

# LOS MARCOS DE LA REFORMA DE LA ADMINISTRACION

**FERNANDO SOLANA**

Es Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública. Ha sido Profesor de diversas asignaturas en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y en la Escuela Nacional de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México. Fue director de los seminarios de Administración Pública y de Ciencias Políticas de dicha Facultad. Ha prestado sus servicios como investigador en la Nacional Financiera. Ha sido miembro de la Comisión de Administración Pública (1964-65). Asesor de la Unión Nacional de Productores de Azúcar. Subdirector de la Revista "Mañana". Fue Secretario General de la Universidad Nacional Autónoma de México entre los años de 1965 a 1969. Es en la actualidad Subdirector de Planeación y Finanzas de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares.

## EL SECTOR PARAESTATAL

Agradezco la invitación a participar en estos intercambios de puntos de vista sobre los problemas de la administración pública. A nadie escapa la oportunidad con que se han organizado. Nos hallamos nuevamente inmersos en el entusiasmo de las declaraciones iniciales que provoca cada seis años el tema de la reforma administrativa. Lo distintivo hoy es, de una parte, la decisión de actuar que manifiesta con hechos el Presidente de la República; de la otra, el acervo de experiencias y de técnicos cada vez más preparados y en mayor número con que cuenta el país. Sin embargo, la imprecisión sobre algunas ideas y conceptos, la retórica en torno a estos temas, no han sido totalmente eliminadas. De ahí la importancia de estas reuniones para intentar, a través de la confrontación de opiniones, aclarar en lo posible el sitio en que nos encontramos, las metas que queremos lograr y los caminos por los cuales podemos alcanzar nuestros objetivos.

Primeramente conviene precisar un par de conceptos. Es evidente la necesidad de usar las palabras con rigor para evitar que nos confundan. Hay vocablos que el discurso ha venido desgastando. Es menester recuperar su verdadero sentido para que sean medios de comunicación y no instrumentos de confusión. Las mejores ideas empiezan a perder poder de atracción cuando se desgastan los términos con los cuales se significan. Y una de las palabras que empieza a desgastarse es "reforma".

Se entiende por reforma administrativa el proceso técnico permanente de revisión y racionalización de los sistemas, estructuras y procedimientos del sector público, para que éste pueda responder, cada vez con mayor eficiencia, a las necesidades crecientes de la realidad económica, social, política y cultural de la nación.

Es evidente que toda administración se transforma continuamente: crece y amplía su estructura; complica sus procedimientos. Pero sólo puede hablarse de reforma administrativa cuando esta transformación permanente se conduce consciente y técnicamente hacia el objetivo de elevar la eficiencia del aparato.

¿Cuál es el marco dentro del que actualmente se lleva adelante la reforma?

En primer lugar, este sexenio trabajaremos básicamente con las estructuras de los dos anteriores. No hubo en diciembre último, y esto es substancial, la reorganización de las estructuras administrativas que esperaban algunos. Esto establece un marco, un límite a la acción, aunque obviamente no altera la posibilidad de llevar adelante la reforma de la administración pública.

La reorganización se distingue de la reforma en que aquélla no es permanente. Por reorganización se entiende aquí la transformación concreta, radical pero discontinua, de ciertas estructuras y procedimientos de sistemas, que se hace necesaria de tiempo en tiempo —por ejemplo en los cambios sexenales— para corregir deficiencias que se hayan hecho evidentes, y para adaptar el sistema a las nuevas políticas que decida implantar el Jefe del Ejecutivo.

Toda reorganización implica una transferencia de control, que puede traducirse en una transferencia del poder. De ahí que no sea fácil realizar una verdadera reorganización administrativa una vez que está en marcha el gobierno y se han distribuido funciones y responsabilidades. Por ello, lo más probable es que durante los próximos años trabajemos en la reforma con las ya conocidas estructuras administrativas.

Quisiera que nos planteáramos ahora la pregunta: reforma administrativa ¿para qué?

Hay quienes se empeñan en atar la reforma administrativa a la planeación económica. En el documento que sirvió de base a las tareas de esta naturaleza durante el sexenio pasado quedó escrito que "la reforma administrativa . . . persigue, concretamente, **elevar la capacidad administrativa de los organismos públicos para que el gobierno pueda realizar, de la manera más eficiente posible, la tarea que le corresponde en la elaboración, la aplicación y el control del plan nacional de desarrollo**". Diferí entonces y difiero ahora. En sentido estricto no hubo plan nacional de desarrollo durante el sexenio pasado y tampoco parece que lo vaya a haber en

el presente. Este es el segundo marco determinante de nuestra tarea: habrá reforma administrativa sin plan formal de desarrollo económico de nivel nacional.

No todos los países del mundo están en condiciones políticas y técnicas de elaborar planes de desarrollo económico que sean útiles. La experiencia de varios de ellos demuestra que no sólo es posible, sino conveniente llevar adelante las tareas de reforma administrativa independientemente de que sea posible o no realizar las de planeación económica, aunque eventualmente ambas pueden tener objetivos comunes y evolucionar, coordinadamente, en forma paralela.

Al margen de la conveniencia de elaborar formalmente un plan nacional de desarrollo económico o de hacer simplemente trabajos de planeación, es evidente que una reforma administrativa es posible y necesaria si se entienden sus funciones de una manera más amplia.

La reforma administrativa pretende elevar la eficiencia del aparato público. Ese es su objetivo inmediato. La administración pública, como conjunto de organismos del gobierno, tiene varios objetivos que cumplir, no sólo el del desarrollo económico. Funciones fundamentales del gobierno son, además, conservar la independencia nacional y la paz pública; lograr el desarrollo social y cultural del país; mejorar las condiciones de la vida política; perfeccionar los sistemas judiciales. . .

Para dar valor analítico a los conceptos teóricos conviene distinguir entre desarrollo económico, social, político y cultural. El desarrollo económico lo mide la tasa real de crecimiento del producto nacional por habitante. El concepto de desarrollo social se relaciona con la forma como se distribuye el ingreso. El de desarrollo político con la mayor o menor medida en que los ciudadanos de una comunidad participan en las decisiones que los afectan. El desarrollo cultural está relacionado con los índices de escolaridad y con la calidad de la educación, de la investigación científica y de las expresiones culturales de la nación.

No obstante la interdependencia de estos cuatro aspectos del desarrollo, es conveniente subrayar sus diferencias. Aunque

algunos teóricos los incluyan todos al definir el "desarrollo integral", de hecho, al tratarse de planes de desarrollo, o al manejar comúnmente el término "desarrollo", se está haciendo hincapié, consciente o inconscientemente, en los aspectos económicos y, si acaso, en los sociales. Sin embargo, quizá las funciones más elevadas del gobierno tengan que ver con el desarrollo político, si dentro de él comprendemos las tareas relacionadas con la preservación de la independencia y de las soberanías nacionales, de la paz pública y de la conservación de una atmósfera política interna y externa indispensable, incluso, para las tareas relacionadas con los aspectos económicos y sociales del desarrollo.

En síntesis: durante el actual sexenio realizaremos nuestros trabajos de reforma administrativa sin que éstos dependan de un plan formal de desarrollo económico, aunque, eventualmente, se establezca la coordinación necesaria entre las tareas de planeación y las de reforma administrativa. Pero todo lo anterior no quiere decir que la reforma administrativa no juegue un papel importante en el desarrollo económico mismo. Hay una tendencia de algunos economistas a hacer depender todas las posibilidades de desarrollo económico de la tasa de inversión. La eficiencia administrativa se deja atrás, sólo como un instrumento de las decisiones económicas. Sin embargo, en muchos casos un mejoramiento en las estructuras y procedimientos administrativos puede significar un incremento de la productividad mayor que una inversión en bienes de capital.

Quisiera precisar:

El producto per cápita puede aumentar sólo: 1) elevando el porcentaje de la población dedicada a tareas productivas y/o 2) aumentando la productividad promedio de los miembros activos de la sociedad. De otra parte, la productividad se incrementará sólo: a) si se utilizan instrumentos de producción más eficaces, b) si elevamos la capacidad personal de quienes trabajan y/o c) si se emplean sistemas de trabajo más eficientes.

Por tanto, independientemente de la importancia principal que tiene la inversión para aumentar el empleo y la productivi-

dad por la vía de mejores instrumentos de producción, es evidente que puede aumentar la productividad y, por ende, la tasa de desarrollo económico, por la vía de mejores sistemas de trabajo y de la eficiencia administrativa.

Si a lo anterior añadimos el hecho de que una parte creciente de nuestra población se dedica a actividades terciarias, en las que la productividad está más relacionada con la eficiencia administrativa que con los instrumentos o maquinarias con los cuales se produce, es evidente la importancia que el solo mejoramiento de la eficiencia administrativa tiene para el desarrollo económico.

En otras palabras, la reforma administrativa tiene un papel que cumplir independiente de cualquier tarea de planeación de las inversiones. Su importancia para el mejoramiento económico de la nación no está necesariamente ligada a la que pueda tener la planeación económica.

Desearía recapitular:

He señalado como una primera característica principal de la situación actual de los trabajos de reforma administrativa, el hecho de que ésta siga adelante sin una previa reorganización que modificara substancialmente las estructuras de la administración pública. En segundo lugar, he afirmado que la reforma habrá de realizarse independientemente de las tareas de planeación económica, aunque convenga establecer una coordinación entre ambas. Hay una tercera realidad básica, que enmarcará nuestros trabajos durante el presente sexenio: la decisión del Presidente de la República de contar con una maquinaria administrativa más eficiente. Esta decisión no es meramente declarativa: se ha hecho evidente no sólo por su empeño en transformar sistemas y actitudes, sino a través de los instrumentos jurídicos que ha puesto en manos de los funcionarios y técnicos desde los primeros días de su gobierno. Puedo mencionar aquí la revisión hecha a la Ley para el control por parte del Gobierno Federal, de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal; el Acuerdo del 28 de enero del presente año, que establece las bases para la promoción y coordinación de la reforma

administrativa del sector público federal y la creación de la Dirección de Estudios Administrativos, en la Secretaría de la Presidencia.

Una cuarta característica de los marcos en los cuales habremos de movernos es el acopio de investigaciones y de personal técnico capacitado y, sobre todo, la conciencia de la urgente necesidad de modernizar nuestra administración; conciencia que han creado en los últimos años, y en particular durante el último sexenio, quienes tuvieron en sus manos esa responsabilidad. Y quiero mencionar aquí a José López Portillo.

El reto que se nos plantea ahora es, con los marcos establecidos, acelerar y racionalizar la transformación del aparato público para hacerlo más eficiente.

En la conferencia inaugural de esta serie, el licenciado Porfirio Muñoz Ledo señalaba como requisito de la estrategia para el desarrollo "revisar, con sentido crítico e histórico, el funcionamiento real de las instituciones". Creo que este es el punto de partida más sólido para las tareas de reforma. Conociendo el funcionamiento real de nuestra administración debemos optar, haciendo a un lado modelos utópicos, por una estrategia también realista que me gustaría denominar la "estrategia de lo posible".

La estrategia de lo posible supone, en primer lugar, aceptar objetiva, francamente, la realidad de lo que se desea transformar. En segundo, asumir los marcos dados que determinarán nuestra acción. Finalmente, partiendo de la realidad y dentro de los marcos condicionantes, diseñar los modelos óptimos posibles y trabajar con ellos, en la transformación continua, sistemática y racional de estructuras, procedimientos y actitudes para elevar la eficiencia de todo el sector público.

Son realidades de nuestra administración que todos conocemos y debemos manejar con mucha franqueza, la imprecisa e inadecuada división de funciones entre las diferentes dependencias; la irracionalidad de algunos de sus sistemas jerárquicos; las insuficientes líneas de comunicación vertical y horizontal; la violación frecuente de la línea de autoridad. Otra realidad es la ya deficiente —en términos de técnica

jurídica y de técnica administrativa— Ley de Secretarías y Departamentos de Estado. Asimismo, la insuficiente preparación de algunos funcionarios públicos; los sueldos diferenciales para tareas aparentemente iguales en distintas dependencias; la falta de un personal público de carrera o servicio civil; la complejidad y falta de coordinación del sector descentralizado.

### **La reforma en el sector paraestatal**

La importancia creciente del sector descentralizado de nuestra administración es conocida de todos. Su presupuesto duplica el del sector centralizado. En conjunto es, sin duda, el más importante instrumento del desarrollo nacional. Su grado de eficiencia tiene una relación directa con el destino de la nación.

Desafortunadamente —y estoy señalando una deficiencia de fácil solución— no hay un sistema permanente de estadísticas que permitan analizar cuantitativamente el sector. Daré, sin embargo, algunas cifras de carácter general. Hay alrededor de 440 organismos y empresas de participación estatal. El personal ocupado por ellos rebasaba las 400 mil personas que recibieron el último año aproximadamente, 14 mil millones de pesos en sueldos y salarios.

Los 100 organismos y empresas totalmente propiedad del gobierno, que pueden clasificarse como productores de bienes y servicios para el mercado —sólo 100— contaban en ese año con recursos totales por 112 mil millones de pesos, de los cuales 61 mil millones correspondieron a recursos patrimoniales propios. Estas empresas obtuvieron ingresos aproximados de 40 mil millones de pesos y un remanente final de más de mil millones de pesos.

De otra parte, el sector financiero del Estado maneja recursos superiores a los 75 mil millones de pesos.

Las cifras anteriores, dadas a guisa de ejemplo, subrayan la enorme importancia que el sector tiene para la vida de la nación.

Conviene dividir en dos partes el análisis de la reforma administrativa en el sector paraestatal. La primera se refiere a la reforma interior de cada organismo o empre-

sa pública. La segunda tiene que ver con los aspectos macroadministrativos de la coordinación y control generales del sector paraestatal por el grupo central de la Federación.

En el sector descentralizado encontramos algunos de los organismos más eficientes del país, comparados no sólo con los del sector centralizado sino, incluso con los más eficientes del sector privado. Al mismo tiempo, encontramos empresas que han sufrido serios descalabros económicos y que no han logrado una eficiencia financiera ni administrativa que les permita sobrevivir. Por ello, la tarea de la reforma en el nivel microadministrativo varía de unidad a unidad y corresponde directamente a las comisiones internas de administración y a las unidades de organización y métodos establecidas en el reciente acuerdo presidencial. En la mayoría de los casos, la reforma deberá empezar por establecer estructuras bien definidas, con una clara y adecuada división de funciones con niveles jerárquicos racionales y precisos de las líneas de comunicación y de mando. En otros, se trata simplemente de continuar perfeccionando los procedimientos, mecanizar algunos sistemas, proseguir, en síntesis, con tareas iniciadas hace ya muchos años y que han situado a algunos organismos en niveles de eficiencia comparables con las mejores empresas del mundo.

Veamos ahora el aspecto macroadministrativo.

Los organismos descentralizados y las empresas de participación estatal surgen durante el período constructivo de la Revolución como una necesidad del Estado de crear unidades más eficientes y flexibles, no comprometidas con el mecanismo burocrático del gobierno central, para cumplir tareas específicas. Les corresponden, no las funciones tradicionales del gobierno, sino tareas concretas de producción de bienes y servicios o de atención a problemas especiales como pueden ser los de la seguridad social o la educación superior.

A lo largo de las décadas su número se multiplica y se convierten en instrumentos cada vez más importantes del desarrollo económico. A la vez, el Gobierno empieza a perder una imagen clara de lo que ocu-

re dentro de ellos. El Ejecutivo se preocupa entonces por establecer controles. Y la historia de la administración pública mexicana respecto de su sector descentralizado en los últimos sexenios se convierte en una carrera entre su desarrollo y el surgimiento paulatino pero decidido de los mecanismos de control. Sobre esto caben algunos comentarios. Creo que los controles han surgido principalmente de la desconfianza del sector centralizado respecto del descentralizado, desconfianza justificada por la anarquía, ineficacia y en ocasiones deshonestidad con que se han manejado, en diferentes épocas, algunos organismos y empresas.

Pero estos controles no se han establecido de acuerdo con un plan sistemático que persiga su eficiencia, ni corresponden tampoco a planes generales de acción, ya no digamos económica, ni siquiera administrativa. Más que procurar procedimientos de coordinación del sector centralizado con el descentralizado, la preocupación se ha concentrado en imponer controles que eviten errores y abusos, sin que, de otra parte, se haya establecido cuál es el punto de equilibrio razonable entre la libertad de acción que requiere un descentralizado (que por eso lo es) y el control que sobre el mismo debe tener el sector centralizado.

Los controles generales se manejan a través de tres secretarías de Estado: Hacienda y Crédito Público, Patrimonio Nacional y Presidencia. Y en alguna época llegó a establecerse una franca competencia entre las tres por ver cuál controlaba más mecanismos de control. Hasta la fecha no tengo conocimiento de ningún esfuerzo sistemático de coordinación entre las tres secretarías para diseñar mecanismos de planeación, coordinación y control unitario. No obstante, debe señalarse que a falta de un sistema integral de coordinación, los actuales mecanismos de control han sido muy útiles. Gracias a ellos se liquidaron etapas de verdadera anarquía administrativa, en la que habían caído algunos organismos y empresas, se mejoró la eficiencia de muchos de ellos, y se terminó en algunos casos, con prácticas administrativas viciosas no sólo desde el punto de vista de la técnica administrativa, sino

desde el de la honestidad. Ello se debe al dedicado y empeñoso esfuerzo de la Junta y después de la Dirección General de Control y Vigilancia de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal de la Secretaría de Patrimonio Nacional, durante los pasados doce años. Horacio Flores de la Peña realizó ahí una discreta, importante, difícil labor. Construyó paso a paso, y condujo después, lo mejor del actual sistema de controles. La nueva Ley para el Control del Sector, de diciembre último, es la culminación de esa tarea. Pero no basta. Falta un modelo único de coordinación del esfuerzo público, un estudio general, sistemático, que lleve al establecimiento de mecanismos de planeación, coordinación y control del sector descentralizado.

Para cumplir con su función controladora, las tres secretarías mencionadas requieren de los organismos descentralizados informes periódicos sobre diferentes aspectos de su administración. Hay cifras curiosas. Por ejemplo: un descentralizado típico, cuyo presupuesto queda incluido en el general de la Federación, debe elaborar anualmente de 25 a 30 documentos periódicos regulares para las secretarías del Patrimonio y de la Presidencia, contra más de 500 entregas que deben enviarse anualmente a Hacienda.

Es posible establecer tres etapas en la evolución de los organismos descentralizados en México: 1) la de creación; 2) la del establecimiento de los mecanismos de control y 3) la del establecimiento de los mecanismos técnicos de planeación, coordinación y control que garanticen la armonía de todo el gobierno, sin alterar el grado razonable de autonomía que requiere el sector descentralizado. Considero, en síntesis, que se han cumplido hasta ahora las primeras dos etapas y que estamos ya en condiciones de iniciar con rigor técnico la tercera.

Los administradores solemos ver a la administración como un problema a resolver. Un problema que superamos o nos vence. Y a veces olvidamos verla también como un instrumento a utilizar. En esto; los políticos llevan gran ventaja sobre los técnicos. No basta preocuparse por elevar la eficien-

cia de nuestros organismos. En todo momento debemos recordar que el instrumento más poderoso con que cuenta la nación, para alcanzar sus objetivos, es el inmenso y complejo mecanismo de su administración pública. Por ello, en última instancia y fundamentalmente, nuestros objetivos como técnicos en administración y

como funcionarios públicos, son los mismos objetivos de la nación.

Esta es una charla sin conclusiones. No pretendo llegar a ellas, y menos aún a hacer recomendaciones. Simplemente he querido que nos planteáramos conjuntamente algunas cuestiones e invitarlos, si así lo desean, a intercambiar puntos de vista sobre ellas.

Es licenciado en Derecho de la Universidad Nacional Autónoma de México. Diplomado en Administración Pública por la Universidad de París. Miembro de diversas organizaciones profesionales nacionales e internacionales. Vicepresidente de la Asociación Franco Mexicana de Estudios Sociales. Profesor Titular de Administración Pública en la Escuela Nacional de Economía y Profesor Titular del Doctorado de Ciencias Administrativas en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad de México. Asesor Técnico del Departamento de Asuntos Internacionales del Instituto Mexicano del Seguro Social. Jefe de los Servicios Técnicos del Comité Permanente Interamericano de Seguridad Social. Ha participado en reuniones internacionales relacionadas con planificación y seguridad social. Ha publicado trabajos sobre planificación económica y social y sobre seguridad social.

## COMENTARIO:

Comentar lo que escribe Fernando Solana representa, a la vez, un privilegio y una responsabilidad. Privilegio por cuanto todos conocemos sus antecedentes administrativos y académicos, de los cuales se origina, precisamente, el compromiso que supone glosar sus ideas. Pero no estoy aquí para comentar la trayectoria brillante de Solana, sino para formular algunas reflexiones sobre el tema que acabamos de escuchar, cuyo texto tuve la oportunidad de conocer con alguna anticipación.

Nuestro reconocimiento al conferenciante por la objetividad en el tratamiento de ideas que, de tiempo atrás, han servido para suscitar las más agudas controversias. Estoy seguro que ustedes comparten mis sentimientos en cuanto a que su clara exposición nos permitirá intentar nuevos acercamientos al problema.

En primer lugar, destaca en su charla el profundo realismo con que analiza los elementos de la reforma administrativa en el sector público mexicano. Realismo que sintetiza en su frase "estrategia de lo

posible". A cuántos estudiosos de la administración pública hemos escuchado referencias ideales sobre la reforma de estructuras, sistemas y procedimientos que no superan los marcos tradicionales de la teoría o que no se atreven a trasladar estos conceptos a un ámbito de aplicación práctica. Un mérito particular que se observa en el documento que nos acaba de presentar reside en que, casi por primera vez, se manejan conceptos teóricos analizados en apego estricto a nuestro contexto nacional.

Bien saben los que se interesan por estas materias el énfasis, eventualmente excesivo, que se ha atribuido a la reforma en un nivel microadministrativo en nuestro sector público. Se insiste en la urgencia de crear o revisar las unidades de sistemas y procedimientos, así como en la creación de comisiones institucionales de administración, lo cual es, sin duda, de importancia evidente para una mayor productividad del propio sector. A mi juicio, sin embargo, se ha soslayado tratar, por diversas ra-

ziones, el problema más trascendente que implica toda reforma administrativa y que radica en la racionalización de competencias y jurisdicciones entre las diversas estructuras orgánicas del sector, tanto a nivel centralizado como en el ámbito paraestatal. Aquí también, Solana incide con la solidez que se origina de su conocimiento de la administración pública para sugerir —él no desea recomendar— un equilibrio adecuado entre micro y macro-reforma, lo que le lleva a esbozar algunas reflexiones de orden político que complementan a las de naturaleza técnica.

El conferenciante se aparta en su texto de un concepto que durante largo tiempo ha corrido caminos paralelos, esto es: identificar o subordinar la reforma de la administración a las técnicas de planificación económica y social. No porque las juzgue antagónicas, sino porque quizás advierte que los países en desarrollo no han avanzado con un ritmo constante en virtud de que se supedita a las técnicas de una planificación integral todo intento de modificación de nuestras estructuras públicas. Es frecuente escuchar que como requisito necesario de la planificación debemos contemplar la reforma del orden vigente o establecido. También se afirma que sin planificación no es posible siquiera intentar una modificación administrativa. De ahí la importancia de lo que ahora se nos plantea: reforma administrativa independiente, aunque no ajena y menos antagónica a la planificación. Sólo así entendemos a la reforma administrativa y a la planificación: como dos elementos claves para el desarrollo del sector público.

Del análisis del inventario de los recursos nacionales, humanos y materiales, se desprende la importancia que tiene para la administración pública mexicana el sector paraestatal, tanto por la cuantía de sus inversiones como por la naturaleza de la gestión de bienes y servicios a cargo de las

instituciones descentralizadas. Una consecuencia lógica de la importancia del sector es su control adecuado, elemento que de realizarse eficientemente, puede constituir un factor valioso para la reforma administrativa paraestatal.

Según apunta Solana, los esfuerzos emprendidos son importantes pero insuficientes. Todo parecería señalar que, a mayor crecimiento del sector descentralizado, en épocas francamente anárquico, tiene como resultante una pérdida gradual de su control por la Federación. Yo añadiría a la crítica de Solana sobre las empresas que han sufrido serios desequilibrios, tanto en su gestión administrativa como financiera, que justamente lo más grave de estas situaciones es que se les permita sobrevivir a dichas empresas. Cuántas instituciones descentralizadas innecesarias hay que gravitan indebidamente, injustamente, sobre la economía del sector paraestatal mexicano.

Si como se sostiene en la plática debe propiciarse un equilibrio entre la libertad de gestión descentralizada y su propio control, estimo, no obstante, que no se puede dejar de considerar que este control supone variables según la naturaleza del organismo considerado. Efectivamente, ello implica un sistema integral de coordinación de las mecánicas actuales, a condición de que su implantación no impida o limite la elasticidad de una gestión adecuada de los organismos descentralizados, característica esencial en su origen y estructura.

Todos creemos que la reforma administrativa del sector paraestatal no debe circunscribirse a añadir artículos supletorios a ordenamientos legales, eventualmente inoperantes. Coincidimos en una reforma que exprese una actitud permanente de racionalización para la optimización de los esquemas vigentes. Un comentario final: la reforma así concebida pudiera rebasar, quizás, los marcos actuales dentro de los que se mueve el sector público de nuestro país.