

Un divorcio que nos afecta a todos

Alfredo Acle Tomasini©

Uno de los temas más relevantes de la reforma energética es dotar a Petróleos Mexicanos de autonomía de gestión. Esto, no es otra cosa que remediar el divorcio que la normatividad aplicable a las entidades paraestatales ha venido creando entre, la responsabilidad que tienen sus consejos de administración y directivos para conducir su operación y definir su estrategia, y las facultades reales con las que cuentan para tomar las decisiones que les permitan cumplir con tales propósitos.

La relevancia que para el país tiene el divorcio entre facultades y responsabilidades es de tal magnitud, que remediarlo no debe depender del desenlace que eventualmente tenga la reforma energética, en cuanto a sus términos y plazos. Sobretudo, si consideramos que esa separación afecta a todo el sector paraestatal y, por ende, a la eficacia de buena parte de los recursos públicos en cuanto a la posibilidad de lograr las metas que justificaron su erogación.

¿Por qué este divorcio es el nudo gordiano que debemos deshacer, si queremos contar con una administración pública eficaz?

Porque no podemos seguir ignorándolo, cuando todos los días está presente en las salas de consejo de las entidades paraestatales y en las oficinas de sus directivos. El absurdo ha llegado a tal extremo que sus consejos de administración, pese a la jerarquía de sus integrantes, en ocasiones no pueden ir más lejos que autorizar al Director General a que pida autorización a las instancias respectivas, aun cuando ellos mismos las representen.

Porque, paradójicamente, el enfoque que hasta ahora se ha aplicado para controlar al sector paraestatal crea condiciones que hacen imposible la rendición de cuentas. La normatividad no sólo añade fases a procesos administrativos de suyo complejo, como es por ejemplo, la ejecución de un proyecto de gran envergadura, sino que en la práctica, fragmenta la responsabilidad de su desarrollo en múltiples instancias lejanas al lugar donde ocurren los hechos; como policías de tránsito cada quien cuida su cruce sin importar adónde se dirigen los coches y si llegarán a tiempo.

Porque al no haber una definición clara y un consenso respecto a cuáles deben ser los objetivos estratégicos de las entidades paraestatales, y sobre cuyo logro debería ser evaluada la gestión de sus directivos, el control se ha convertido en un fin en sí mismo. Los procesos están por encima de los resultados; la conducta por encima de la aplicación. Esto, además de afectar los resultados, propicia una cultura administrativa adversa al riesgo que convierte a las instancias de control en administradores *de facto*. Una opinión verbal puede inhibir la toma de una decisión.

Porque no podemos seguir mezclando en el gasto público erogaciones que se financian por la vía fiscal, como son las del sector central, con las que se sufragan por la vía comercial como sucede con las entidades paraestatales que venden al público sus productos y servicios. Más aún, porque en el caso de éstas, sus ingresos dependen de su gasto, por la sencilla razón de que no pueden vender aquello que no producen y para ello necesitan comprar insumos, mano de obra e invertir. Por el contrario, el gasto del

gobierno no necesariamente está asociado a sus ingresos, por que él “no vende” impuestos, sino que los cobra.

Porque las entidades paraestatales juegan una papel clave en la cadena productiva de miles de industrias, particularmente en un sus fases iniciales. Por ello, si consideramos que la calidad de un proceso inicia con la del proceso inmediato anterior, esto significa que lo que sucede en el sector paraestatal – bueno o malo - se trasmite por numerosos vasos comunicantes al resto de la economía.

Porque si nos diéramos a la tarea de evaluar la efectividad de los controles que, como capas geológicas se han ido acumulando en el sector público al paso de distintas administraciones presidenciales, quizá descubramos que es más caro el caldo que las albóndigas.

El gran proyecto para la mejora de gestión de la Administración Pública debe estar en la transformación de los procesos de control. Autonomía de gestión significa contar con objetivos claros y medibles; con pocos controles pero centrados en los aspectos vitales; y con un proceso de evaluación anual que tenga para los servidores públicos consecuencias positivas o negativas según sea su desempeño. Si responsabilidades y facultades continúan divorciadas, que no nos extrañe que su hija se llame ineficacia.