

## 5. ENTREGA DE LA MEDALLA AL MÉRITO ADMINISTRATIVO “*JOSÉ MARÍA LUIS MORA*” AL LICENCIADO ROBERTO SALCEDO AQUINO.



Mauricio Merino Huerta



José R. Castelazo, Presidente del INAP; Roberto Salcedo Aquino, recibe el Diploma que acompaña la *Medalla José María Luis Mora*; Mauricio Valdés Rodríguez, Vicepresidente para los IAPs de los estados 2012-2013.



José R. Castelazo, Presidente del INAP; Roberto Salcedo Aquino, distinguido con la *Medalla José María Luis Mora*.



Roberto Salcedo Aquino

**Francisco Díaz de León:** A continuación procedemos a la entrega de la Medalla al Mérito Administrativo “*José María Luis Mora*” al Licenciado Roberto Salcedo Aquino. Damos la palabra al Consejero Mauricio Merino Huerta.

**Mauricio Merino Huerta:** Muy buenas tardes a todas y a todos. Distinguidas, distinguidos integrantes del presidium: Le agradezco a nuestro presidente, José R. Castelazo, que me haya brindado la oportunidad de presentar las razones por las que el maestro Roberto Salcedo Aquino se ha hecho acreedor al máximo reconocimiento que concede esta comunidad de la administración pública mexicana.

Te lo agradezco, Presidente, no sólo porque Roberto Salcedo, como lo saben muchos de nuestros amigos aquí presentes, ha sido mi maestro de toda la vida –en el sentido que solía dársele a esa expresión en los textos clásicos–, sino porque esa amistad me ha dado la oportunidad de atestiguar una de las carreras profesionales más admirables de nuestro gremio y de constatar, a la vez, la calidad humana y la solidez ética en las que se ha fundado.

Roberto Salcedo es, en efecto, un maestro: esa ha sido su vocación, su oficio y su profesión. Sus primeros estudios fueron, precisamente, los de profesor de educación básica que más tarde completaría en la Escuela Normal Superior, como profesor de Lengua y Literatura. Fue así, dando clases a los niños y jóvenes de la Escuela Cristóbal Colón y a los estudiantes del CCH Vallejo como sufragó sus estudios de Ciencias Políticas y Administración Pública en la UNAM, en la Escuela y luego Facultad, dirigida entonces por el maestro Enrique González Pedrero, con quien se vincularía para siempre.

Su carrera como profesor de primaria comenzó en 1963 y desde esa fecha hasta ahora, jamás ha dejado de enseñar. Roberto Salcedo ha impartido clases en todos los niveles posibles de la educación: desde primaria hasta posgrado; pero también lo ha hecho en todos los sitios donde ha interactuado con las personas

que lo rodean. Es un erudito en el mejor sentido del término, y es también generoso con su erudición: a veces explica cada palabra que emplea, el sentido y el uso que quiere darles a esas palabras y es especialmente cuidadoso con el propósito que persigue su comunicación.

No obstante, quizás él mismo no sabe que sus mejores lecciones no son –no han sido– las que ha enseñado con las palabras, sino las que ha encarnado con su conducta. Desde 1974, Roberto Salcedo ingresó a la Administración Pública y desde 1983 ha tenido cargos de altísima responsabilidad. Fue Delegado Regional de la extinta SPP, Oficial Mayor de la SEDUE, del Departamento del Distrito Federal y de la Secretaría de Relaciones Exteriores, fue subsecretario de SEDESOL, fue miembro de la Comisión Negociadora para la Paz en Chiapas y, desde el cambio de siglo, ha sido Auditor Especial del Desempeño de la Auditoría Superior de la Federación.

Desde hace treinta años, pues, Roberto Salcedo ha estado en el corazón de la gestión pública del país y la verdad es que muy pocas trayectorias pueden compararse a la suya. Pero no por la sucesión de esos cargos, ni por el éxito profesional que describen, sino por la honestidad, la calidad y el compromiso social con el que los ha desempeñado.

Quien sepa leerlo con cuidado, no sólo verá en su Currículum una lista de puestos públicos relevantes, sino una larga secuencia de aportaciones invaluable a la Administración Pública del país. Desde los sistemas de planeación que todavía están vigentes en los gobiernos locales, hasta la metodología más sofisticada y reconocida globalmente en materia de evaluación de políticas públicas.

Desde la gestión honesta y austera de los recursos materiales y financieros que permitieron reconstruir zonas completas de México devastadas por la pobreza y la naturaleza, hasta el diseño de un servicio profesional de carrera ejemplar para la administración pública en la Auditoría Especial que dirige; desde

el rediseño de la producción y la distribución oportuna de los libros de texto gratuitos, hasta la puesta en marcha de una ética profesional admirable entre los auditores, que se ha convertido en modelo mundial. En cada puesto y en cada momento, puede rastrearse y documentarse lo que este profesor ha seguido enseñando, y también pueden seguirse las vocaciones, las trayectorias profesionales y los proyectos de vida que ha ido sembrando a lo largo de su carrera.

Y a pesar de que ha escrito también una larga lista de obras –algunas en coautoría con Mario Martínez Silva, otro grande de la administración pública– y decenas de artículos, muchos le reprochamos que no haya escrito y publicado todavía más. Pero él ha preferido dedicar la mayor parte de esa obra escrita a su oficio de profesor: como las obras recientes destinadas a seguir enseñando a quienes hoy tienen la responsabilidad de fiscalizar las políticas públicas del país.

El título de su próximo libro podría servir como portada de su biografía: “Rendición de cuentas y responsabilidad del servidor público”. Y es que sus trabajos en busca del mejor desempeño de la administración pública son ya, desde cualquier punto de vista, una referencia obligada para este gremio.

Termino ya esta intervención –Pepe me pidió que hablara solamente cinco minutos– añadiendo que me siento orgulloso de pertenecer a ese vastísimo grupo de alumnos de Roberto Salcedo; que celebro que el INAP le haya otorgado este reconocimiento que nos honra más a nosotros, que a quien lo recibe; y que confío, en fin, en que este momento se convierta a la vez en el principio de una nueva lección de vida para todos nosotros: la lección de profesionalismo, de calidad humana y de ética que encarna Roberto Salcedo Aquino. ¡En hora buena!

**Francisco Díaz de León:** Este es un momento muy emotivo. Solicitamos a nuestro Presidente José R. Castelazo, que se sirva entregar la medalla y diploma al licenciado Roberto Salcedo Aquino.

**El Presidente del INAP entrega la Medalla al Mérito Administrativo “José María Luis Mora” y Diploma al Licenciado Roberto Salcedo Aquino.**

**Rosa María Chío:** El diploma que se entrega a nuestro condecorado a la letra dice:

*Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.*  
*Sección Nacional Mexicana del Instituto Internacional de*  
*Ciencias Administrativas*

*Otorga la Medalla al Mérito Administrativo “José María Luis*  
*Mora” a*

**Roberto Salcedo Aquino**

*por sus valiosas aportaciones para el desarrollo de la*  
*Administración Pública Mexicana y por su*  
*destacada trayectoria como servidor público.*

**México, D.F., a 26 de abril de 2013**

**José R. Castelazo**

**Francisco Díaz de León:** Se ha unido a esta Asamblea Manuel Camacho Solís, Senador de la República, Amalfi Martínez Mekler, Raúl Olmedo Carranza y Arturo González de Aragón. ¡Bienvenidos!

Agradeceremos al licenciado Roberto Salcedo Aquino nos dirija un mensaje.

**Roberto Salcedo Aquino:** Dr. Miguel Messmacher, Subsecretario de Ingresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, representante del Presidente de la República; Mtro. José R. Castelazo, Presidente del Consejo Directivo del Instituto Nacional de Administración Pública; distinguidos Consejeros; estimados miembros de la comunidad del INAP; señoras y señores:

Un deber inicial es el de hacer patente mi agradecimiento al Consejo Directivo del INAP por haber decidido que un servidor sea acreedor de la medalla que hoy se me otorga. Quedo en deuda con vuestra benevolencia.

Desde que conocí que se me conferiría la *Medalla José María Luis Mora*, he reflexionado sobre la gran dignidad que ello representa, y encuentro que este reconocimiento excede mis méritos personales. Y pienso en quienes la han recibido y al revisar sus méritos observo que exceden por mucho a los míos; y la brecha entre lo hecho por mí y lo hecho por ellos es semejante a un abismo.

También he pensado en todas aquellas personas que he visto trabajar al servicio del Estado y que han entregado su vida profesional a él, pero han pasado inadvertidos. Quisiera a nombre de ellos, recibir este honor que se me hace. Al servidor público probo, eficaz, con pasión por el servicio, pero anónimo, le dedico este premio y en nombre de él, lo recibo.

Agradezco también a Mauricio Merino Huerta sus palabras llenas de amistad. Somos compañeros de desafíos administrativos desde hace mucho tiempo, tanto en la administración pública federal como en la administración estatal en Tabasco. Nos unen además, lazos académicos permanentes.

Advierto que mi segunda encomienda es agradecer públicamente a quienes me formaron y me inculcaron el sentido del servicio a los demás: al maestro Manuel Arrýave Ramírez, quien guió mis pasos por senderos seguros en el torbellino de la adolescencia y al maestro Don Enrique González Pedrero que, como gran pedagogo, me enseñó los pasos que se deben seguir en la academia y, como gran político, la prudencia que se debe poseer en el actuar público.

Méritos y vocación habrán sido tomados en cuenta para señalarme como acreedor de esta medalla. De los méritos sé decir que

apenas los distingo; en cuanto a la vocación estoy seguro que no se han equivocado. Recibo la medalla como un reconocimiento a la dedicación que, con prisa y sin descanso, en esta vida breve, he consagrado al servicio del sector público.

Desde mi infancia conocí la administración pública. Infancia es destino, nos dijo un gran mexicano. Mi padre tenía una nevería, de ella vivíamos. Hoy llamarían a mi padre microempresario. Era una nevería semiestablecida porque se había recibido el permiso del Gobierno del Distrito Federal para construirla como semifija, dado que estaba en espacios públicos, lo cual creaba la sensación de incertidumbre y desasosiego: ¿Cuándo se acabaría el permiso?, ¿de cuánto serían los derechos que habría que pagar?, ¿qué favores políticos habría que hacer para continuar con el permiso? Todas estas eran preocupaciones cotidianas.

Un día, después de cerrar la nevería, nos encontrábamos mi padre y yo solos; ya listos para regresar a casa, cuando mi padre hizo un alto repentino frente a todos los documentos que deberían estar a la vista del público; habló como para sí en voz alta; por supuesto para que yo lo oyera con nitidez, sabiendo que estaba atrás de él.

Mi padre dijo:

- Ésta es la cédula de la Secretaría de Hacienda para demostrar que sí pagamos los impuestos.
- Ésta es la cédula de la Tesorería del Distrito Federal para mostrar que pagamos los derechos de uso de suelo.
- Ésta es la cédula que nos acredita como locatarios y miembros de la Asociación del Pequeño Comercio, que es la que negocia con las autoridades para que nosotros podamos seguir teniendo el permiso de operar.
- Éste es el papel que consigna que somos miembros de la Confederación Nacional de Organizaciones Populares.
- Ésta es la cartilla de salubridad, y cada uno de los que atendemos a los clientes tiene su cartilla para demostrar que estamos sanos y podemos expender helados sin riesgo de contagiar a nadie.



- Éste es el oficio del director del mercado que consigna que nuestro giro es de nevería y que no podemos comerciar nada más.
- Éste es el documento que acredita que hemos contratado a la policía auxiliar para que nos resguarde y que estamos al corriente del pago.
- Éste otro documento es el permiso para el funcionamiento de la sinfonola y su anexo es la comprobación de que pagamos los derechos a la asociación de intérpretes y compositores.
- Esta circular significa que hemos pasado la inspección de los bomberos.

No recuerdo si comentó algunos otros documentos, pero sí recuerdo perfectamente que respiró profundo y con mesticia aseveró: ésta es la vitrina de gobierno; y luego exclamó: ¿cómo sería si produjéramos y expendiéramos algo más complicado que nieves y paletas? Volvió a respirar con profundidad y dijo, como hombre atrapado, vámonos a la casa.

La casa estaba como a cinco cuerdas de la microempresa. Fue la primera vez que no hablamos durante el trayecto; medité todo el camino: ¿por qué existe la vitrina del gobierno? Y fue en ese momento que el gobierno se me hizo omnipresente: vi las placas de los automóviles y me dije es el gobierno el que da permiso de circulación, pero además el conductor debe tener a su vez un permiso para manejar. Vi el nombre de las calles y me pregunté: ¿por qué esos nombres y no otros? Vi los autobuses y pensé que el gobierno establecía la ruta que deberían seguir, además de señalar el sentido de la circulación de las calles. Veía al gobierno inmiscuirse en mi vida; por esas fechas, pasaba de quinto a sexto de primaria y me pidieron mi acta de nacimiento y tuvimos que ir al Registro Civil para que el gobierno acreditara que sí había nacido; y para que la escuela certificara que acreditaría la primaria.

Todos estos documentos me impresionaron por tantos sellos y firmas. Me dije entonces: voy a estudiar el gobierno. Se me

volvió una obsesión. Veía el gobierno en todas partes y como no comprendía la lógica de muchas decisiones, insistía en mi fuero interno: estudiaré el gobierno.

En tercero de secundaria, en la asignatura de orientación vocacional, nos preguntaban qué estudiaríamos y nos enseñaban un sinnúmero de profesiones, pero ninguna de ellas estudiaba el gobierno. Me sentía muy desilusionado porque nadie estudiaba el gobierno. En el examen de esta asignatura la pregunta era: ¿qué estudiarás y cómo es la carrera? Contesté que me gustaría estudiar el gobierno y que esa carrera trata de ayudar a los ciudadanos a ejercer el modo de vida que más les convenga y, agregué, y no obstaculizarlos. Por supuesto, saqué baja calificación y fui centro de ironías por pensar que se podía estudiar el gobierno.

En preparatoria, estudié en la prepa 7, en orientación vocacional nos hicieron leer el libro de Jorge Derbez, *Las profesiones universitarias*. Lo leí con avidez. Cuando llegué al capítulo de ciencias sociales, encontré la carrera de Ciencias Políticas y Administración Pública, que consignaba en la primera línea: “Esta carrera estudia el gobierno”. La alegría me inundó porque sí encontré que había una disciplina universitaria que estudiaba el gobierno y pensé que quizá al término de mis estudios podía yo explicarme qué significaba la vitrina del gobierno. Terminé la carrera en la generación 65-69.

Desde entonces soy y me siento un hombre del sector público. Lo que significa vivir en el desasosiego de no saber si la vitrina del gobierno produce orden y certidumbre a los ciudadanos y los protege frente a los actos de la autoridad y si esos actos son racionales y ajustados a derecho.

Quisiera aprovechar esta ocasión para compartir con ustedes algunas ideas que, como profesional de la administración pública, preparé para este acto.

Los interesados en la ciencia política y en la administración pública deben revisar su ser y su hacer. Se trata, por así decir,

de una ecuación que hemos de resolver constantemente: el ser, que se define por la vocación; y el hacer, que se perfila como profesión.

El primer término proviene del latín *vocare*, llamar; nos sentimos llamados por la *res publica*, por las cosas públicas, que estudiamos en las universidades mediante disciplinas científicas que nos forman un criterio. La profesión, en cambio, es un credo, una fe en acción. La nuestra es la creencia en el Estado, en el ejercicio del poder para mejorar las cosas públicas que es lo que significa república.

Nuestra profesión es el servicio público. No estudiamos los pormenores del Estado y de la administración pública en busca de los secretos que conducen al mando. Lo hacemos para entender y participar en los procesos de transformación que tiendan a mejorar la calidad de la convivencia social.

No hay que olvidar que el sustantivo profesión viene del verbo profesar: declarar públicamente una creencia. Tenemos fe en el Estado, creemos en las posibilidades creadoras de esa organización superior.

Creemos en el Estado como unidad de voluntades entre seres humanos para cooperar mutuamente en la enorme tarea de construir una sociedad. Creemos en el Estado como la reunión de pueblo y gobierno, sobre la base de normas autodefinidas, en un territorio propio. Creemos en el Estado como el conjunto de instituciones que hacen posible ordenar la convivencia y transformarla con respeto a las libertades de cada individuo. Hemos declarado públicamente nuestra creencia en el valor de la organización social y anunciamos, también, nuestro deseo de servir a esos fines. Tenemos, pues, un credo laico.

Pero estas creencias serían sólo dogmas si careciéramos de otro atributo de nuestra vocación. Quienes elegimos trabajar para el gobierno no lo hicimos para conformarnos con el estado de cosas, sino que fuimos llamados precisamente por la inconformidad

frente a las vitrinas del gobierno. Ingresamos a la universidad empujados por la vocación y debemos continuar a lo largo de nuestra carrera animados por el espíritu de querer cambiar para conformar una sociedad mejor.

No es nada extraño que este premio lleve el nombre de José María Luis Mora, figura central del liberalismo mexicano. Sus ideas son clave para entender el nacimiento y devenir del programa liberal.

Se pronunció de modo categórico en favor de una administración pública fincada en el mérito para desterrar el legado colonial de la burocracia, dado por el tráfico de cargos, la intriga, la inmoralidad y los enredos que generan costos que envilecen las actividades productivas que son el origen de la riqueza material de la sociedad. Él ya había visto los vicios de las vitrinas del gobierno.

La actual etapa de la administración pública impele a disertar sobre dos puntos torales: la flexibilidad de la gestión, y la idoneidad del servidor público medida por el mérito profesional.

### ➤ **La flexibilidad de la gestión**

Una necesidad básica es que la maquinaria gubernamental desempeñe las funciones públicas con eficacia; para ello se requiere un gobierno enfocado en los resultados, y personal con alta pericia técnica y flexibilidad para sortear con éxito las contingencias que conlleva toda ejecución.

La flexibilidad debe entenderse como la creación de una administración con autonomía técnica que aumente la capacidad de ejecución. La autonomía, a su vez, implica: descentralización de responsabilidades; establecimiento de objetivos y metas por alcanzar; reducción de la normativa y de los controles a su mínima expresión; definición de estándares básicos de actuación; manejo flexible del presupuesto; sistemas de capacitación y desarrollo destinados a fortalecer habilidades, competencias y responsabilidades en la fuerza de trabajo.

Los cambios deseados para instaurar la flexibilidad en la gestión gubernamental inciden en dos ámbitos: en la cultura de las normas y en la cultura del control.

- *La cultura de las normas*

Una organización es producto del espíritu de cooperación de sus miembros; y la cooperación sólo es posible merced a las normas generadoras de la inordinación de todos en un fin común. El asunto de las normas plantea una antinomia: sólo es posible obtener resultados positivos si se ejecuta el trabajo de conformidad con ellas; pero en ocasiones, la realidad exige excepciones y es muy común que los ejecutores caigan en el error de negarse a realizar ajustes en las normas, incluso cuando su aplicación es a todas luces irrazonable. Esa antinomia se resuelve en el justo equilibrio entre un actuar observante de las normas, pero con la flexibilidad necesaria para realizar las excepciones que se requieren dadas las circunstancias de la ejecución.

- *La cultura del control*

Una organización sana y eficaz establece la jerarquía –quién manda y hasta dónde– mediante reglas y reglamentos. En ellos se establece lo que debe hacer el subordinado y lo que debe hacer el superior. Reglas y reglamentos son para inordinar, coordinar, subordinar y supraordenar las acciones de una multiplicidad de actores, para que todos cooperen para el logro del fin común; en este sentido, son una virtud institucional. Pero puede devenir vicio cuando las reglas y los reglamentos llevan a la organización a una rutina formalista: “un perfecto observante de las normas, sin rumbo ni propósito”.

Este vicio, cuando es llevado al extremo, se expresa en el cultivo fatuo de las reglas y los reglamentos, y predispone a una patología institucional: la atención se concentra sobre las prescripciones que limitan necesariamente la discrecionalidad de cada uno, se pierden los fines y se sobreestima el actuar autómatas conforme al tiempo, reglas y movimientos.

Toda esta patología está descrita en *Los empleados* de Balzac. Esta obra es un estudio social de los hombres encargados de hacer funcionar esa maquinaria complicada y costosa y que, en su mayoría, son seres ordinarios sin más horizonte que el de sus covachuelas.

Balzac sitúa su novela en un momento culminante de las oficinas: cuando se va a morir un jefe y los escalafones están a punto de moverse; nos refiere los enredos y artimañas que ponen en juego los aspirantes principales a la vacante que va a producirse, lucha en la que, como era previsible, triunfa el más inepto, pero el que ha sabido armarse de más influencias.

Osborne nos pinta la segunda parte de la obra de Balzac: “La gran tarea que emprendió la sociedad fue dificultar el robo al erario público, pero tantos controles hicieron imposible la administración; al exigir exámenes escritos calificados hasta el tercer punto decimal para controlar a burócratas, se introdujo la mediocridad en la fuerza de trabajo; al imposibilitar el despido de personas que no se desempeñan bien, se convirtió la mediocridad en una carga; al tratar de controlar todos los procesos, se olvidaron los resultados. Se construyó de esta manera una maquinaria lenta, ineficiente y depredadora”<sup>1</sup>.

El equilibrio entre el binomio normas-control y facultades discrecionales encaminadas hacia resultados puede vacunar a la administración contra las patologías descritas.

### ➤ **La idoneidad del servidor público medida por el mérito profesional**

La calidad del capital humano está en relación directa con la capacidad de realización gubernamental. El busilis de la gestión del capital humano es la eficacia. A medida que el gobierno se hizo más complejo, se produjo la necesidad imperativa de una

---

<sup>1</sup> Osborne, David y Gaebler, Ted (1992). *Un nuevo modelo de gobierno. Cómo transforma el espíritu empresarial al sector público*. México: Ediciones Gernika, S.A., Colección Ciencias Políticas, 28, p. 42 7.

mayor diferenciación de funciones y, por ende, se requirieron especialistas que supieran manejar los problemas –como afirmó Max Weber– con precisión, confiabilidad y eficacia. Por lo tanto, el principal mérito del capital humano es su eficacia técnica que se traduce en precisión, rapidez, control experto, continuidad, discreción, confianza y rendimiento óptimo.

La experiencia en la administración pública me permite vislumbrar dos grandes fuerzas aparentemente antagónicas. Por un lado, la necesidad de que la maquinaria gubernamental se desempeñe con eficacia y enfocada en resultados, y sea manejada con alta pericia técnica y con la confianza de las autoridades responsables y de los ciudadanos para tener la flexibilidad necesaria en la superación exitosa de las contingencias que conlleva toda ejecución. La otra fuerza impele a establecer las normas y los controles necesarios para disminuir en grado máximo las facultades discrecionales de los servidores públicos y luchar contra la corrupción.

Esas dos grandes fuerzas parecen moverse en sentido contrario: por un lado, las normas y controles no han disminuido la corrupción y sí han menguado la eficacia de la maquinaria gubernamental; y se ha generado el adocenamiento que comporta una actuación ceñida ritualmente a las normas, la cual ha conducido al imperio de la mediocridad en la fuerza de trabajo del gobierno. Esta fuerza se ha sobrepuesto a la otra y pareciera que es más importante el ritualismo del actuar conforme a las normas y demostrar a los controladores que se han ejecutado las acciones de conformidad con los reglamentos, los manuales y las reglas de operación, que obtener los resultados esperados. La energía gubernamental que da la flexibilidad ha sido temida, a pesar de que se requiere para enfrentar el sinnúmero de situaciones no previstas por las normas. La flexibilidad no significa romper las normas, sino la posibilidad de sortear con éxito las excepciones que son muchas e importantes para una administración con base en resultados.

La antinomia entre esas dos fuerzas es aparente. El problema de la corrupción se combate contratando exclusivamente a personas con profundo sentido ético y responsables de sus actos,

e imponiéndoles tanto controles preventivos como reglas claras de operación, y con una fiscalización eficaz que detecte las debilidades.

La conjugación de ambas fuerzas nos produce un gobierno responsable, en donde la eficacia y rendición de cuentas sobre resultados juegan un papel primordial y en donde los ciudadanos son consultados sobre la forma y fondo de los bienes y servicios que les proporciona el gobierno, y la satisfacción de ellos con las vitrinas del gobierno.

Mi mundo onírico está pleno de esperanzas y de quijotescos servidores públicos llenos de entusiasmo por deshacer entuertos.

Es para mí un inmenso honor y una gran responsabilidad recibir este premio; me obliga a honrarlo y prestigiarlo; habré de mejorar la valía de mi acción para merecer, en conciencia, el alto honor que vuestra generosidad me concede el día de hoy.