

Relatoría y Conclusiones

Guillermo Haro Bélchez
Vicepresidente del INAP

Después de 3 días de intenso y fructífero trabajo en esta histórica ciudad de Querétaro, que presencié el triunfo de la república liberal sobre el intervencionismo monárquico, importante escenario en que se gesta el perfil del Estado moderno forjado por la Revolución Mexicana y síntesis donde confluyen los caminos de la nación, es para mí un honor dar lectura a las conclusiones de este Encuentro Nacional de Institutos Estatales de Administración Pública.

Los aquí presentes hemos sido protagonistas del análisis, serio y reflexivo, sobre los problemas y retos que enfrentan en sus ámbitos particulares de acción los IAP's a partir del cual estructuramos las propuestas y estrategias que en los próximos meses serán la guía sobre la cual, sustentaremos nuestro trabajo en la búsqueda de mejorar la administración pública de los niveles de gobierno estatales y municipales.

Nuestro Encuentro se dio en el marco de los planteamientos del nuevo federalismo, a través de la exposición de cuatro conferencias a cargo de especialistas en diversos temas de la administración pública. Ello sin

duda, enriqueció el trabajo y permitirá que nuestra futura labor cuente con más y mejores elementos.

Este trascendente evento en la vida del INAP, y en particular de los IAP's, no hubiera sido posible sin el apoyo decidido de Enrique Burgos García, Gobernador Constitucional del Estado de Querétaro, a él y a sus colaboradores nuestro testimonio de gratitud por su espléndida y afectuosa hospitalidad.

A don Adolfo Lugo Verduzco, Presidente del INAP, promotor activo y efectivo de este Encuentro, nuestro agradecimiento por convocarnos una vez más a reflexionar sobre nuestro futuro institucional.

A Rodolfo Vega Hernández, así como a todos los miembros del Instituto de Administración Pública de Querétaro, nuestro reconocimiento por la magnífica organización que caracterizó a este Encuentro.

Los trabajos del Encuentro iniciaron con la presentación de los programas y prioridades del Instituto Nacional de Administración Pública en relación a los IAP's, a cargo de Néstor Fernández Vertti, Secretario Ejecutivo del INAP, quien realizó una explicación sobre los programas académicos de formación y actualización que desarrolla el Instituto Nacional, destacando la promoción del Diplomado en Planeación, Programación y Control Presupuestal, asimismo la firma de un convenio con la Escuela Nacional de Administración Pública de Québec, Canadá, para la creación de la Didáctica Internacional para la Gestión de la Administración Pública. Ofreció también el apoyo que tiene el INAP producto de su vinculación con instituciones nacionales e internacionales con las cuales mantiene relaciones de colaboración. Posteriormente fueron presentados los resultados del diagnóstico de los IAP's y la propuesta del proyecto de investigación "La Administración Local en México". Derivado de este

diagnóstico encontramos que los IAP's tienen las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

Los IAP's cuentan en su mayoría con instalaciones y personal para desarrollar sus funciones sustantivas. Con una base estatutaria que les otorga personalidad jurídica, formaliza sus objetivos y organización interna, así como la integración de su patrimonio y sus recursos. Por otra parte, se observa un notable esfuerzo por crear y mantener uno o varios órganos de difusión periódica y una incipiente preocupación por generar resultados de investigación propios.

La vinculación con el INAP ha sido sumamente útil en la medida que ha permitido que los IAP's cuenten con apoyos para la realización de programas académicos, además de actividades de difusión y vinculación con instituciones de carácter nacional e internacional.

Las debilidades se centran fundamentalmente en lo siguiente:

Existe en los IAP's una carencia de recursos financieros que les impide el cumplimiento cabal de sus funciones, habiendo Institutos con un presupuesto muy precario. Las instalaciones con las que cuentan para desarrollar sus funciones básicas, en la mayoría de los casos son inadecuadas e insuficientes. La investigación es una actividad que ha sido poco desarrollada y en algunos casos es inexistente. Las actividades de difusión y vinculación no cuentan con los medios necesarios para llevarlas a cabo de manera constante, sino que más bien se desarrollan esporádicamente, y en función de la disponibilidad de recursos.

Se observa también la necesidad de contar en materia de docencia y capacitación, con personal con un

alto nivel de calificación y desarrollo profesional, que en la mayoría de los casos los IAP's no están en posibilidades económicas de contratar. Asimismo se aprecian incipientes logros en el estudio y desarrollo teórico-práctico de nuestra disciplina.

Los asistentes reconocieron el esfuerzo realizado tanto por el INAP como por los IAP's para llevar a cabo este diagnóstico, proponiendo que el mismo pueda actualizarse por lo menos anualmente para disponer de información relevante sobre las características y potencialidades de los propios Institutos.

Por otra parte, se propuso a los asistentes el proyecto de investigación "La Administración Local en México", cuyo objetivo fundamental será identificar las condiciones, características, y modalidades más significativas de las administraciones estatales en nuestro país, disponiendo para ello de información actualizada y confiable del fenómeno publiadministrativo en los 31 estados federados.

El esquema operativo de esta investigación se basó en dividir a la república en 4 regiones, contándose en cada una de ellas con un coordinador, cuya función principal será la de articular el trabajo de los estados incluidos en cada una de ellas conforme a la metodología propuesta, habiéndose designado como responsables: de la región norte, el IAP de Sonora; de la región sur, el IAP de Tabasco; de las regiones centro A, Querétaro y de la centro B, Durango.

En la siguiente etapa de los trabajos se abordó lo concerniente a la integración de las líneas y prioridades de acción para el fortalecimiento de los IAP's. La mecánica de los trabajos consistió en la exposición de conferencias, y posteriormente comentarios y aportaciones en relación a las mismas, por parte de los Presidentes de los Institutos. En ese tenor, Pedro Zorrilla Martínez centró su exposición

en el tema: "La Formación de los Servidores Públicos ante los Retos del Nuevo Federalismo".

El Doctor Zorrilla se pronunció a favor de un servicio civil en la administración pública que fortalezca la capacitación y profesionalización, que contemple el establecimiento de un sistema de incentivos y recompensas bien estructurado. Señaló, también, que los servidores públicos deben tener oficio, experiencia, vocación de servicio y un sentido de ética y moral pública. En relación a los IAP's, destacó que éstos deben tener una mayor participación y constituirse en promotores activos de la reforma del Estado. Finalmente mencionó como problemas que impiden la consolidación del federalismo: el miedo a la libertad y responsabilidad de algunos gobiernos locales, la falta de un concepto político en los procesos de descentralización y la ausencia de mecanismos que impidan las distorsiones de las acciones burocráticas.

Fernando Paz Sánchez, miembro del INAP, se refirió en su intervención a la "Formulación y Ejecución de Proyectos de Inversión en Estados y Municipios". Afirmó que la crisis económica ha impedido la realización de programas de inversión y que los pocos que actualmente se impulsen sean definidos por los estados y municipios, sin esperar resultados en el corto plazo sino considerar la prospectiva en el largo plazo. Manifestó que los IAP's deben constituirse en promotores del nuevo cambio y solicitó valorar la creación de "Centros Estatales de Proyectos de Inversión", que como organismos auxiliares de los gobiernos de los estados ubicados al más alto nivel, sean los responsables de realizar un inventario de los recursos potenciales de las entidades y de sus municipios, además de sus necesidades de inversión a fin de generar prioridades y proyectos rentables y convenientes al

desarrollo de cada estado, apoyando técnicamente su desarrollo y evaluando su rentabilidad.

Fausto Hernández Trillo centró su atención en la necesidad de mejorar la calidad de los egresos de los tres órdenes de gobierno, particularmente de los estados y municipios. Para esto, planteó considerar las ventajas competitivas entre los ámbitos gubernamentales para producir el bien o servicio público que les resulte más barato. Al referirse a la descentralización de funciones y de responsabilidades a favor de los gobiernos locales, recalcó la necesidad de que los IAP's participen en la elaboración de los manuales requeridos, en la determinación de indicadores de eficiencia para medir la calidad del gasto y en la capacitación permanente del personal que se involucrará en los procesos descentralizadores.

José Octavio López Presa, demandó en su participación: una mayor atención a la ciudadanía, la descentralización, la operación de nuevos y mejores modelos de evaluación y control de la gestión pública y la profesionalización de los servidores públicos. Afirmó que el cumplimiento de estas premisas permitirá elevar la calidad en la administración pública.

Durante los trabajos del Encuentro los participantes centraron sus comentarios fundamentalmente sobre cuatro grandes temas: el compromiso y participación de los IAP's en el marco del nuevo federalismo; la relación de colaboración entre los IAP's, y entre éstos y el INAP; la modernización administrativa; y la capacitación y profesionalización de los servidores públicos.

En relación al primer tema, la mayoría coincidió en que los IAP's deben tener una participación más activa en las tareas del nuevo federalismo y constituirse en protagonistas de los procesos que éste nuevo reto implica. Al respecto, el IAP de Tabasco propugnó por elaborar un

programa de descentralización y municipalización que incluya la realización de conferencias y foros que aborden las experiencias que sobre el tema se han dado en la federación; Campeche demandó también la realización de eventos para dar a conocer los avances federalistas; Sinaloa y San Luis Potosí sostuvieron que el federalismo es el eje central y representa un tema de capital importancia para el desarrollo de nuestro país; Jalisco reconoció la voluntad y los logros del presidente Zedillo en materia de federalismo y convocó a los presentes a formular una propuesta real sobre el particular, asimismo, planteó la posibilidad de realizar una jornada sobre descentralización y federalismo con la colaboración de Banobras.

En las propuestas estuvo presente la necesidad de impulsar el federalismo a través del fortalecimiento de acciones que promuevan la descentralización y el municipalismo, el respeto a la pluralidad y el aprovechamiento de las experiencias federalistas que en los distintos ámbitos de gobierno se llevaron a cabo recientemente.

En lo concerniente al segundo tema, se demandó principalmente, fortalecer las relaciones de colaboración entre los IAP's, así como consolidar sus relaciones con el INAP y aprovechar su infraestructura y nexos que tiene con instituciones, nacionales e internacionales. Sobre el particular, Colima propuso fortalecer los mecanismos de comunicación y vinculación horizontal entre los IAP's y el propio INAP, así como incrementar su presencia y las tareas de los primeros en acciones de difusión de la cultura administrativa en los medios de comunicación; Sinaloa solicitó que en el marco de este Encuentro se efectuara la firma de un convenio de colaboración interinstitucional con el INAP, para reactivar las actividades en su estado; Durango agradeció los apoyos y la asesoría que ha recibido

del INAP, y el IAP de Jalisco demandó que el INAP sea el conducto para promover la descentralización del Centro Nacional de Desarrollo Municipal (CEDEMUN), y que los IAP's definan con claridad los servicios que ofrecen, para de esta forma captar recursos para el desarrollo de sus actividades; finalmente Chiapas reconoció que actualmente se encuentra replanteando y reactivando las actividades de su Instituto Estatal.

Un tercer tema que estuvo presente en la mesa fue la participación de los IAP's en la modernización administrativa de sus estados y municipios, los Institutos coincidieron en señalar en que el nuevo federalismo debe reflejarse en un mejoramiento tangible de la administración pública, en una mayor eficiencia gubernamental y administrativa para resolver las problemáticas que se presenten con motivo de la aplicación y consolidación de esquemas y prácticas federalistas con un alto componente descentralizador. Sobre el particular, Chiapas informó de las tareas que actualmente realiza para modernizar a su administración local; por su parte, el IAP de Sinaloa hizo referencia a la importancia de que prevalezca un sentido ético en el ejercicio cotidiano de la administración pública. Se coincidió también, en que una administración pública desprovista de valores éticos esta alejada y niega, por sí sola, cualquier espíritu o iniciativa modernizadora.

Finalmente la capacitación y profesionalización de los servidores públicos fue otro de los temas que estuvo latente en las discusiones. El IAP de Tabasco destacó la importancia de que el INAP promueva actividades académicas mediante la educación a distancia, ya que con este recurso tecnológico se podrían abaratar los costos que la capacitación implica; Durango consideró importante promover el desarrollo de estudios específicos en materias

tales como desarrollo agropecuario y seguridad social; Aguascalientes propuso el intercambio de docentes de alto nivel e incluir asignaturas como calidad total y mejora continua en los programas de formación de directivos públicos; Baja California Sur destacó sus experiencias en materia de capacitación a mandos medios; Tabasco se refirió a la importancia del Diplomado en Gobierno y Administración Pública Estatal y Municipal, mientras que Sinaloa solicitó que en su entidad, el INAP pueda impartir el Diplomado en Federalismo Comparado.

Derivado de las participaciones de los Presidentes, Secretarios Ejecutivos y representantes de los IAP's que asistieron al Encuentro Nacional se derivaron los siguientes compromisos y acciones:

Fortalecer y ampliar las relaciones de los IAP's con el INAP, con el fin de apoyar las funciones que realizan los Institutos Estatales en materia de docencia, investigación y difusión de la cultura administrativa. Con la colaboración del INAP difundir los objetivos y funciones que realizan los Institutos a fin de allegarse recursos financieros y materiales mediante la oferta de sus servicios a gobiernos estatales y municipales. A través del INAP, impulsar la fundación de IAP's en las entidades donde aún no estuviesen formados, para ello será necesario efectuar las gestiones correspondientes ante los ejecutivos estatales. Procurar que todos los Institutos cuenten con sus respectivos estatutos, con el fin de que sus estructuras administrativas, financieras y operativas tengan un claro sustento y sus funciones estén apegadas a un marco normativo.

Otra tarea de crucial importancia lo constituye la promoción de convenios de colaboración e intercambio entre los Institutos Estatales, los cuales podrán referirse a diversas tareas y materias. Finalmente resulta de suma

trascendencia promover la relación de los IAP's con instituciones públicas y de educación superior con el fin de cumplir sus objetivos y ampliar su marco de acción.

No quisiera concluir esta relatoría sin antes reconocer que los IAP's tenemos confianza en que con el invaluable apoyo del INAP, adecuaremos nuestras tareas a los requerimientos teóricos y prácticos actuales de las administraciones estatal y municipales, y a los imperativos políticos, jurídicos, económicos, administrativos, sociales y culturales que implica el nuevo federalismo.

Estamos plenamente convencidos de que el Encuentro Nacional, que hoy concluye, constituyó una valiosa oportunidad para reflexionar e intercambiar experiencias en torno al papel que habrán de desempeñar los IAP's en el marco de la reforma del Estado y el impulso del nuevo federalismo.

El encuentro nos permitió también, valorar el importante papel que habrán de realizar los IAP's, y la magnitud de los retos que deberán cumplir, ello con el firme propósito de seguir contribuyendo no sólo al mejoramiento de la administración pública y a la profesionalización de sus servidores, sino también al establecimiento de una nueva relación entre el poder público y la sociedad; cambio que deberá traducirse, invariablemente, en mejores bienes y servicios y, por ende, en mejores niveles de bienestar y de progreso para todos.

Don Adolfo Lugo Verduzco, Presidente del INAP.

Ante la magnitud de los retos aquí planteados, ha quedado claro que el INAP cuenta en todo momento con el talento y la plena disposición de los IAP's.

Muchas gracias.