

PALABRAS DE LUIS GARCÍA CÁRDENAS, PRESIDENTE DEL  
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, EN LA  
ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA 1983



**PALABRAS DE LUIS GARCIA CARDENAS,  
PRESIDENTE DEL INSTITUTO NACIONAL DE  
ADMINISTRACION PUBLICA, EN LA ASAMBLEA  
GENERAL ORDINARIA 1983**

*Honorable Asamblea*

*Compañeros de Consejo Directivo:*

*Señores Presidentes de los Institutos de Administración Pública en los Estados,*

*Señoras y señores:*

El Instituto Nacional de Administración Pública saluda y agradece la presencia de Jesús Reyes Heróles, Secretario de Educación Pública y representante personal del Presidente de México, a esta reunión en la casa de la administración pública. Su testimonio personal da solemnidad al acto por el que nuestro Instituto conoce resultados de la gestión inmediata anterior y elige Consejo Directivo para el próximo bienio de actividades. Estimo que todos coincidiremos que pocas personas del foro mexicano agregan méritos políticos, académicos y administrativos como quien preside esta ceremonia. Bienvenido, maestro Reyes Heróles.

Por sexta vez se reúne esta Asamblea General durante la vigencia del actual Consejo Directivo en el que me acompañan: Ignacio Pichardo Pagaza, Jacinto Faya Viesca, Fernando Solana, Alejandro Carrillo Castro, José Chanes Nieto, Lidia Camarena Adame, Oscar Reyes Retana, Adolfo Lugo Verduzco, Manuel Uribe Castañeda y Yolanda de los Reyes. Por sexta vez revisamos, en el yo colegiado que evocaba el día que asumimos nuestro compromiso, los avances que registra el estado del arte de nuestra disciplina.

El tiempo de la Asamblea es valioso. Por ello, me permitiré remitirlos al documento intitulado *Memoria 1977 - 1983* en poder de todos ustedes, que intenta expresar, de manera completa, la interpretación que hicimos del mandato de esta honorable Asamblea para fomentar el desarrollo de las ciencias administrativas. Hemos distribuido, asimismo, una síntesis

financiera que incluye la auditoría de resultados y que refleja la situación saludable del Instituto al día de hoy. Agradecemos, además, la confirmación escrita de la Secretaría de Programación y Presupuesto que ratifica el interés del gobierno federal de seguir apoyando la acción del Instituto al otorgarle ayuda financiera por cincuenta millones de pesos durante 1983.

Acepte la benevolencia de esta Asamblea mi intención de más que reunir o sintetizar las acciones puntuales del INAP, presentar un ejercicio de reflexión, de análisis que, sucintamente, exprese la huella del Instituto durante estos últimos seis años de participación en el ámbito del sector público mexicano.

La transición es, hoy por hoy, el signo de nuestro tiempo. Representa el ritmo por el cual transcurren, en el intenso drama que es el devenir histórico, los hechos y los procesos que cuestionan y muestran las limitaciones de las formas organizativas que la sociedad se da a sí misma, pero que a la vez alienta a la imaginación y a la voluntad por el cambio para transformarlas.

Como síntesis y como tendencia, la transición no es definitiva: en su dinámica misma lleva la aspiración de lucha por la permanencia y la continuidad. Si no fuera así, la transición mostraría solamente rasgos destructivos y aniquiladores. No podría ser observada como lo que es en realidad: oportunidad para sentar nuevas bases, diferentes y satisfactorias, del quehacer social.

Hoy, el Instituto Nacional de Administración Pública, inscrito en el proceso transicional que abarca a la sociedad civil en su totalidad, formaliza su propia evolución. Lo hace ante el grupo de profesionales y académicos que le da sustancia y razón de ser, mostrando con ello que, como tal, es una institución que ha querido adaptarse, de manera evolutiva y propositiva, al

esfuerzo que representa crear y abrir el espacio teórico-práctico de la disciplina de la administración pública.

En efecto, al producirse en este acto la finalización de la tercera y la inauguración de la cuarta generación de su cuerpo directivo, el Instituto está en posibilidad de recoger y valorar la experiencia adquirida, los logros obtenidos y las expectativas de trabajo existentes.

Cuando el 20 de abril de 1977 el Consejo Directivo que hoy da término a su gestión inició sus actividades, se encontró ante el reto formidable de inscribir al Instituto en la dinámica de un proceso de carácter estratégico en el contexto de la actividad del gobierno: la reforma administrativa.

Como recordamos todos, la reforma partía de la existencia de problemas funcionales, de diseño e implementación de políticas, de traslapes a nivel de acciones, de desviaciones en el logro de objetivos y hasta de vacíos administrativos, cosa sorprendente, si se observa que en los años precedentes el sector público había crecido exponencialmente en una magnitud inimaginable.

Sus principales supuestos consistían en la convicción de que la reorganización de la administración contribuiría decisivamente en la que, por necesidad, habría de producirse en el país, en virtud de que la nueva estrategia de desarrollo en su conjunto requería de una reestructuración global y estructural, que actualizara el proyecto nacional, emanado de la Constitución.

Las exigencias propias de la reforma, así como los incentivos producidos por ella, generaron en el Instituto un importante efecto multiplicador. El INAP se organizó funcionalmente por

programas, a modo de que los comités de trabajo previstos por sus estatutos se cristalizaron en las coordinaciones de docencia, investigación, promoción estatal, relaciones internacionales, difusión y administración interna, las cuales expresaban las dimensiones académica, de promoción y de difusión propias del quehacer en el que se encuentra involucrado el Instituto.

La reforma, como proceso generado en el plano gubernamental, fue determinante para el Instituto en varios órdenes: la intensa demanda de sus servicios —docentes, de investigación y asesoría—, por el incentivo que el proceso mismo representó y por una demanda fundamental proveniente tanto de la comunidad intelectual como de las instituciones mismas: contribuir a la configuración de una cultura administrativa nacional.

Concretamente, se trataba de brindar perspectivas sólidas y articuladas de estudio, las cuales por su verticalidad analítica y por emanar de la realidad nacional, permitieran, más allá de marcos teóricos formales preexistentes, sentar las bases de una disciplina mexicana de la administración pública que aportase elementos, que elevara el rango y el nivel del quehacer del gobierno y lo hiciera objeto accesible de apropiación teórica.

Los más destacados esfuerzos del Instituto fueron orientados en este sentido. De entre ellos, cabe distinguir el programa de maestría que, en sus tres generaciones de egresados y en la que hoy se forma en nuestras aulas, ha ido incorporando grados cada vez más altos de excelencia académica y vocación propositiva. Los programas de especialización profundizan en la ampliación del saber en áreas concretas de la formulación y aplicación de políticas estatales.

Los programas de investigación y el Premio de Administración Pública, los cuales han estimulado y recogido la producción

de los estudiosos de la administración en México de acuerdo con un plan maestro que promueve la formación de investigadores y capta los contenidos generados a nivel de los estudios básicos y aplicados, es ahora una de las principales vetas de las que surge la producción de conocimientos.

Como foros de discusión, las reuniones nacionales de Escuelas y Facultades de Administración Pública y de Presidentes y Secretarios Ejecutivos de los institutos estatales, han ventilado públicamente los temas y problemas que ocupan la atención de la comunidad administrativa en sus expresiones práctica y académica.

En estos eventos hemos recogido lo mejor de nuestros conocimientos de la realidad. En torno de ellos se han planteado y discutido los más variados problemas y se han entablado intensas polémicas que derivaron en proposiciones claras e imaginativas.

Los eventos internacionales obedecieron siempre a dos propósitos: por un lado, refrendar la tradición del INAP en materia de intercambio internacional, como sección mexicana del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas. Por otro, llevar a espacios diversos y contextos diferentes, los resultados de la reflexión mexicana en administración pública. De hecho la función internacional reconoció siempre los linderos que limitaron lo que era útil para nuestra administración. Numerosos funcionarios, técnicos y académicos —muchos aquí presentes— contribuyeron con criterios y opiniones, además de que se beneficiaron con el intercambio fructífero de otras realidades.

Las acciones editoriales, las diversas colecciones del Instituto, así como las expresiones periódicas: la *Revista de Administra-*

*ción Pública* —la RAP para los de casa— de la que tienen ustedes el número 54, correspondiente al trimestre abril-junio 83 y la *Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal* alentaron siempre las manifestaciones más variadas del conocimiento administrativo y favorecieron los proyectos más prometedores.

Estas acciones no tendrían mayor contenido si no se las entiende como totalidad integrada, con lo que puede verse que derivó en la cristalización de los más variados propósitos: apoyar al sector público en la formación y capacitación de sus funcionarios; promover en el interior del país y ante una enorme constelación de instituciones y organismos del exterior, la cultura administrativa nacional y constituirse en foro de discusión sobre los más variados enfoques que permean la teoría y la práctica de la administración pública. En una palabra, el INAP terminó por constituirse en lo que es ahora, una casa de estudios en la que convergen activamente escuelas, perspectivas y enfoques que, a pesar de sus eventuales diferencias conceptuales, tienen en común la aspiración por el cambio.

En la actualidad, el grado de consolidación de nuestros programas apunala la consolidación del Instituto. Lo anterior no implica, ni mucho menos, que el INAP tenga respuestas a todas las cuestiones. Los numerosos retos del porvenir y el espíritu que anima al Consejo Directivo entrante aseguran importantes posibilidades de trabajo fructífero y creativo, adecuado a las necesidades de la administración pública nacional.

Hasta hoy el INAP se mantiene como un organismo de síntesis, esto es, de fomento y amalgamamiento de las más diversas escuelas y tendencias, en el entendido de que éstas cumplen la función de contribuir al desarrollo de la disciplina



administrativa, y ésta a su vez guarda compromiso con el desarrollo nacional. Los cambios operados en su funcionamiento y actividad se orientaron siempre al incremento en la eficiencia programática, social y académica de sus resultados. Ello significa que, si bien han existido o se han planeado alternativas para el funcionamiento del INAP, éstas han sido debidamente ponderadas en sus posibilidades y alcances. De ello la comunidad administrativa tiene conciencia.

A cada periodo de la administración pública, entendida ésta como el complejo político y técnico que por su legitimidad y en su racionalidad, configura la acción de Estado y expresa al Estado en acción, en el contexto de una forma de régimen político que, como hoy, se asienta sobre la base de la democracia y la participación, del fortalecimiento federalista y la descentralización, de la superación de la crisis y la planeación; a este periodo de la administración pública, insisto, corresponde un Instituto Nacional amplio en objetivos, consolidado en sus programas, variado y diverso en sus proposiciones, atento y adaptable a los cambios.

Es oportuno aquí agregar algunas consideraciones importantes. En primer lugar, dado el grado de avance de la tecnología organizativa de la administración y la profundidad del imperativo de eficiencia social del Estado, el estudio de la administración con todo lo que ello implica: formación —vertical— y capacitación —horizontal— de funcionarios, elaboración de análisis teóricos, esto es, vinculados directamente con la producción de conocimientos científicos y prácticos a nivel de técnicas operacionales para la gestión funcional, conlleva el propósito de fortalecer un espacio y un proyecto: el espacio del estado social de derecho y el proyecto nacional del desarrollo equilibrado en lo regional y en lo sectorial enmarcado en un proceso democrático plenamente participativo.

Hoy, en el espíritu de la transición, lo que se discute no es tanto el presente, sino el porvenir de la sociedad mexicana, la situación de las generaciones futuras, la capacidad de satisfacer sus necesidades materiales, sociales y culturales. Sería inútil declarar que ello depende de la evolución de las presentes tendencias. Nada más falso, a propósito de los esquematismos y los determinismos. Podemos evocar a Denis de Rougemont: "el futuro no se calcula; se decide".

En efecto, nada nos asegura que los acontecimientos de hoy eran previsibles ayer. El pasado es el tiempo inmodificable de lo que ya está hecho; el futuro es el tiempo activo donde todo está por hacer. El presente es el instante dinámico, de voluntad que sirve de puente entre ambos tiempos; y la coyuntura es la manifestación compleja, multidimensional, del presente sobre el cual no es siempre sencillo recuperar la distancia de la reflexión, por el hecho de que se está inmersa en el proceso de la decisión, que requiere de aquélla, pero que, como momento de realidad, por el devenir mismo del tiempo, tiende a rechazarla.

La sociedad civil de ayer creó al Estado. Hoy el Estado propone pautas rectoras a la sociedad. Negar esa verdad significa ejercer un simplismo por demás esquemático. El INAP comprende esa realidad y la asume como objeto de su acción. Por ello, el desafío de fortalecer la cultura administrativa y de continuar siendo una casa de estudios es y será manifestación perenne de su compromiso social con las mejores causas del saber, la acción y la democracia:

*Señor Secretario de Educación Pública  
Honorable Asamblea:*

No puedo concluir estas reflexiones sin agradecer y despedirme. Mi gratitud en primer lugar al gobierno federal quien

impulsó, impulsa e impulsará la acción del Instituto. Gracias a él tenemos casa y presupuesto. Mi reconocimiento al Consejo Directivo que cumplió 2190 días su ofrecimiento de ser mi guía y mi conciencia. Gracias a los Presidentes de los 31 Institutos Estatales y a los Presidentes de Honor —se nos fue Fraga— y a los miembros fundadores del Instituto.

Gracias al precioso y paciente equipo cotidiano del INAP, a sus Secretarios Ejecutivos Cadena, Márquez, Almada, Olgúin, Recio y Calderón. A la Tesorera Yolanda de los Reyes. Gracias a este yo colegiado que forma casi diez mil miembros activos del Instituto en toda la República.

El 20 de abril de 1977 evocaba yo a Harold Pinter con mi regreso a casa. Hoy 3 de marzo de 1983, recuerdo al viejo Anatole France, al de la Isla de los Pingüinos, quien decía que partir es morir un poco. Más que nunca hago más las palabras del Almirante Bird quien, de regreso de la Antártida decía: “No me arrepiento de esta jornada. Cuando la iniciamos sabíamos bien los riesgos que entrañaba”. Asumimos todas y cada una de sus circunstancias, aceptamos todas y cada una de sus consecuencias.

*Muchas Gracias*