonomía financiera del Instituto. Más allá del punto de equilibrio, debemos aún generar condiciones superavitarias sistémicas, así como mejorar el flujo de efectivo, a fin de que podamos dar cumplimiento a los compromisos de pago de manera inmediata y que se traducen en la acumulación de pagos que se solventan con retraso.

Al respecto, es importante agradecer a profesores y consultores por el compromiso institucional y la comprensión mostrada en la espera de pagos devengados. Les aseguro que éstos están garantizados y todos serán cubiertos a la brevedad.

El segundo tema a destacar se refiere a la nueva imagen institucional. Motivados por la convicción de que era necesario relanzar al Instituto con una imagen actualizada, direccionamos nuestros esfuerzos en tres rubros. Por un lado, en el rediseño de la imagen, la cromática y el logo institucional.

Por otro lado, mejoramos la infraestructura y los espacios físicos del Instituto.

En los tres años recibimos donativos en especie por cerca de 6 millones de pesos, con los cuales renovamos la entrada y mezanine del edificio principal, adecuamos espacios como es el caso de la librería y la entrada a la sala *EsMas*, mejoramos accesos y pasillos y reemplazamos estructuras que por desgaste lo requerían. Renovamos también algunos equipos con el donativo de más de 130 computadoras.

En este mismo rubro de la mejora, la Dirección de Administración y Finanzas coordinó los esfuerzos para el rediseño de las páginas en redes sociales y el portal de internet.

Destaca la creación de un robot que da respuesta inmediata a los interesados sobre cualquier programa académico, permite dar seguimiento automatizado y crear una cartera propia de prospectos.

Resaltan también las acciones de comercialización y mercadeo de la oferta académica, buscando nuevos canales de venta por medios electrónicos y redes sociales lo que generó tan solo entre enero de 2022 y abril de 2023 un ingreso bruto de 2 millones de pesos.

El tercer tema que quiero compartirles se refiere a la innovación tecnológica, cuyos esfuerzos han llevado a mejorar la eficiencia de nuestros procesos y servicios, además de contribuir al control interno y la transparencia del Instituto.

La principal acción en este sentido fue la implementación de la plataforma educativa propia, antes referida, misma que se realizó por personal de esta área a través de la tecnología *Black Board*.

Para dimensionar el alcance de la nueva plataforma, baste decir que actualmente cuenta con 1,222 usuarios y 220 materias, mientras que la anterior, ya de salida, tiene únicamente 118 usuarios y 15 materias.

Asimismo, y con el propósito de mejorar el control interno, revisamos y rediseñamos los procesos administrativos y sustantivos del Instituto, y con ello actualizamos nuestro “Sistema de Información Administrativa”

y creamos nuevos módulos como el “sistema académico de evaluaciones”, que servirá para que profesores y alumnos lo utilicen y consulten en línea, en beneficio de una mayor eficiencia operativa.

Destaca el proyecto del nuevo reglamento académico, actualizado a nuevas necesidades y normas en conjunto con la ENAPROG.

Finalmente, el cuarto tema se refiere al fortalecimiento de la certeza jurídica a través de la mejora en los servicios de apoyo legal.

Al respecto creamos un equipo jurídico propio que nos permitió eliminar la contratación de servicios externos como en el pasado, agilizando y mejorando el acompañamiento técnico-jurídico a las áreas del Instituto.

También se trabaja en un repositorio electrónico que permitirá la consulta en línea de los instrumentos normativos, en apoyo a la conformación de expedientes para la participación en procesos de adjudicación y la firma de convenios.

(Cierre)

Es así como en estos tres años, trabajamos para relanzar a nuestro Instituto hacia las latitudes de relevancia e impacto para las que fue creado hace 68 años.

Con esfuerzo, compromiso, rumbo y principios logramos resultados positivos, sobreponiéndonos a adversidades que por momentos amenazaban con convertirse en lapidarias.

Quiero aprovechar este momento para expresar un doble reconocimiento a quienes, con su dedicación y compromiso, hicieron posible arribar a buen puerto en la gestión 2020-2023.

A nombre de todos quienes tenemos el privilegio de colaborar en nuestro querido Instituto, mi más sentida gratitud a los integrantes del Consejo Directivo que hoy concluye, cuya colaboración decidida contribuyó a la mejora y conducción del Instituto en tiempos aciagos.

Asimismo, quiero agradecer a todos los trabajadores, colaboradores, profesores y consultores que con su esfuerzo cotidiano tradujeron los propósitos en acciones y materializaron sus resultados, buscando siempre cómo hacerlo mejor. Lo alcanzado es suyo, es nuestro, lo construimos juntos, con gran sacrificio y sin dejarnos vencer por las adversidades. A todos ustedes, mi gratitud siempre.

La buena noticia es que hay INAP para rato. Que hemos avanzado en la dirección de su mejora y que aspiramos a lograr su **consolidación**.

La otra noticia es que no ha sido ni será fácil. Los retos y dificultades serán múltiples y constantes, en un entorno cambiante y convulso que requerirá de nuestro talento, creatividad e **innovación**.

En esa dirección, la de la **innovación y consolidación**, continuaremos avanzando.

La realidad nacional y la transformación de su gobierno e instituciones requerirán cada vez más del INAP, que tiene por vocación servir a México mediante la mejora de la administración pública, la formación

de los servidores públicos, el desarrollo de las capacidades institucionales y la aplicación práctica del conocimiento y la técnica.

Estimados asociados, distinguidos integrantes del Consejo Directivo 2023-2026, especialistas, académicos, directivos y colaboradores, los invito a redoblar esfuerzos y a comprometer activamente nuestros talentos y capacidades para alcanzar la visión del Instituto que queremos y que México merece.

Muchas gracias.