

***LOS DESAFÍOS DEL FUTURO DE MÉXICO:  
ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO Y  
DESEMPEÑO***

ESCUELA KENNEDY DE HARVARD  
PROGRAMA EJECUTIVO 2012.

INFORME DE RODOLFO H. LARA PONTE  
FEBRERO DE 2012



## CONTENIDO

<b>I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA EJECUTIVO</b> (EJES TEMÁTICOS DEL PROGRAMA, PARTICIPANTES, METODOLOGÍA E INSTRUCTORES)	<b>1</b>
<b>II. VINCULACIÓN CON MÉXICO Y EL PJF</b> (CONTEXTO NACIONAL, PODER JUDICIAL DE LA FEDERACIÓN, SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN)	<b>5</b>
<b>III. DINÁMICA DEL CURSO Y ESTUDIO DE CASOS</b> (METODOLOGÍA, ESTUDIO DE CASOS)	<b>9</b>
<b>IV. CONCLUSIONES</b>	<b>16</b>

## **LOS DESAFÍOS DEL FUTURO DE MÉXICO: ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO,**

### **PROGRAMA EJECUTIVO 2012 IMPARTIDO POR LA ESCUELA KENNEDY DE HARVARD.**

En el presente documento se reporta la participación en el *Programa Ejecutivo 2012: Los Desafíos del Futuro de México: Estrategias de Liderazgo y Desempeño*, impartido por la Escuela Kennedy de Harvard, que se llevo a cabo en Cambridge, Massachusetts, EUA, del 4 al 13 de Enero del 2012.

Como resultado de la asistencia y evaluación satisfactoria, se obtuvo un certificado expedido por la Harvard Kennedy School, en razón de que se cumplió con el 100% de las actividades asignadas.

En forma detallada se reportan los temas y habilidades desarrollados durante el curso, los cuales constituyen una experiencia académica que brindará herramientas y nociones que pueden enriquecer el desarrollo de las tareas que se realizan en la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

#### **I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA EJECUTIVO**

El Programa Ejecutivo de la Escuela Kennedy de Harvard está dirigido a funcionarios públicos de los tres niveles de gobierno, al igual que a líderes empresariales y sociales, y su objetivo es elevar la calidad en la toma de decisiones para incidir, desde los diversos ámbitos, en un mejor desempeño de la función pública. En el programa, se pone especial énfasis en la forma de generar mejores políticas públicas, que atiendan las necesidades de la población en un contexto de prácticas y valores democráticos.

Sus contenidos buscan desarrollar y afirmar en los participantes habilidades para el desarrollo del liderazgo en sus respectivos ámbitos de actuación, a través de un enfoque estratégico que fortalezca la gestión que se realiza.

## **a) Ejes Temáticos del Programa**

El programa está estructurado en cuatro Ejes Temáticos:

### **➤ Liderazgo estratégico de organizaciones públicas**

En este eje se estudian las necesidades y requerimientos de un liderazgo moderno y eficaz, el cual debe contemplar principalmente los siguientes componentes:

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Capacidades para comunicar.
- ✓ Mejora permanente de gestión.
- ✓ Participación ciudadana en el servicio público que se brinda.

Dicho enfoque temático resulta especialmente interesante, en razón de que pone particular atención en el desarrollo de habilidades para la gestión en organizaciones complejas, la implementación de sistemas para mejorar el desempeño en la organización que se trate, así como en el diseño y aplicación de medidas efectivas para controlar riesgos y prevenir prácticas corruptas. También se abordan las diversas técnicas de negociación a través del estudio de casos.

### **➤ Desarrollo de políticas en contexto democrático.**

En el programa se concede especial atención a la necesidad de que las políticas públicas resuelvan los problemas reales de la población, en razón de que un sistema democrático de gobierno conlleva precisamente esa exigencia.

De esta manera, el planteamiento del curso implica el desarrollo de habilidades enfocadas a estrategias para la planificación, introducción y aplicación de iniciativas políticas, que apoyen la correcta toma de decisiones congruentes con esquemas de política pública participativos.

### **➤ Desarrollo de habilidades: liderazgo y negociación**

En este eje temático, se parte del principio de que la eficiencia, sea en la esfera gubernamental o en los diversos sectores productivos y sociales, depende de la capacidad para desarrollar habilidades de liderazgo y negociación, así como del componente creativo. De esta manera, las

sesiones del programa se enfocan a dimensionar el reto que plantea el liderazgo y los procesos de negociación que propicien la construcción de consensos que sirvan a la gestión que se realiza.

➤ **El contexto actual: desafíos críticos en materia institucional y política**

Los contenidos y casos estudiados están enmarcados en escenarios reales y actuales, donde algunos de sus componentes insoslayables son las crisis financieras y los procesos políticos. Las exposiciones de los ponentes y los talleres se enfocan al análisis de los obstáculos a vencer, pero especialmente a identificar las oportunidades que los contextos complejos brindan para generar respuestas creativas, que propicien una mayor eficiencia de la gestión administrativa en su sentido más amplio.

La idea es incorporar nuevos marcos analíticos que sustenten políticas sanas y permitan enfrentar los desafíos más apremiantes en materia institucional y política.

**b) Participantes en el Programa**

El programa contó con la participación de profesionistas de diversas disciplinas y que realizan toma de decisiones en distintos ámbitos: subsecretarios, directores generales, directores, alcaldes, gobernadores, y asesores; directores generales de empresa y presidentes de Organizaciones No Gubernamentales; líderes de las legislaturas a nivel nacional y estatal, así como miembros de la comunidad empresarial, partidos políticos y organizaciones de la sociedad civil.

**c) Metodología**

El curso en comento se realizó principalmente en inglés y se basó en discusión de casos, dinámicas grupales y exposiciones a cargo de expertos de Harvard Kennedy School con amplio reconocimiento internacional. Los temas y problemáticas tratados guardaron especial vinculación con el desarrollo de México y otros países que tienen necesidades semejantes en cuanto a la generación de estrategias y liderazgos para su desarrollo institucional bajo directrices democráticas.

## **d) Instructores**

Los instructores del programa son expertos de Harvard Kennedy School con reconocimiento mundial en liderazgo, análisis institucional, política y desarrollo económico y social. Entre ellos están:

*Dra. Merilee Grindle:* Directora Académica especialista en análisis de toma de decisiones en política pública y su implementación, tanto en América Latina como en otros países de economías emergentes.

*Dra. Mary Hilderbrand:* Co Directora Académica especialista en políticas y reformas del Estado en América Latina y en el mejoramiento de la capacidad pública para el desarrollo.

*Dr. Matt Andrews:* Especialista en gestión pública y reforma del sector público en materia de presupuestación y administración financiera.

*Dr. Malcolm Sparrow:* Especialista en el control de fraudes y en el análisis y administración de riesgos.

## **II. VINCULACIÓN DEL PROGRAMA CON MÉXICO Y EL PJF**

### **a) Contexto nacional**

Los contenidos del Programa Ejecutivo de la Escuela Kennedy de Harvard tienen especial relación con los diversos retos de México en materia de políticas públicas.

Así, el curso resulta especialmente útil para el contexto nacional, al identificar los liderazgos y estrategias que requieren las nuevas instituciones en el marco de un sistema democrático, donde la construcción de ciudadanías y la participación son elementos insoslayables en la definición de las políticas públicas y el desarrollo de la gestión en los ámbitos gubernamental, legislativo o judicial.

El programa atiende la necesidad mexicana y regional en distintos rubros: la generación de presupuestos y políticas públicas promotoras del desarrollo; la elevación de la competitividad; la generación del empleo y la educación; el diseño de políticas públicas distributivas de la riqueza y de combate a la pobreza; el fortalecimiento de la seguridad pública; la

promoción y observancia de los derechos humanos; la ampliación del acceso a la justicia y el fortalecimiento de la cultura de la legalidad, entre otros.

Así, sus objetivos son compatibles con prioridades nacionales como la necesidad de afirmar la cultura de la legalidad y el Estado de Derecho en México, como un elemento que rijan la relación entre gobernantes y gobernados, y ordene eficazmente las relaciones entre grupos e individuos, bajo esquemas novedosos de participación social en la atención de los principales asuntos públicos.

La idea anterior es concomitante con la necesidad de arribar a una nueva ética pública que dote de mayor responsabilidad política al conjunto de las decisiones que se asumen en cualesquiera instituciones del Estado mexicano.

Al respecto, es importante destacar que en la actualidad las políticas públicas son fuertemente influidas por los diversos actores de la democracia: partidos políticos, organizaciones y líderes sociales, medios de comunicación y ciudadanía. Hoy no es posible pensar en estrategias, planes y acciones públicas sin tomar en cuenta los impactos sociales de las decisiones y soluciones que provienen de las instituciones públicas en sus respectivos ámbitos de competencia.

Por ello, las instituciones requieren establecer canales de contacto social efectivos que les permitan definir acciones cercanas a las necesidades e incluso expectativas de los diversos sectores sociales.

Actividades del sector estatal que anteriormente no se planteaban la necesidad de establecer mecanismos de contacto e interacción social, como la administración e impartición de justicia, ahora tienen que participar en esquemas de observación ciudadana, transparencia y rendición de cuentas, como parte de un mecanismo de legitimación democrática de su quehacer público. Cada vez con mayor frecuencia, ese seguimiento deviene un puntual escrutinio social y conlleva a la vez un riguroso monitoreo mediático.

Hoy la interacción con la sociedad encauza de mejor manera todo servicio público y aquí está inscrita precisamente la vocación de la valiosa experiencia académica que se informa en el presente documento.



Por otra parte, dicha observación social de las tareas de las instituciones y servidores públicos, así como un contexto de crisis económica global, inciden en la necesaria racionalización de los recursos. Ahora se requiere una planeación estratégica y una mayor focalización de acciones, que definan nuevos esquemas de gestión pública que optimicen crecientemente el manejo de dichos recursos.

La acción y la toma de decisiones de los funcionarios, sea en el plano de la administración pública, de las tareas legislativas o de la impartición de justicia, tienen que someterse al parámetro ineludible de la eficacia y el cumplimiento de metas, en el ámbito de las necesidades y de las expectativas sociales.

## **b) El ámbito judicial y la Suprema Corte de Justicia de la Nación**

### **Poder Judicial de la Federación**

Con base en los elementos antes expuestos, resulta lógica la vinculación del programa de la Escuela Kennedy de Harvard con los retos actuales del Poder Judicial de la Federación y, en particular, los de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, concernientes a la consolidación de un servicio de impartición de justicia de excelencia y cercano a las necesidades de la sociedad mexicana.

Lo anterior es especialmente trascendente, en función de que la justicia, realizada bajo los parámetros constitucionales, es un factor indispensable para la vida democrática y para una sana convivencia entre todos los integrantes de la colectividad.

Así, en el Poder Judicial Federal se requiere que las tareas jurisdiccionales, así como la gestión de los recursos públicos con los que se realizan, sean visibles y accesibles para la sociedad. Sin duda, ello contribuye al fortalecimiento del Estado de Derecho y a la gobernabilidad democrática en México.

En el plano administrativo un manejo de recursos públicos transparente, racional y eficaz hace que la Judicatura cuente con una plataforma eficaz de elementos e insumos para la impartición de justicia. Una gestión administrativa moderna y eficaz en el PJP, permite que los recursos se utilicen mejor y apoyen el fortalecimiento de las tareas sustantivas.

En este contexto, el Poder Judicial de la Federación tiene una estrategia tendente a consolidar una gestión administrativa transparente y orientada a resultados, que permita que la impartición de justicia fortalezca la cultura de la legalidad y la confianza en las instituciones judiciales.

La transparencia es ya un elemento ineludible en las tareas jurisdiccionales y administrativas del Poder Judicial, en la medida que la ciudadanía mexicana es cada vez más exigente de sus derechos y demanda la práctica de la rendición de cuentas.

Hoy el sistema de impartición de justicia federal está sometido a un mayor nivel de exigencia social, tanto en las tareas correspondientes a los juzgadores, como en la utilización de los recursos públicos que le son asignados. Por esta razón, un programa académico que se proponga identificar los mecanismos de acercamiento con la sociedad, a la vez de elevar la calidad de la gestión, resulta especialmente útil y oportuna.

### **Suprema Corte de Justicia de la Nación**

La Suprema Corte de Justicia de la Nación se ha consolidado como un factor fundamental para el equilibrio entre los poderes públicos y la protección de los derechos fundamentales de la población. A través de sus importantes atribuciones para la interpretación y control constitucional, realiza un aporte decisivo para el fortalecimiento del Estado de Derecho y la gobernabilidad democrática.

Es importante destacar que además de sus tareas sustantivas de impartir justicia constitucional y emitir la jurisprudencia respectiva, la Suprema Corte de Justicia, como cabeza del Poder Judicial de la Federación y a través de su Presidencia, cumple un papel relevante al señalar algunas directrices que deben guiar el desarrollo institucional en el plano administrativo. En esa dirección se han realizado pronunciamientos dirigidos a fortalecer la vinculación de la función jurisdiccional con la sociedad mexicana, a la vez de afirmar una administración honesta, racional, eficaz, moderna, innovadora y transparente de los recursos públicos.

En el Tribunal Constitucional de México se profundizan las estrategias y políticas institucionales tendentes a fortalecer una gestión administrativa que sea altamente coadyuvante de la función jurisdiccional y de las diversas actividades sustantivas. En ese sentido, se han tomado

decisiones estratégicas que buscan fortalecer la planeación y la disciplina presupuestal; la elevación en la calidad del gasto; la homologación de las mejores prácticas administrativas; la incorporación de tecnologías de vanguardia con un enfoque transversal en todo el quehacer institucional; la implementación de procesos modernos a través de la innovación; el fortalecimiento del factor humano, entre otros aspectos.

El gran objetivo es consolidar un perfil institucional y un servicio público que responda a los grandes retos de impartición de justicia en materia constitucional.

En este marco, la participación en el Programa Ejecutivo ha ofrecido diversos rendimientos para enriquecer los procesos, decisiones y estrategias antes señalados.

### **III. DINÁMICA DEL CURSO Y ESTUDIO DE CASOS**

#### **a) Metodología**

Un estudio de caso es una descripción escrita de un problema o situación. No incluye análisis ni conclusiones, sino únicamente los hechos de una historia en orden cronológico. El propósito del estudio de caso es poner a los participantes en el papel de encargados de tomar decisiones, pidiéndoles que distingan los hechos pertinentes de los periféricos, identifiquen alternativas medulares entre varios temas que compiten por atención, y formulen recomendaciones en cuanto a estrategias y políticas. El método brinda la oportunidad de refinar las destrezas de resolución de problemas y de mejorar la capacidad de pensar y razonar rigurosamente.

La mayoría de los casos describen situaciones reales. En algunos los datos son modificados y en raras ocasiones una situación puede ser ficticia. Los casos no pretenden ser completos o exhaustivos. La mayoría de ellos retratan una situación específica dentro de un entorno complejo. Todos se concentran en el protagonista principal, al que se muestra a punto de tomar una decisión importante.

El método del estudio de casos se emplea principalmente en el desarrollo y perfeccionamiento de las destrezas administrativas y la capacidad de liderazgo, aunque su utilidad no se limita a ese campo.

Este método educativo sirve en todas las situaciones en que la toma de decisiones debe derivar principalmente del análisis, la elección y la persuasión. El método aludido obliga a los estudiantes a participar activamente en los ejercicios planteados, los cuales pueden ser proyectados hacia situaciones reales en los contextos profesionales de los participantes. La riqueza del método de casos proviene de la discusión en clase; la profusión de puntos de vista que surge enriquece el tratamiento de los temas.

## **b) Estudio de Casos**

El programa ejecutivo 2012 incluyó una serie de Estudio de Casos, para ser comentados y resueltos grupalmente en distintas sesiones. Aquí se reportan aquéllos que están más próximos al contexto institucional y a los actores vinculados a tareas propias del sector público, al mismo tiempo que están relacionados con los cuatro ejes temáticos del programa: 1) Liderazgo estratégico de organizaciones públicas; 2) Desarrollo de políticas en un contexto democrático; 3) Desarrollo de habilidades: liderazgo y negociación, y 4) Desafíos críticos en materia institucional y política.

Para cada caso, se hace un breve recuento de los elementos centrales que describen el núcleo temático a discutir, de acuerdo a los materiales de trabajo distribuidos a cada uno de los participantes. Asimismo, se incluye una breve consideración acerca de la utilidad práctica de cada situación, desde una perspectiva aplicada a la función pública actual.

### **Caso 1. Cancún, México: Privatización del Sistema de Agua**

En enero de 1994, Aguakán una nueva filial del conglomerado de construcción Grupo Mexicano de Desarrollo (GMD), asumió el control de la operación de sistemas de tratamiento de agua, alcantarillado y aguas residuales en Cancún e Islas Mujeres, México. Fue la primera concesión extensa otorgada a una compañía privada en México para la operación de sistemas de este tipo. En su momento, concesionar (privatizar) parecía ser la respuesta apropiada a los viejos problemas de cobertura insuficiente, presupuestos deficientes, baja calidad y contaminación del medio ambiente, lo que caracterizaba el funcionamiento de la dependencia estatal existente.

La nueva operación de Aguakán ofreció algunas mejoras al principio, aunque posteriormente dejaron de cumplirse las expectativas acerca de su capacidad de ofrecer el servicio de forma óptima y oportuna. Dos años después de otorgada la concesión, Aguakán no había cumplido con la oferta de un servicio de agua potable eficiente, ni con la de nuevas inversiones que aumentarían su eficiencia operativa y comercial.

Lo anterior generó un gran enfrentamiento con las autoridades gubernamentales y a mediados de 1996, la concesionaria encaró un requerimiento judicial y una abrogación del título de concesión otorgado sólo 32 meses antes.

El litigio indicaba que el suministro de servicio de agua potable y alcantarillado en Cancún se encontraba en riesgo. La queja se enfocó en cinco cargos: 1) incumplimiento de compromisos; 2) altos costos operativos y bajos rendimientos; 3) carencia de mejoras significativas; 4) obra pública inconclusa; y 5) contratación sobrepreciada.

En agosto de 1996 un juez falló a favor del gobierno municipal y ordenó una intervención administrativa gubernamental para la operación temporal del servicio. Aguakán solicitó un amparo al mismo tiempo que ganó lugar la idea de la remunicipalización de los sistemas de agua y alcantarillado en Cancún. Incluso, el Presidente Municipal de Benito Juárez solicitó formalmente al Congreso el término de la concesión. De esta forma, el gobierno municipal y Aguakán entraron en una serie de discusiones y negociaciones muy tensas, sobre las disputas que habían surgido desde el momento que se había otorgado la concesión.

## **Utilidad**

Situación de resolución de un problema de servicios públicos municipales concesionados, en el que se consideran elementos de un litigio judicial y la capacidad de alcanzar acuerdos que permitan la continuidad de un servicio esencial; así como la reconducción de una decisión pública de concesión a un particular y la posibilidad de re municipalizar un servicio.

## **Caso 2. Corrupción en la Paz: Un alcalde se enfrenta a la Alcaldía**

Con ayuda del asesor, Robert Klitgaard, el alcalde de La Paz, Ronald MacLean, desarrolló una estrategia para cambiar la “estructura de incentivos” en el gobierno de la ciudad, la cual parecía impulsar la

corrupción generalizada. Para guiarse, el alcalde aplicó la fórmula diseñada algunos años antes por Klitgaard para describir las condiciones que alimentaban las prácticas corruptas: *corrupción = monopolio + discrecionalidad – rendición de cuentas*. También actuó bajo el supuesto de que la corrupción no era, en sus palabras, “un crimen pasional, sino un crimen premeditado”. Los empleados, dice MacLean, “piensan al respecto, miden los costos y los beneficios”. Dado que la “probabilidad de ser castigados era casi cero”, continúa, “porque no hay sistemas de información, la tentación es muy grande. Entonces, como cualquier hombre de negocios, se miden los riesgos y las oportunidades y actúan. Pero si cambian esas percepciones, aumentan los castigos, pones sistemas de información, van a pensarlo dos veces antes de hacerlo.”

## **Utilidad**

Caso en el que se plantea la aplicación de una estrategia anticorrupción en el gobierno de una ciudad capital de un país latinoamericano, donde se analiza la factibilidad de un nuevo modelo de gestión planteado por una asesoría externa y su adaptación a un contexto lleno de inercias y de obstáculos para una nueva gestión gubernamental.

### **Caso 3. El Dilema de un burócrata: Escaramuzas en el Frente de la Reforma Agrícola Rumana**

A mediados de 1997, el gobierno reformista de Rumania se enorgullecía de los avances logrados por aquel antiguo estado comunista en su transición hacia una economía de mercado. Sobre todo Dinu Gavrilescu, ministro de agricultura había demostrado valor político al disminuir los aranceles a las importaciones, liberar los precios y hacer transparente y comprensible para todos, el sistema nacional de subsidios agrícolas.

Pero hacia el verano de 1998 el movimiento reformista perdía impulso. Gavrilescu y sus colegas del gabinete se daban cuenta de cómo la fuerza irresistible del cambio económico chocaba contra el muro de la recesión nacional. Logradas las reformas fáciles y rápidas, crecía la oposición política interna a las medidas más dolorosas que Rumania necesitaba aplicar para avanzar paso a paso hacia la meta de convertirse en miembro pleno del club de los países industrializados.

## **Utilidad**

Situación de realización de reformas políticas en un país de Europa del Este, en la cual se consideran las opciones y los alcances de una reforma en una nación ex comunista, inscrita en una coyuntura de cambio institucional y crisis económica.

## **Caso 4. La China del Siglo XXI: Reto y Oportunidad para México**

### *Elementos de diagnóstico*

- El posicionamiento alcanzado en las recientes décadas por la República Popular China (RPCH) convierte a esta nación en uno de los actores más importantes del sistema internacional del siglo XXI.
- Al despegue del siglo XXI la RPCH se convierte en tema de atención en México debido a su expansión comercial. Los productos “made in China” ingresan a México, legalmente o por contrabando, en cantidades cada vez mayores, lo que ha causado grave preocupación en el comercio mexicano. En 2007 México exportó a la RPCH el valor equivalente al 6% de lo que importó de ese país (1,895 vs 29,795 millones de dólares). Frente a ello, México decide mantener los impuestos compensatorios como medida de protección.

### *Premisas Básicas*

- El dinamismo de la economía de la RPCH se ha convertido en uno de los componentes más importantes de la economía mundial; su posicionamiento tiende a crecer y con ello su importancia como variable para cualquier economía.

### *Recomendaciones*

- En su estrategia con la RPCH, México debe considerar su posición geopolítica y los compromisos y oportunidades que de ahí derivan, tanto por la vecindad con Estados Unidos y su pertenencia a NAFTA; como por su carácter de país de América Latina, y su presencia, en particular, en Centroamérica y Caribe.

## Utilidad

Ejercicio de definición de una estrategia de agenda económica bilateral con el país emergente más importante de nuestros días, donde se analizó el escenario actual de las relaciones México-China (con sus respectivos avances y comisiones), para plantear los elementos inmediatos y de mediano plazo, que permitan al país aprovechar el dinamismo económico de la República Popular China.

### **Caso 5. Enfrentando el rendimiento deficiente, la desigualdad extrema y la tolerancia del público: el Ministro de Educación del Brasil, forja una nueva función para el Ministerio.**

Paulo Renato de Souza, nombrado Ministro de Educación y Deportes del Brasil en enero de 1995 por el nuevo Presidente Fernando Henrique Cardoso, enfrentó una dificultad de intimidante magnitud: un enorme sistema de educación pública de crecimiento descontrolado, con pésimo desempeño en todos los niveles y extrema desigualdad de recursos y de la calidad de la instrucción de una escuela a otra. En términos generales, en el ámbito de los gobiernos estatal y municipal, el sector de educación era un sector desprestigiado, donde reinaban la influencia política y la ineficiencia. Además, el propio Ministerio de Educación federal era históricamente débil, con un confuso sentido de misión.

Sin embargo, Renato asumió el cargo con ventajas excepcionales. Gozaba de una íntima amistad con Cardoso, que había hecho de la mejora de la educación en el Brasil una prioridad explícita de su gobierno. Además, llegó un momento político oportuno, cuando tenía más latitud de la acostumbrada para implantar reformas. Renato llegó al Ministerio de Educación con una firme opinión sobre la forma de mejorar el sistema educativo y, lo que es aún más importante, con una visión de las funciones que debería cumplir el Ministerio en ese proceso. Quizá lo más impresionante fue su determinación personal de hacer reformas duraderas, que sencillamente no fueran anuladas ni abandonadas por sus sucesores, sino que tuvieran vida y circunscripción propias; según el mismo, reformas tan obviamente favorables al interés público que sus sucesores se verían en la necesidad de mantenerlas por “vergüenza” de hacer lo contrario.



## Utilidad

Situación de impulso de una reforma educativa en Brasil, donde se reflexionó acerca del contexto de una estrategia para el fortalecimiento educativo en el país latinoamericano de mayor presencia actual en el contexto internacional, así como el papel del factor educativo en el fortalecimiento económico de Brasil.

### **Caso 6. La Ley Piloto de la Guardia Costera GPRA.**

Un consenso en sentido de que la efectividad del gobierno federal debía mejorar incentivó amplios esfuerzos en la rama ejecutiva y en el Congreso para cambiar radicalmente la forma de manejar el gobierno federal. La pieza central de este esfuerzo, La ley de Resultados y Rendimiento del Gobierno de 1993 (comúnmente denominada “GPRA” o la “Ley de Resultados”), busca cambiar el enfoque de la administración federal y del proceso de toma de decisiones para centrarse no en las actividades que se están realizando, sino en los *resultados de dichas actividades*.

La GPRA está destinada a mejorar la eficiencia y la efectividad de los programas federales al establecer un sistema para fijar metas de rendimiento de los programas, para medir resultados y para vincular estas metas y resultados con los recursos presupuestados. Específicamente, la GPRA requiere que las empresas ejecutivas preparen planes estratégicos de varios años en los cuales identifiquen los resultados previstos, así como planes de rendimiento anuales que vinculen los presupuestos fiscales del año con medidas de rendimiento, e informes anuales de rendimiento que midan los resultados obtenidos al final del año fiscal. Reconociendo la dificultad de este cambio, el Congreso dispuso la implementación por fases, comenzando con proyectos piloto en el año fiscal 1994. El Anexo trae un resumen de la Ley de Resultados.

## Utilidad

Situación en la que se analiza el caso de una Ley Piloto, que busca implantar el esquema de metas y resultados en los programas federales del gobierno estadounidense, en la cual se estudió la adopción de un nuevo esquema de trabajo institucional, bajo las premisas de la racionalidad y la eficiencia, en este caso en el programa gubernamental de la guardia costera.

#### IV. CONCLUSIONES

- ❖ El Programa Ejecutivo 2012 ofrece importantes herramientas para el ejercicio de liderazgo y la negociación, como elementos coadyuvantes en la realización de las tareas directivas en la gestión administrativa de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.
- ❖ Los cuatro rubros temáticos referidos en el cuerpo del Informe, los cuales están articulados para generar una visión conceptual y práctica, guardan relación directa con diversos asuntos inherentes al desarrollo institucional de la SCJN, especialmente los relativos a la consolidación de un perfil y un servicio público que corresponda a las necesidades actuales de la sociedad y el Estado mexicanos.
- ❖ Desde la responsabilidad administrativa que le corresponde realizar a la Oficialía Mayor de la SCJN, los cuatro ejes temáticos mencionados tienen una aplicación y utilidad directa, en el diverso espectro de funciones y atribuciones correspondientes al manejo de los recursos del Alto Tribunal:
  - a) *Liderazgo estratégico de organizaciones públicas.* El ejercicio de la función administrativa de la SCJN requiere una visión clara de los objetivos, las metas y las acciones a realizar, para el fortalecimiento de un modelo administrativo que afirme el uso racional de los recursos y eficiente el trabajo de las áreas de apoyo a la función jurisdiccional: servicios generales, contrataciones públicas, tecnologías de la información, infraestructura física; recursos humanos y seguridad.
  - b) *Desarrollo de políticas en un contexto democrático.* Los recursos que la sociedad mexicana asigna al Tribunal Constitucional deben ser conducidos con honestidad, racionalidad, eficiencia y transparencia, como una sólida política administrativa que sea funcional a una justicia constitucional a la altura del avance democrático del país.

En este contexto, los contenidos del Programa académico pueden enriquecer las políticas en curso dirigidas al uso de recursos eficaz y plenamente transparente, que facilite el escrutinio social sobre la consecución de metas.

- c) *Desarrollo de habilidades: liderazgo y negociación.* La asignación presupuestal que anualmente hace la Cámara de Diputados al Poder Judicial de la Federación (donde se incluye el que corresponde a la SCJN), requiere del planteamiento de una estrategia que permita contar con esquemas de interlocución efectivos ante diversos actores legislativos, quienes deben valorar las bases programáticas y presupuestales de los recursos que demandan las instituciones de la justicia federal. Algunas herramientas, nociones y metodologías implicadas en el Programa, pueden enriquecer también el propio aporte de la SCJN en dicho proceso, en tanto instancia cabeza del Poder Judicial de la Federación.
- d) *Desafíos críticos en materia institucional y política.* El avance democrático del país, las recientes reformas en materia de derechos humanos y amparo, así como los requerimientos propios de la imagen y el posicionamiento institucional, constituyen el contexto actual de la agenda de la SCJN. Para su presente gestión administrativa, estos y otros elementos marcan la pauta para realizar una gestión propositiva e innovadora, que permita fortalecer sus tareas sustantivas y adjetivas, incluidas, además, las de fortalecimiento de una cultura jurídica y las de vinculación social.

**RODOLFO H. LARA PONTE.**