

## RELATORÍA Y CONCLUSIONES

Durante los días 21 y 22 de abril de 1995 se llevaron a cabo los trabajos correspondientes a esta Reunión de Presidentes de los Institutos Estatales de Administración Pública, cuyo objetivo fue intercambiar experiencias para fortalecer las relaciones y programas interinstitucionales que permitan mejorar el conocimiento y la práctica de la administración pública, mediante propuestas de colaboración con los gobiernos federal, estatal y municipal, en favor del desarrollo integral de las diversas regiones y localidades del país.

La reunión estuvo dividida en cinco partes: la ceremonia inaugural, presidida por el C. Gobernador Constitucional del Estado de Puebla, Manuel Bartlett Díaz; la sesión de trabajo, presidida por Adolfo Lugo Verduzco, Presidente del INAP; la conferencia magistral "La función de los Institutos Estatales de Administración Pública en el proceso de desarrollo administrativo de los estados y municipios", pronunciada por el Maestro Gustavo Martínez Cabañas; la conferencia magistral "Los nuevos enfoques sobre la administración pública", a cargo de José Octavio López Presa, Titular de la Unidad de Desarrollo Administrativo de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo; y la conferencia magistral "La reforma y los retos de la administración pública", a cargo de Raúl Olmedo Carranza, Director General de Estudios Agrarios de la Procuraduría Agraria.

Asimismo, se recibieron otras cuatro ponencias de funcionarios del estado de Puebla, que deseaban contribuir y sumarse a estos trabajos de análisis y reflexión. En esta reunión participaron representantes de 21 estados de la República, entre Presidentes y/o Secretarios

Ejecutivos de los IAP's e invitados especiales. Se reunió un total de 47 participantes.

En la ceremonia inaugural, el gobernador Bartlett destacó la importancia de revisar temas tales como el federalismo, la descentralización de la vida nacional y la importancia de llevar a cabo programas que permitan lograr la profesionalización constante de los servicios públicos.

En este contexto, se llevó a cabo la firma de un convenio de colaboración académica entre el INAP, el IAP de Puebla y el Gobierno del Estado de Puebla, con el propósito de realizar la primera promoción de la Maestría en Administración Pública.

El Presidente del INAP manifestó que uno de los propósitos del mismo es consolidar las relaciones con los institutos estatales y proponer nuevas líneas de acción para los próximos años, mediante la realización de acciones conjuntas, orientadas a fortalecer la función académica y de investigación aplicada.

Asimismo, destacó la importancia de que el INAP y los IAP's propongan de manera conjunta procedimientos que contribuyan con el servicio público en beneficio de la colectividad, promoviendo el desarrollo administrativo ante la necesidad de hacer frente a las adversidades y desplegar la potencialidad de la diversidad nacional. En consecuencia, se espera con acciones como éstas lograr verdaderamente el fortalecimiento del federalismo.

Por su parte, Charbel Jorge Estefan Chidiac, Presidente del IAP de Puebla, en su intervención destacó la importancia de realizar acciones que permitan hacer realidad la modernización del Estado, mediante la ejecución de programas que impacten el desarrollo regional, fortaleciendo con ello las administraciones estatales y municipales.

En este encuentro se destacó la importancia de mantener siempre presente la responsabilidad del servicio público federal, estatal y municipal. Los participantes expresaron su motivación para avanzar en el proceso de descentralización y desconcentración de las actividades en favor de los estados y éstos, a su vez, de los municipios. Se destacaron fundamentalmente los siguientes puntos:

- a) Avanzar en la descentralización y desconcentración de actividades, partiendo de una nueva concepción del pacto federal.
- b) Reconocer la necesidad de concretar la idea del federalismo, destacando la importancia de la participación social.
- c) Concebir y proponer sistemas y métodos que ayuden a incrementar los niveles de eficacia y eficiencia del sector público en su proceso de descentralización.
- d) Eliminar la "resistencia al cambio" y los obstáculos a la cesión de competencias y atribuciones a los municipios en la prestación del servicio público.
- e) Avanzar en el proceso de descentralización hasta lograr que el municipio realice esfuerzos de largo alcance, ya que no es posible seguir marginando a este ámbito de gobierno. En consecuencia, se requiere involucrarlo en esta responsabilidad, sin que las autoridades estatales abduquen a las responsabilidades que le son propias.
- f) Reconocer la necesidad de aplicar la Ley, tarea compleja y dinámica en la búsqueda de un equilibrio de poderes que

genere nuevas formas para canalizar la participación social.

De lo anteriormente expuesto, surge el siguiente cuestionamiento ¿qué debe hacer la administración pública ante los retos contemporáneos?

En ese sentido, la tarea de los institutos estatales es contribuir a levantar la moral de los servidores públicos bajo una doble responsabilidad:

- mantener el ánimo en alto y
- compartir la responsabilidad de las decisiones tomadas por la administración pública estatal.

En consecuencia, las tareas públicas deben corresponder a una vocación de servicio muy clara, que aporte esquemas de carácter teórico y metodológico correspondientes con la realidad, no alejados de ella.

Los Institutos, al cumplir esta tarea en circunstancias de recursos limitados, encuentran dificultades muy claras en el orden económico financiero. Para aminorar dicha problemática, el Lic. Adolfo Lugo Verduzco propuso iniciar la reflexión sobre las siguientes líneas de trabajo:

1. Reconocer la necesidad de vigorizar las tareas conjuntas de capacitación con la referencia actual a temas como la descentralización de funciones de las dependencias, tomando el ejemplo de los trabajos que el INAP ha desarrollado con la SARH.
2. Contribuir al fortalecimiento de las finanzas estatales y buscar siempre el desarrollo regional equilibrado.

3. Desarrollar acciones de consultoría para los gobiernos estatales participando en la elaboración de planes estatales y municipales, en la elaboración de diagnósticos de necesidades de capacitación, en el diseño de procedimientos que contribuyan a la simplificación administrativa y proponiendo acciones que coadyuven al proceso de desregulación y redimensionamiento de las estructuras burocráticas estatales y municipales.
4. Desarrollar programas de investigación aplicada sobre temas de interés local, como es la convocatoria de un premio estatal en cada una de las entidades, a fin de estimular la investigación local con aportaciones a los gobiernos estatales y municipales, promoviendo dichos certámenes con objetividad, imparcialidad y limpieza. Con acciones como éstas se contribuye a impulsar la investigación administrativa, que es una tarea clara y determinante en el programa de trabajo de los IAP's.
5. Proponer conjuntamente un sistema de financiamiento para las tareas de los Institutos de Administración Pública.

En torno a estas cinco líneas, se llevó a cabo la reflexión de los representantes estatales. También fue un punto recurrente en las intervenciones la preocupación por consolidar los distintos programas de capacitación. Además, se destacaron básicamente los siguientes puntos.

Fernando Vázquez Alanís, Presidente del IAP de Nuevo León, expuso las experiencias que el gobierno estatal ha tenido mediante la conformación de la Comisión Estatal del Nuevo Federalismo, que tiene como atribuciones principales revisar la Ley Estatal de Coordinación Fiscal, así como las relaciones económicas entre el estado y los municipios. En concreto, su propuesta consistió en seguir

la línea que inició el INAP con el programa de descentralización de la SARH y proponer a otras dependencias del Ejecutivo Federal el mismo esquema.

Rodolfo Vega, Presidente del IAP de Querétaro, comentó los trabajos que el gobierno del estado ha desarrollado, junto con la Coordinación de Fortalecimiento Municipal, a través de los programas denominados Instalación de Redes Regionales y Municipales y de Atención al Ciudadano, fomentando la conformación de grupos representativos de la sociedad civil. Asimismo, señaló las acciones que en materia de capacitación social se ha desarrollado a través de organismos sociales.

Lo anterior se ha logrado mediante la constitución de dos comités que tienen como propósito el estudio y la proposición de nuevos esquemas de participación social, federalización del campo, conformación del banco de experiencias en materia informática y el estímulo a la titulación de egresados de los diversos programas de capacitación.

Héctor Sepúlveda, del IAP de Jalisco, reflexionó sobre el esquema político y de gobierno de la nueva administración estatal en dicho estado. Desde su punto de vista, el IAP no cuenta con apoyo por parte del gobierno estatal.

Raúl Juárez Albarrán, Presidente del IAP de Colima, señaló la constitución de las secciones municipales del IAP en el estado y el apoyo que éste ha proporcionado a los presidentes municipales en la elaboración de los Planes Municipales de Desarrollo.

Guillermo Arredondo Olvera, del IAP de Tamaulipas, expresó el interés de su instituto por el desarrollo macrorregional en los estados del norte del país, tales como Coahuila y Nuevo León e, incluso, con estados fronterizos de la unión americana, como Texas. Para ello, se

promueve el intercambio de tecnología y actividades relacionadas con el comercio exterior. También se han desarrollado cursos y seminarios de capacitación para funcionarios públicos del estado de Tamaulipas.

Respecto a las limitaciones presupuestales de los institutos, señaló la necesidad de buscar nuevas opciones y modelos de vinculación con el gobierno del estado, así como vías de cooperación internacional.

Francisco Mercado Romero, Presidente del IAP de Baja California Sur, señaló la importancia de la firma del convenio con el INAP para realizar un diagnóstico de los mandos medios del estado, a partir del cual se detectaron también sus necesidades de capacitación. El Instituto de Baja California Sur ha fundamentado en dicho instrumento los diversos programas de capacitación que ha ofrecido al gobierno estatal, dando especial difusión al Plan Nacional de Desarrollo. Asimismo, llevará a cabo algunos diplomados en colaboración con el Instituto Nacional de Ecología y con Nacional Financiera.

Baldemar Hernández, Presidente del IAP de Tabasco, expuso la necesidad de realizar un programa de formación continua para los servidores públicos del estado, así como programas de capacitación municipal, mediante el intercambio de experiencias con otros estados de la región. Asimismo, reconoció la importancia de realizar eventos de difusión, tales como la Semana de la Administración Pública.

María Inés Aragón Salcido, Presidenta del IAP de Sonora, indicó que a pesar de las dificultades de las entidades federativas para realizar trabajos de investigación, en su Instituto se ha efectuado un profundo esfuerzo por desarrollar el estudio de la administración pública del estado de Sonora. Reconoció la importancia de establecer relaciones de intercambio de experiencias, a fin de articular una red nacional

para este fin, la cual entre en contacto también con las dependencias federales.

En cuanto a las finanzas de los Institutos, señaló la necesidad de que la Federación transfiera recursos a los estados, para poder articular programas estatales y municipales de capacitación. Propuso que el INAP canalice estos recursos y, a través de los COPLADES en los estados, los IAP's realicen acciones que fortalezcan la labor de las administraciones públicas estatales y municipales.

José Mejía Lira, del IAP de San Luis Potosí, comentó que en este estado está por generarse una política de capacitación en la que toda asesoría contratada sea avalada, no necesariamente realizada, por el IAP. También propuso efectuar programas de investigación conjunta, a fin de sumar esfuerzos realizados por otros institutos estatales, aprovechando las diversas metodologías desarrolladas previamente por el INAP, así como los espacios editoriales que el mismo ofrece, tales como la Revista de Administración Pública y la Gaceta de Administración Estatal y Municipal.

Martha Tamayo, del IAP de Sinaloa, habló sobre la regionalización de los servicios y trabajos del Instituto, a través de la creación de tres secciones de municipios importantes, equidistantes de la capital, a fin de facilitar a las regiones norte, centro y sur del estado de Sinaloa, el aprovechamiento de las actividades y programas de trabajo del IAP.

María del Pilar Conzuelo Ferreira, Secretaria Ejecutiva del IAPEM, describió las diversas actividades que ha desarrollado el Instituto en materia de capacitación, sobre todo en el nivel municipal, destacando la necesidad de que los institutos estatales establezcan relaciones más estrechas con las escuelas de educación superior. Indicó que en estas actividades sobresale un problema de escasez de docentes y capacitadores, principalmente en los temas económico-financieros.



Por último, señaló como retos actuales para el IAPEM, primero, revertir el esquema de capacitación actual de abajo hacia arriba, de modo que este proceso comience por los niveles superiores; y, segundo, involucrar en las actividades del Instituto a los ayuntamientos más pequeños del estado, para lo que se piensa hacer un seguimiento del personal capacitado y establecer una metodología de evaluación.

Rafael García Falcón, Secretario Ejecutivo del IAP de Veracruz, habló sobre la formación de cuatro delegaciones regionales en el estado con sede en las ciudades de Coatzacoalcos, Tuxpan, Córdoba y Veracruz. Respecto al fortalecimiento de las finanzas estatales, señaló que el IAP ha participado en la entrega-recepción de las haciendas municipales. Habló también sobre los programas de capacitación que ofrece el Instituto, así como del estímulo a la investigación aplicada, a través del segundo concurso promovido en este estado.

Por último, Úrsulo Hernández, del IAP de Durango, expresó las diversas políticas que en materia de capacitación ha venido desarrollando el Instituto y destacó la importancia que tienen los institutos estatales al constituirse en efectivos mecanismos de apoyo para los gobiernos estatales y municipales.

Néstor Fernández Vertti, Secretario Ejecutivo del INAP, se refirió al uso de las comunicaciones electrónicas, y señaló que ha sido concluida la primera parte de un estudio para impulsar la educación a distancia y las formas de autoacceso. En él se ha realizado la comparación de diversos sistemas, económicos y eficientes, para transmitir contenidos de interés a las entidades participantes. El inicio de este sistema podría darse a través de teleconferencias, dado que con medios económicos de costo más bajo, en lugares donde se puede recibir la señal, es posible pasar de la utilización del satélite, que es muy cara, al uso de fibra óptica por vía telefónica. De esta

forma, el conferencista puede establecer una interacción con el auditorio, complementándose con el uso del fax o de un sistema modem.

Sin embargo, la producción de los contenidos es la parte más cara, porque no basta transmitir las conferencias, si el receptor no cuenta con los contenidos suficientes para dar seguimiento a la información recibida y a la interacción propuesta. Salvado este punto, estos sistemas podrían constituirse en fuentes de ingreso adicional para los institutos, en colaboración con las universidades estatales.

Roberto Avalos Aguilar, Coordinador del Centro de Estudios de Administración Estatal y Municipal del INAP, resaltó el interés del Consejo Consultivo del Centro Nacional de Desarrollo Municipal en rescatar las ideas e inquietudes expresadas en este foro, a fin de que los diversos programas de capacitación ofrecidos por los Institutos Estatales de Administración Pública tengan un hilo conductor, con el liderazgo de la Secretaría de Gobernación y del INAP.

La tercera parte del programa, correspondiente a la sesión vespertina, se inició con la conferencia magistral pronunciada por el Maestro Gustavo Martínez Cabañas, quien señaló el papel que deben desarrollar los IAP's, sobre todo en una época de escasez de recursos.

En ese sentido, dijo que la misión central que deben cubrir los institutos locales es promover el desarrollo de las administraciones estatales y municipales, mediante los siguientes tópicos:

1. Llevar a cabo una ardua labor informativa a la comunidad sobre los diversos programas y proyectos que han de desarrollar el gobierno estatal y los gobiernos municipales.

2. Capacitar a los funcionarios partiendo del esquema de inventar o diseñar programas que permitan progresar y que tengan como fin último el desarrollo comunitario.
3. Reconoció la posibilidad de que los IAP's influyan en las decisiones de los gobiernos estatales, sobre todo buscando posibilidades de diálogo con la administración pública, y de proponer ideas para trabajar bajo esquemas de recursos limitados.
4. Consideró que hoy más que nunca, es imperativo fortalecer a los IAP's, ya que deben cambiar para hacer frente a las nuevas circunstancias, con las agravantes de la crisis. Ante ello, se requiere una reacción propositiva para "inventar recursos".
5. Es necesario pensar en programas a largo plazo. En esta época de revisión del federalismo, vale la pena insistir en que se revise el artículo 115 constitucional, a fin de ejercitar las facultades del municipio. Consideró, asimismo, que es momento de aprovechar esta crisis para proponer nuevos esquemas de colaboración.
6. Propuso también modernizar los Institutos de Administración Pública con acciones muy concretas, tales como: considerar nuevas alternativas para adquirir recursos económico-financieros; definir programas claros de trabajo; modificar actitudes burocráticas y, sobre todo, desarrollar la capacidad para interactuar con los tomadores de las decisiones a nivel estatal y municipal.

Posteriormente, en su intervención los licenciados Luis Medina y Jorge Barajas, responsables del diseño y operación del Programa de Participación Social para el Mejoramiento Constante del Gobierno

del Estado de Puebla, señalaron el nuevo enfoque de administración gubernamental con una cultura de efectividad. En este programa destaca la importancia que ha asumido el gobierno actual para desarrollar una labor muy participativa, con estricto apego a la norma jurídica y con el apoyo y la participación ciudadana.

José Octavio López Presa, Titular de la Unidad de Desarrollo Administrativo de la SECODAM, durante su intervención, expuso una visión estratégica del desarrollo administrativo que ha realizado la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo. Manifestó que el Programa de Desarrollo Administrativo comprende las siguientes grandes líneas:

1. El estudio de las organizaciones.
2. Los valores.
3. Los procesos.
4. Los resultados.

Las organizaciones con estrategias y resultados, en la actualidad, tienen un buen efecto, sin embargo, la situación causada por motivos presupuestales, de normatividad y de organización, genera una problemática general. Lo anterior se puede identificar en la carencia de objetivos claros, la existencia de un juego político por los recursos que el capital humano aporta, los esfuerzos canalizados a dar más poder al jefe y la inexistencia de procesos de medición de los servicios públicos. Esto es, no hay evaluación de la gestión pública y de sus resultados. Por lo anterior, señaló como una solución la aplicación de la calidad total o la reingeniería, para lo que el gobierno debe contar con su propia metodología y programas de lógica.

Asimismo, consideró que actualmente la organización falla porque las estructuras de mando son extremadamente rígidas, a lo que se debe responder con organizaciones más flexibles y dinámicas, con una orientación al futuro y con un claro sentido del resultado. Esto implica una delegación de funciones con trabajo de equipo.

El papel de la SECODAM es el de transformar la cultura del gobierno al reorientar la función de control para crear confianza y pasar de un tipo de control reactivo a otro de control preventivo, correctivo y cada vez más participativo.

Finalmente, Raúl Olmedo Carranza señaló en su intervención que los retos contemporáneos que presenta el país y particularmente la administración pública, deben enfrentarse con una conciencia plena y actitudes racionales.

Se refirió a la crisis económica mundial, la cual se manifiesta en el desempleo y en la incapacidad de generar empleo. Existe un fenómeno de desindustrialización que también actúa en el sector agrícola y de servicios.

Comentó que después de la Segunda Guerra Mundial la producción agrícola se incrementó y el desempleo en este sector se redujo, al igual que en el sector servicios. Sin embargo, el modelo industrial mundial llegó a un momento histórico de rendimiento y, posteriormente, de decrecimiento, al desincorporar gente en los sectores productivos.

Señaló que de 1975 a la fecha el desempleo se ha incrementado debido a la alta tecnología. Las innovaciones tecnológicas han generado productividad, pero no se han dado ajustes en la relación de trabajo. Es así como un país que reduce su jornada de trabajo impacta el costo de producción y de competencia en los precios.

Contrariamente a lo que pensamos, en los países desarrollados se ha venido dando un fortalecido sistema de protección arancelario, mientras que en los subdesarrollados se ha reducido.

En México entre 1940 y 1981 el Producto Interno bruto fue del 6.5% anual en promedio y entre 1981 y 1994, ha sido prácticamente de cero, existiendo un decrecimiento del PIB con respecto a la población. Todo esto refleja las disparidades existentes entre la producción de los países desarrollados con relación a los subdesarrollados. También se ha dado una caída a la inversión anterior a 1980, que en promedio era del 20% del PIB, a un 10% después de este año.

Así, los retos de la administración pública deben ser establecidos en este horizonte de largo plazo.

Por otra parte y a manera de conclusión general, se consideró que es necesario reconocer que con la realización de eventos de esta naturaleza se deja constancia de la importancia que tiene para el INAP fortalecer las relaciones con los Institutos de Administración Pública. Quedó así latente la posibilidad de que, en breve tiempo, se efectúe una reunión similar, a fin de seguir reflexionando sobre la diversidad de tópicos relativos al desarrollo de las administraciones locales.

La clausura del evento fue realizada a las 15:00 horas del día 22 de abril de 1995, por el Presidente del IAP de Puebla, Lic. Charbel Jorge Estefan Chidiac, contando con la presencia del Lic. Néstor Fernández Vertti y del Dr. Roberto Avalos Aguilar.