

# **Intervención del Lic. Jorge Tamayo López-Portillo \***

\* Coordinador Académico del Programa de Alta Dirección  
de Entidades Públicas (PADEP)



Sr. Lic. Natividad González Parás, Presidente del Consejo Directivo del Instituto Nacional de Administración Pública; Lic. Jaime Domingo López Buitrón, Representante de la Generación 1999 del PADEP; Distinguidos miembros del presidium, compañeras y compañeros participantes del PADEP, señores profesores:

Concluimos hoy la doceava versión del Programa de Alta Dirección de Entidades Públicas, luego de siete meses de ardua labor académica. A todos nos consta que fueron meses de mucho trabajo, en los que ustedes debieron hacer un esfuerzo especial para cumplir con las cotidianas responsabilidades que tiene un servidor público del nivel directivo, además de la dedicación que requiere este programa.

Si bien ello implicó restar horas al descanso, al esparcimiento y a la convivencia familiar, estoy convencido, porque así me lo han manifestado ustedes en distintas oportunidades, que el esfuerzo valió la pena. Ninguno de ustedes había tenido una experiencia académica similar, dado que no existe en México otro diplomado como éste en el ámbito de la Administración Pública.

La experiencia del PADEP es sumamente enriquecedora, tanto por la profundidad con que se abordan los temas como por la diversidad de los mismos y de los enfoques. Ello permite trascender la frecuente especialización que impone el desempeño de nuestras funciones como servidores públicos.

A pocos días del inicio del año 2000, resulta oportuno realizar un breve balance general de la trayectoria del PADEP desde su nacimiento. Hace trece años, el entonces Presidente del Consejo Directivo del INAP, el Lic. Ignacio Pichardo Pagaza me solicitó la formulación de un Programa que permitiera desarrollar habilidades en la toma de decisiones de los servidores públicos.

Debo reconocer que no fue una tarea fácil. No existían antecedentes de este tipo en México y las experiencias más cercanas se ubicaban en el ámbito de la actividad privada, de donde se podía extraer el método de trabajo pero no la problemática y menos aún los enfoques para el análisis y toma de decisiones, dadas las diferencias en los objetivos finales que orientan la gestión pública y la privada.

Después de muchos meses de intenso trabajo, el PADEP inició formalmente en 1988. Como en todo comienzo de una nueva actividad, tuvimos que hacer nuestra curva de aprendizaje. Al principio contamos con el apoyo del acervo de casos-estudio de la Universidad de Harvard y del IPADE, instituciones que generosamente ofrecieron su experiencia para el arranque del Programa. La coordinación de las áreas estuvo desde el inicio a cargo de destacados servidores pú-

blicos con amplia experiencia en sus respectivas materias, algunos de los cuales continúan hoy desempeñando dicha responsabilidad.

Permítanme compartir con ustedes algunos datos que ilustran el desempeño del PADEP en estos doce años de vida. Incluyendo esta generación, el total de inscritos supera los 1,000, de los cuales cerca de 900 obtuvieron el diploma correspondiente al haber cumplido con los requerimientos académicos.

Respecto del origen sectorial de los participantes, los datos dan cuenta de la profunda reestructuración del sector público en el periodo. Mientras que en 1988 el 70% de los participantes provenía del sector paraestatal y el resto del sector central, en esta generación que egresa se invirtió la relación, ya que 63% pertenece al sector central, 30% al paraestatal y 7% a los gobiernos de los estados y del Distrito Federal.

Entre las entidades que más han colaborado enviado participantes se encuentran Petróleos Mexicanos, el Instituto Mexicano del Seguro Social, Comisión Federal de Electricidad y Ferronales, quienes en conjunto contribuyeron con el 16% del total. Destaca también la participación de los Gobiernos del Distrito Federal, Puebla y Tlaxcala, cuyos egresados representan el 9% del total. El 75% restante se reparte entre varias secretarías de Estado y un gran número de entidades públicas que confiaron en este programa.

Por su parte, el análisis de los inscritos por género muestra una creciente participación femenina en el PADEP.

Mientras que en 1988 la proporción de hombres a mujeres era de 20 a 1, en 1995 fue de 7 a 1 y en esta generación se alcanzó la mayor participación femenina al lograrse una relación de 2 a 1. También en este aspecto se ha enriquecido el Programa.

El acervo académico experimentó también un cambio radical a lo largo del programa. Mientras que en 1988 iniciamos con 320 casos elaborados por otras instituciones, básicamente con un enfoque privado, en 1999 contamos con 295 casos elaborados por profesores titulares y huéspedes, que abordan diversos aspectos de la problemática nacional y del sector público mexicano. Ello da cuenta del enorme esfuerzo creativo desplegado en este tiempo, que se refleja también en la existencia de 450 notas técnicas. Algunos de estos casos fueron seleccionados para el programa de intercambio académico con la Universidad de Harvard y forman parte del acervo propiedad de nuestro instituto.

Para quienes tuvimos el honor de participar desde el origen en este apasionante reto que significó diseñar una propuesta académica integral como la plasmada en el PADEP, resulta altamente satisfactorio ver colmadas las expectativas con las que emprendimos los trabajos hace trece años.

El compartir con profesionalismo y seriedad las experiencias de servidores públicos de reconocida trayectoria, al tiempo que se intercambian las experiencias de los propios participantes, provenientes de un amplio abanico profesional y laboral, ha hecho posible alcanzar los objetivos básicos del Programa.

Hoy podemos afirmar que el PADEP se ha consolidado y ha ido adquiriendo prestigio gracias a la acción conjunta del INAP, de un amplio grupo de profesores y al decidido apoyo de las instituciones que año con año envían a sus directivos, así como también a la labor de difusión que han venido realizando los egresados del Programa.

Quiero agradecer el apoyo entusiasta que en todo momento nos brindó nuestro instituto y particularmente sus Presidentes, Lic. Ignacio Pichardo Pagaza, Lic. Raúl Salinas Lozano, Lic. Adolfo Lugo Verduzco y Lic. José Natividad González Parás, quienes con sensibilidad y entusiasmo contribuyeron al fortalecimiento del PADEP a lo largo de sus doce años de vida.

Mi reconocimiento a la labor desempeñada por el equipo conducido por Adrián Hernández, que tiene a su cargo la coordinación operativa y logística del Programa y cuya actitud de servicio y profesionalismo se reafirma año con año. No puedo omitir el valioso apoyo con que contó por parte de Hortensia Huerta y Laura Osorio.

Como es sabido, el mayor o menor éxito de toda propuesta académica descansa en buena medida en la capacidad del cuerpo docente responsable de ponerla en práctica. Conscientes de ello, hemos conformado un selecto grupo de profesores titulares de las doce áreas temáticas que integran el PADEP, quienes tienen la responsabilidad académica del área a su cargo, tanto en lo que se refiere a los contenidos temáticos como a la participación de los profesores invitados. So-

bre ellos descansa la mayor parte de la labor académica del programa. Agradezco a los profesores titulares; Aurelio Álvarez, Salvador Brizuela, Emilio Carrera, Orlando Delgado, Ismael Gómez Gordillo, Jorge Machado, Bosco Muro, Raúl Olmedo, Arturo Ruiz de Chávez, Emilio Sacristán, Rodolfo Tapia, Manuel Yefal y nuestro recordado amigo José Márquez Ortiz que lamentablemente falleciera hace unos cuantos meses.

Particularmente, merece destacar el trabajo realizado por Gustavo Roviroza como Subcoordinador Académico del PADEP, quien año con año pone todo su entusiasmo y experiencia en la difícil labor inherente al cargo.

Igualmente, agradezco a los 175 profesores huéspedes, tanto del PADEP como del Programa de Actualización Permanente, que a lo largo de doce años nos honraron con su presencia y compartieron con nosotros sus experiencias, sus convicciones y sus cuestionamientos sobre una amplia gama de temas vinculados con la compleja realidad nacional. La calidad de sus exposiciones contribuyó significativamente al enriquecimiento de ambos programas y a su pluralidad.

Quiero destacar la participación de varios secretarios de Estado, gobernadores y directores de importantes entidades públicas, quienes generosamente hicieron un espacio en su apretada agenda para compartir con nosotros su rica experiencia en la administración pública. Para todos ellos mi profundo agradecimiento.



Sin temor a equivocarme, puedo afirmar que esta generación 1999 del PADEP es un grupo muy especial, que destacó por el entusiasmo, la madurez y el equilibrio de sus integrantes, por su dedicación y responsabilidad permanentes. La rapidez con que asimilaron la dinámica del método del caso, el sostenido nivel de participación a lo largo del Programa y la elevada eficiencia terminal, dan cuenta de la atinada selección realizada en sus respectivos lugares de trabajo y en el propio INAP.

Hace tan sólo dos días, en la última sesión del PADEP, donde estuvimos presentes la Coordinación Académica y los profesores titulares, el grupo coincidió en que se habían cumplido y en algunos casos superando las expectativas que muchos de ustedes traían al inicio del programa. También se realizaron propuestas de mejora que muchos valoramos. Para quienes tenemos la responsabilidad de coordinarlo, ello constituye un estímulo invaluable para mejorarlo aún más, incorporando en las siguientes versiones los comentarios y aportaciones que ustedes formularon.

Es justo reconocer que los logros obtenidos en este año son consecuencia también del esfuerzo realizado por todos ustedes. El éxito de un programa como éste, que se apoya en el método del caso como instrumento didáctico, depende mucho más que otros, de la participación activa de quienes asisten. La lectura de los materiales, su análisis y discusión en los grupos, así como el debate en la sesión plenaria, son la clave para el pleno aprovechamiento de las posibilidades que ofrece el Programa. Esa es la responsabilidad de cada uno de los participantes y los felicito por asumirla plenamente.

Uno de los signos característicos de este fin de siglo es la celeridad con que ocurren los cambios en todos los órdenes de la vida, sean estos políticos, económicos o sociales. La globalización avanza con fuerza arrolladora y amenaza con romper los delicados equilibrios en que se sustentaba el orden mundial hasta hace pocos años.

El papel tradicional del Estado ha experimentado drásticos cambios en los últimos años, al empuje de nuevas concepciones político-administrativas que postularon un Estado más promotor de la actividad privada, garante del orden interno y la seguridad externa y responsable de servicios básicos como educación y salud para los sectores de población que no tienen acceso a las instituciones privadas en esas áreas.

En parte como resultado del cada vez mayor distanciamiento entre el capital financiero y la producción y distribución de bienes en los mercados mundiales, así como también por la adopción de políticas económicas inconsistentes con un crecimiento equilibrado, en los últimos años se presentaron varias crisis cuya magnitud constituyó una seria amenaza para el sistema económico y financiero mundial. Al igual que a principio de la década de los ochenta, otra vez le tocó a México inaugurar este nuevo ciclo de crisis al inicio de la presente administración. Le siguieron luego las crisis del sudeste asiático, la de Rusia y a principios de 1999 la de Brasil.

La reacción de los organismos financieros internacionales fue tardía y, en algunos casos, insuficiente. Las fórmulas de rescate fueron las usualmente aplicadas por dichas institu-

ciones: reducir el déficit fiscal y el déficit externo, devaluación en la mayoría de los casos y alza en las tasas de interés. La aplicación de esta amarga medicina ha generado recesiones de diversa magnitud, con el consiguiente aumento del desempleo y la conflictividad social. Excepto en el caso de Rusia, en el resto de los países pareciera haberse superado la fase más crítica.

En estos días se lleva a cabo la cumbre de la Organización Mundial de Comercio, en el marco de una fuerte polarización de posiciones respecto a los beneficios del libre comercio.

Desde el fin de la Segunda Guerra mundial el comercio internacional se multiplicó por 100, estimándose que llegue a 6.8 billones de dólares en 1999. Sin embargo, de esta impresionante cifra, el 78% es intercambio entre 28 países industrializados, que representan sólo el 15% de la población mundial. Por su parte, los llamados países en vías de desarrollo, con el 78% de la población mundial, participan con el 15% del comercio global. Estas asimetrías se agravan aún más si consideramos que las dos terceras partes del comercio internacional se realiza entre 100 empresas transnacionales.

A la luz de estas cifras y sin pretender entrar al debate de la Ronda del Milenio, vale la pena reflexionar sobre la difundida afirmación de que es el comercio mundial el principal motor del crecimiento y del empleo.

Pese a la retórica prevaleciente, existe, a nivel mundial, una creciente ansiedad sobre el futuro, derivada de los proble-

mas internos del propio sistema económico que rige a la mayoría de los países.

La polarización de la sociedad a fines del siglo XX no es demasiado diferente de la que prevalecía en periodos históricos que precedieron grandes conflictos. La cultura de la indiferencia frente a los problemas del desempleo estructural, pobreza creciente, hambre y muerte prematura por enfermedades curables, puede convertirse en el camino más rápido hacia el estallamiento de conflictos que pudieran devenir en guerras de magnitudes impredecibles, particularmente cuando se le agrega el ingrediente de la intolerancia étnica o religiosa.

América Latina y México en particular, no son ajenos a los fenómenos antes mencionados. Nuestro país pasó por la más grave crisis económica de los últimos 60 años. Se han corregido importantes desequilibrios macroeconómicos, como el elevado déficit en cuenta corriente, que llegó al 8% del PIB en 1994; se redujo la inflación y el crecimiento el PIB ha sido sostenido desde 1996. Nuestro país ocupa el octavo lugar mundial en exportación, con montos cuatro veces mayores que el conjunto de los países del Mercosur.

Valorando positivamente estos logros, no puede soslayarse la presencia de signos preocupantes para el futuro del país, tanto en el corto como en el mediano plazo.

En lo económico, la mayor interdependencia de nuestra economía con el exterior acentúa su vulnerabilidad ante los

embates especulativos y ante choques externos como una caída en los precios del petróleo.

Asimismo, el éxito exportador alcanzado en los últimos años, no ha sido capaz de generar una demanda interna que permita restablecer los eslabones de la cadena productiva que resultaron dañados o desaparecieron ante la rápida apertura comercial. A diferencia de las experiencias exitosas del sudeste asiático, si no adoptamos como país una política industrial activa, corremos el riesgo de agudizar aún más las ya fuertes desigualdades regionales, con el consiguiente aumento de la conflictividad social.

Si no tomamos conciencia de que la ventaja competitiva de corto plazo, de tener bajos costos salariales, se puede convertir en una desventaja estratégica que condene a un país a ser un buen maquilador, podemos perder una gran oportunidad para superar los rezagos sociales acumulados. En ese sentido, una política económica con visión de futuro y sentido social debe buscar armonizar el crecimiento de las exportaciones con la expansión del mercado interno. Ello sólo es posible si crece el empleo y el salario real con base en la mayor productividad.

No es éste el momento para profundizar sobre estos puntos que bajo diferentes enfoques fueron analizados a lo largo del curso. En todo caso, sí vale la pena tomarlos como motivos de reflexión futura, ya que forman parte de la agenda de temas nacionales, de la cual no podemos permanecer ajenos los servidores públicos.

En lo político, nuestro país entró en una nueva etapa de normalidad democrática, con instituciones electorales independientes y procesos de elección que ganan credibilidad y aceptación entre los contendientes. También en la mayoría de los partidos políticos se empieza a observar una clara apertura en los procesos de selección interna de sus candidatos a los puestos de elección.

La alternancia en el poder es una realidad que nos permite constatar que es posible gobernar sin tener la mayoría absoluta, siempre y cuando contemos con partidos políticos maduros y conscientes de su responsabilidad histórica ante la sociedad que representan.

Se afirma y, con razón, que un elemento indispensable para el desarrollo democrático es el saber perder. Pero es igual o más importante para un país como el nuestro el construir los mínimos consensos sobre el México que queremos, con el fin de contar con un proyecto de nación incluyente, donde los sectores más desprotegidos de la población se sientan tomados en cuenta en las políticas que les permitan salir del círculo vicioso de la pobreza y la marginalidad.

Ese es el gran reto y la oportunidad que tenemos por delante rumbo a las elecciones del año 2000. Ojalá que por encima de los legítimos intereses de partido seamos capaces de encontrar los espacios de coincidencia sobre los grandes temas de la agenda nacional y plasmarlos en programas y políticas que permitan empezar a saldar la enorme deuda social acumulada. Vale la pena reflexionar si no ha llegado la hora de formular

un nuevo pacto federal que permita un arreglo más equitativo y la superación de los rezagos regionales acumulados durante décadas.

En la medida en que comprendamos que inicia una nueva etapa de la vida del país, en la que se requiere construir consensos amplios y de largo plazo, podremos tener la flexibilidad y la imaginación necesarias para alcanzarlos. La tarea parece difícil y, sin duda lo es. Sin embargo, estoy convencido de que tenemos la madurez suficiente para, en un marco de respeto a la Constitución y a las leyes, avanzar en la conformación de un México más justo, más democrático y más próspero.

También en el ámbito de la administración pública se requieren cambios en sintonía con los que experimenta el país. Revalorar la función pública y al servidor público, objetivo en el que estoy seguro que todos coincidimos, significa recuperar el reconocimiento de la sociedad y no hay otra manera de hacerlo que dando cada vez un mejor servicio.

Para ello es necesario conocer más de cerca la realidad nacional y regional, lo que supone una mayor disposición a escuchar las legítimas demandas de la población y a encontrar juntos las respuestas más adecuadas a los problemas planteados. Lograr lo anterior constituye un difícil reto para todos nosotros, pero no podemos ni debemos permanecer ajenos al mismo.

Los grandes cambios ocurren generalmente de adentro hacia fuera, por lo que si pretendemos cambiar nuestro entor-

no debemos empezar por cambiar nosotros mismos. Tengo la firme convicción de que la semilla que hemos sembrado a lo largo de estos doce años del PADEP está dando sus frutos. Son los frutos del cambio en el modo de hacer nuestras tareas cotidianas, de analizar los problemas y de encontrar las mejores soluciones, con la sensibilidad, la creatividad, la lealtad y el profundo compromiso con nuestro México.

Estoy seguro que como egresados del PADEP continuarán aportando lo mejor de sí mismos para superar los retos profesionales que enfrentarán en su labor cotidiana, con el mismo entusiasmo y responsabilidad que demostraron a lo largo de este curso. En esa medida, su éxito será también nuestro. Muchas gracias.