

Palabras del Dr. Benjamín García Páez,  
Premio de Administración Pública 1993

23

Señor Presidente de la República:

Señor Presidente del Instituto Nacional de  
Administración Pública:

Distinguidos miembros del presidium:

Señoras y señores:

El Premio INAP 1993 deseo compartirlo principalmente con mi familia por su invaluable apoyo, con los estudiantes y profesores de la Facultad de Economía y, en general, con la comunidad académica de las universidades Nacional Autónoma de México y Autónoma de Sinaloa, donde con-

cebí el trabajo que ha merecido la benevolencia del Jurado. "Reforma del Estado y Empresa Pública", toma a Pemex como un caso de estudio y empresa representativa del sector público mexicano, y puede considerarse como una defensa del modelo de economía mixta, a la vez que contiene con los abogados del mercado que prematuramente decretaron la ineficiencia de la intervención económica del Estado y señalaron a la privatización como el único recurso para elevar el desempeño de las entidades públicas.

La ventaja de la participación estatal activa y selectiva, se revalida por la experiencia de crecimiento de las economías más dinámicas en el mundo. No es rentable dejar totalmente al mercado la tarea de asignación de recursos, ni existe un tamaño óptimo de Estado, sino combinaciones de Estado y mercado en función de las necesidades de desarrollo de cada país.

Sin embargo, para que el modelo de economía mixta funcione, es necesaria la consolidación de un sector público eficiente, en el marco de una estrategia macroeconómica que modernice las relaciones entre el Estado, el sector y las entidades productivas.

En el pasado, la persistencia en la vieja estrategia de crecimiento con un sector público ineficiente y un sector privado débilmente competitivo, fueron los elementos que minaron las posibilidades de desarrollo durante el auge petrolero; pero si el diseño y la instrumentación de un nuevo modelo de desarrollo supera el ámbito sectorial y de las empresas, es al sector público y a éstas a quienes corresponde formular nuevas estrategias y enfoque administrativos para responder a los desafíos competitivos, a

su misión de empresa y a sus obligaciones frente a la sociedad y sus trabajadores. Sin embargo, no basta con adoptar una estructura organizativa integral, ni de que el proceso de interlocución tenga lugar entre las partes que concurren en la producción, es necesario, además, que al interior de las empresas como Pemex haya un cambio en su cultura administrativa: es decir, se abandonen actitudes burocráticas y se incorpore el criterio de la rentabilidad en las políticas de crecimiento de la empresa.

El precario desempeño de Pemex se debió a una gestión donde imperaba la informalidad, objetivos ambiguos e incongruentes, metas deficientemente comunicadas al interior de la organización, y la falta de una perspectiva estratégica. Ello explica la disyuntiva a la que se enfrentó esta entidad: reestructuración para adaptarse a un nuevo entorno o no hacer nada, perder el grado de participación en el mercado y eventualmente reprivatizarse, rendida ante las ineficiencias microeconómicas y la dispersión de objetivos.

La aportación de este trabajo es demostrar que la reprivatización de Pemex no era ni es la mejor opción para un país como el nuestro, y postular, asimismo, que la metamorfosis de la entidad reside en un cambio proactivo de actitudes y estilo de administrar la producción petrolera, definiendo claramente la función social que debe cumplir.

La privatización en general, no aquella debidamente planeada ni ejecutada, es un mecanismo limitado y temporal, tanto en el fortalecimiento de las finanzas públicas como en su contribución a la estabilidad macroeconómica.

Por otra parte, la evidencia empírica demuestra que la

privatización de un monopolio petrolero público crea igual o más problemas de los que resuelve: nuevas regulaciones, desarrollo de mecanismos de resistencia frente al Estado y formación de estructuras oligopólicas que merman los esfuerzos internos de desarrollo.

La reestructuración de Pemex ha sido el proyecto que bajo un enfoque cauteloso se defendió desde el Poder Ejecutivo Federal y la propia administración de la empresa, oponiéndose así a los intereses que pugnaron para incluir el petróleo en la negociación del Tratado de Libre Comercio y por la reprivatización irrestricta de esta industria. Esta trascendental decisión fortalece a México, pero también compromete a que Pemex se preserve como ejemplo del tipo de empresa que el país necesita.

La desincorporación de entidades paraestatales como instrumento de política económica, ha consolidado un sector público más racional en su tamaño, integrado por un núcleo estratégico de empresas reestructuradas y comparativamente mejor administradas, aún cuando requieren mejorar sus indicadores de desempeño y presupuesto.

En relación con las presiones para sustentar nuestro desarrollo en la liberalización comercial excesiva y la eliminación del Estado en los mercados, se tiene la certeza de que si el país ha sido capaz de superar los fundamentalismos asociados a un Estado protector y expansionista que restringía la libertad de los individuos en el mercado, también puede superar los nuevos dogmas que depositan toda la confianza en el mercado para la asignación social de recursos.

Las bases que hoy se tienen para emprender el creci-

miento económico son distintas a aquellas habidas en coyunturas anteriores. En el haber, la nación cuenta con un Estado que ha redefinido sus funciones, con un marco institucional moderno, con un proyecto de desarrollo, con espacios de reflexión estratégica, como el INAP, para pensar y actuar en el nuevo pacto social que tendrá que basarse en empresas y gerentes públicos más eficientes, en la preservación de materias primas básicas que aseguren la orientación del crecimiento, a fin de garantizar el piso mínimo de bienestar para todos los mexicanos, indispensable en el tránsito a una sociedad más democrática.

Señor Presidente:

Señoras y señores:

Asumo la responsabilidad que significa recibir este premio, no sólo por el mérito de ingresar a la lista de quienes lo han obtenido, sino también por provenir de una prestigiada institución como el INAP, que desde 1955 ha contribuido a elevar las capacidades gerenciales de los servidores públicos y a fomentar la investigación y desarrollo de metodologías y técnicas para modernizar la Administración Pública en México.

Muchas gracias.