

**INDICE**

1.—La Reforma Administrativa a la vista de los fines y sin ceder ante presiones . . . . .	5
2.—Rectitud: Toma de conciencia, voluntad y limpieza . . . . .	6
3.—Falsa disyuntiva entre democracia y eficacia . . . . .	6
4.—No a la neutralidad de la administración mexicana . . . . .	7
5.—Exigencia de definición, congruencia y firmeza . . . . .	7
6.—Administración y Derecho . . . . .	7
7.—La administración, instrumento para alcanzar los propósitos que marca la política . . . . .	10
8.—Los riesgos de la tecnocracia y el formalismo . . . . .	11
9.—Entre Reforma Política y Reforma Administrativa, recíproco sustento y complemento . . . . .	12
10.—Normatividad, honestidad y realismo . . . . .	13

## 1.-LA REFORMA ADMINISTRATIVA A LA VISTA DE LOS FINES Y SIN CEDER ANTE PRESIONES

Estas cuantas páginas son fruto de una ligera reflexión. Son, por así decirlo, pequeñas reflexiones sobre lo que otros han hecho e intentan hacer. He confiado al papel lo que no quise confiar a la improvisación o a la frágil memoria. “Tengo el inquebrantable propósito –ha dicho el Presidente López Portillo– de que mi política de gobierno se caracterice por ser reflexiva; que no ejecute sin la previa meditación y constante análisis y evaluación, para emitir dictamen y actuar”.

No es tarea fácil realizar la Reforma Administrativa: combatir viejas inercias y prácticas estereotipadas; desterrar fórmulas no por repetidas válidas; luchar contra el feudalismo administrativo, coordinar lo que debe ser complementario y no antagónico; hallar líneas de coincidencia de todo el vasto mundo que forma la administración pública en nuestro país.

A todo lo anterior hay que añadir que en su primera y segunda etapas la Reforma Administrativa es casi intangible; se siente o deberá sentirse por sus efectos, aunque no hay nada en ella de efectismo. Una reforma administrativa, para serlo, tiene que alejarse de la grata pirotecnia y de la no menos grata política de la concesión, la que olvida los fines que se persiguen para ceder ante las pequeñas presiones, ante lo que siendo vistoso y sumador de voluntades, contradice los objetivos de la Reforma Administrativa.

## **2.-RECTITUD: TOMA DE CONCIENCIA, VOLUNTAD Y LIMPIEZA**

Lo que pretendemos es una recta administración pública. Ello exige el que sea honesta: la honestidad de funcionarios, la honestidad de órganos, la honestidad misma del Estado. Rectitud significa tener conciencia de los problemas y voluntad para resolverlos con limpieza.

## **3.-FALSA DISYUNTIVA ENTRE DEMOCRACIA Y EFICACIA**

Al mismo tiempo, el Presidente López Portillo ha emprendido la Reforma Política y la Reforma Administrativa. Reiteradamente se señalaba que había una antítesis entre democracia y eficacia. Nuestro Primer Mandatario, con su Reforma Política y su Reforma Administrativa pretende que en el país haya mayor y mejor democracia y más y mejor eficacia. Democracia con eficacia, para así superar falsas disyuntivas y arcaizantes alternativas. México tiene que caminar por la vía de la democracia, obteniendo mayor eficacia. Una y otra se las debemos al pueblo; una y otra constituyen imperativos de nuestra historia e ideales permanentes de nuestra evolución política. El pueblo demanda democracia y eficacia; no quiere que a nombre de esta última se expongan sus derechos; no quiere que a nombre de la primera se sacrifiquen o difieran sus necesidades; quiere, a la vez, democracia y eficacia.

La política traza los fines, establece las metas; la administración supone la capacidad para alcanzar metas y fines. De nada sirven grandes metas y ambiciosos fines sin capacidad administrativa para lograrlos; de poco serviría una eficaz administración persiguiendo fines contrarios a los deseables o carente de finalidades. Recta administración significa tener fines y saber alcanzarlos; es querer y poder, saber y actuar, conocer para transformar y transformar para conocer.

#### 4.-NO A LA NEUTRALIDAD DE LA ADMINISTRACION MEXICANA

La administración en México no es neutra ni el Estado carece de contenido. Estado dotado de un profundo sentido social exige una administración que no olvide las causas populares, que tenga en cuenta que los más ocurren a ella frecuentemente en busca de elemental justicia administrativa; es decir, que no disponen prácticamente de recursos frente a la resolución administrativa.

Creo —y permítaseme una reiteración— que el administrador es un caminante que no encuentra las piedras que su antecesor quitó del camino, pero sí percibe claramente las que éste no pudo remover.

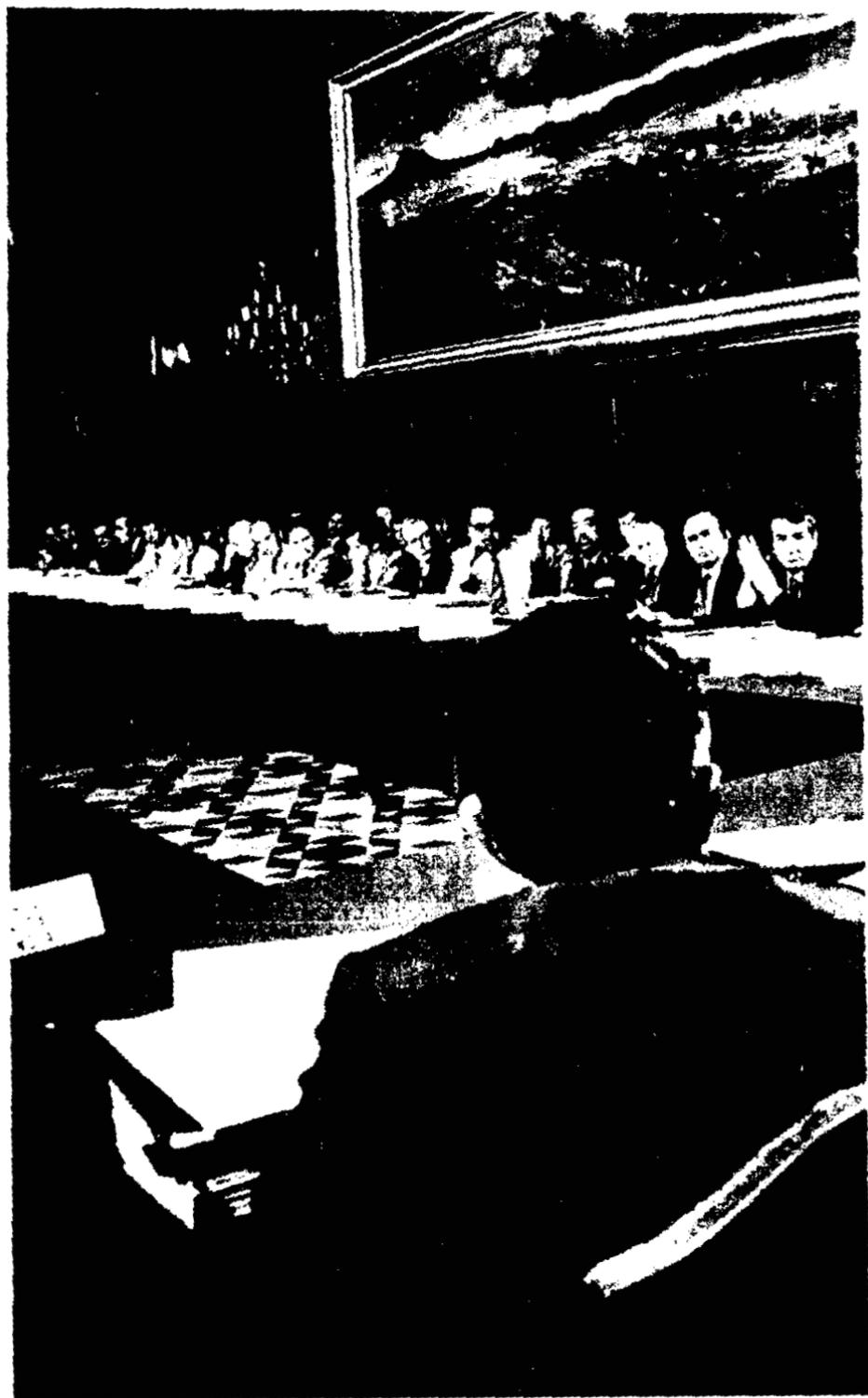
A un año de iniciada la Reforma Administrativa son más las piedras que no hemos podido quitar que aquellas que hemos hecho a un lado. Agreguemos que las que quitamos no se ven y las que dejamos son ostensibles.

#### 5.-EXIGENCIA DE DEFINICION, CONGRUENCIA Y FIRMEZA

Tenemos que sustituir la indefinición por la definición, la duplicidad o ficticias incompatibilidades por la congruencia y complementariedad, los vaivenes discrecionales por las líneas firmes.

#### 6.-ADMINISTRACION Y DERECHO

El funcionario está obligado a actuar conforme a la ley, su arbitrio debe reducirse al mínimo. Lo primero que una administración eficaz demanda es ser una administración reglada, regida por el derecho, supeditada a éste, obediente a las normas, sea cual fuere su jerarquía. Hay dependencias que





no están regidas por normas claras; la maraña de disposiciones asfixia y enreda la acción administrativa. Hay otras dependencias que parecen sustentarse en la nada, ni mínimas reglamentaciones las regulan. En uno y otro caso lo anómalo impera, la excepción se convierte en regla, la norma brilla por su ausencia.

En la Secretaría de Gobernación, acatando la Reforma, se está apenas creando una infraestructura administrativa de que carecemos. Queremos que México tenga un verdadero archivo histórico, que conserve así cuidadosamente su memoria y pueda con ella adentrarse en el futuro. No se construye el futuro con escombros desarticulados del ayer o del anteayer. La historia, como auténtica memoria, tiene que ser orgánica, para que así, descubriendo su sentido, se pueda precisar el sentido del mañana. Nos resta mucho por hacer. No ignoramos que el país exige un verdadero servicio de migración, que hoy por hoy ni es adecuado ni tan limpio como deseáramos.

Queremos una administración reglada, gobernada por las normas y orientada por ellas, en que el factor personal y discrecional se reduzca al mínimo, en que la certidumbre impere permanentemente para aquellos que pueden beneficiarse o sufrir en sus relaciones con la administración pública.

## 7.-LA ADMINISTRACION, INSTRUMENTO PARA ALCANZAR LOS PROPOSITOS QUE MARCA LA POLITICA

Con una recta administración encontraremos soluciones a muchos de los agudos problemas a que México se enfrenta; se amortiguarán consecuencias de nuestra situación económica, se ayudará a superar condiciones difíciles. México semeja en el presente la figura de la pirámide invertida: unos pocos en el exceso y los más en la carencia. Cambiar la pirámide es, por encima de todo, deber revolucionario, deber de conciencia y moralidad individual y social.

10 Una mejor administración pública no resuelve por sí estos problemas; sin embargo, puede ser el instrumento que,

persiguiendo propósitos marcados por la política tenga la capacidad para alcanzarlos.

## 8.—LOS RIESGOS DE LA TECNOCRACIA Y EL FORMALISMO

Lo que se ha hecho es mucho, pero es más lo que resta por hacer. Ha habido transferencia de personal respetando los derechos de los trabajadores; se ha pugnado por horarios coordinados; se ha reubicado personal; se está estudiando la manera de combatir, a la vez, el escalafón ciego tradicional y burocrático, en sentido peyorativo, y el escalafón frío, tecnocrático, también en sentido peyorativo.

No podemos caer en una Reforma Administrativa formal que crea que estudio realizado es solución implantada, ni en el absoluto empirismo que se oriente en que únicamente lo elaborado sobre la marcha es lo que puede hacerse. Ni problema estudiado es problema resuelto, ni para resolver los problemas hay que abordarlos sin estudio, casi con instinto disfrazado de intuición.

La Reforma Administrativa camina y esto es lo importante; es capaz de revisarse y rectificarse, no se sabe autónoma, sino, por el contrario, parte de un todo mayor y superior. Por tanto, sin arrogancia, sin caer en el “despotismo de la técnica”, con calor humano, con crítica de sí misma, día a día se va realizando y enriqueciendo.

Descartamos los *a priori*s tecnocráticos; no creemos que haya leyes fijas para el desarrollo del país, solamente conocidas por unos pocos técnicos. En el pasado sufrimos las consecuencias de un desarrollo anormal, auspiciado por los científicos, por quienes dominaron o creían dominar la ciencia y con ella al pueblo.

Administrar es difícil. El ideal es llegar a administrar las cosas y no a los hombres; pero para aproximarnos a él se tiene que contar con los hombres, con todas las dificultades, con

todas las peculiaridades que los hombres en su individualidad suponen y con su ineludible concurso, pues sólo el hombre podrá algún día administrar sólo para el hombre.

## 9.—ENTRE REFORMA POLITICA Y REFORMA ADMINISTRATIVA, RECIPROCO SUSTENTO Y COMPLEMENTO

Casi simultáneamente se inician una Reforma Política y una Reforma Administrativa. Una y otra se apoyan, se nutren mutuamente. Sin buena política es imposible buena administración y una buena administración obviamente ayuda a una buena política. La Reforma Política garantizará los derechos políticos de la oposición y de las minorías, hará que estas últimas cuenten y pesen en proporción a su número, que la mayoría no actúe o se sienta actuar como un todo. La vigilancia permanente de una sana oposición incitará a una mejor acción gubernamental y una mejor administración ayudará a que la oposición se sitúe en sus límites reales.

Es con este propósito que la iniciativa de Ley sobre Organizaciones Políticas y Procesos Electorales salvaguarda los derechos de todas las minorías ante la gran mayoría, y por elemental congruencia, los derechos de las pequeñas minorías ante la gran minoría.

El poder es eficaz, pero la oposición en un régimen de derecho es cómoda. En efecto, el poder sólo se justifica por el hacer, en el amplio campo de lo espiritual y de lo material. El ejercicio del poder obliga, precisamente para hacer, a vencer resistencias, no siempre racionales, a eludir o superar obstáculos a veces yendo en zigzag, a entender intereses sin subordinarse a ellos; en síntesis, a ver lo que existe y luchar por lo que debe existir.

La Reforma Política no es táctica de coyuntura. La denigran quienes tal cosa dicen. Va más allá de la coyuntura y lo saben quienes a ella se oponen. La Reforma Política, difícil en apariencia, es fácil por su real sustancia; hoy conlleva resistencias; mañana conllevará apoyos.

Hay un vínculo entre Reforma Administrativa y Reforma Política; ambas se complementan. Recordemos al Presidente Juárez, quien no en vano señalaba que las revoluciones se frustraban y las reformas políticas reducían sus frutos en tanto no se coronara la obra total con la reforma administrativa.

## 10.—NORMATIVIDAD, HONESTIDAD Y REALISMO

Todas las ideas, por antitéticas que sean, pueden aportar algo en la búsqueda del camino para el futuro. Todas las ideas, por divergentes que sean, caben en la ancha patria, siempre y cuando respeten las reglas de la convivencia pacífica de los mexicanos, regida por la norma y no por la voluntad antisocial o el afán de aventura.

No nos cerramos creyendo poseer la verdad; pero sí nos amparamos en buscarla de buena fe para el México de hoy y de mañana. Quizá nunca la poseeremos; mas, con honestidad, sin cansancio, siempre la seguiremos buscando.

Respetando las normas, los mexicanos podemos luchar por nuestras ideas, atraer simpatizantes y llegar así a que ellas dominen sin exclusión de las que profesen otros, de las ideas ajenas.

Nos conducen ideas, aspiraciones realistas. Nos mantenemos alejados de mitos intoxicadores o complacientes utopías. Tenemos que hacer que el Estado mexicano, que es amplio y vasto, sea fuerte en su amplitud y vastedad, que la extensión del ámbito de acción no disperse o esterilice nuestras fuerzas, que nuestra fuerza no nulifique o disminuya la justicia de lo que debemos de hacer. Aunar, con el clásico, la justicia y la fuerza, haciendo que lo justo sea fuerte y lo fuerte sea justo.

Palabras del Lic. Jesús Reyes Heróles, Secretario de Gobernación y Presidente de la Comisión de Recursos Humanos, en la Tercera Reunión de Gabinete sobre Reforma Administrativa.  
México, D. F., 21 de diciembre de 1977.

