

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA SOCIALMENTE COMPROMETIDA Y PROFESIONALMENTE CAPAZ

Si uno mira las noticias y escucha los lamentos, seguramente advertirá que la crisis -si este nombre le conviene- se halla más en las personas que en las normas o las instituciones. Finalmente, las instituciones se integran con personas y son éstas quienes aplican las normas. Todo ello es más notorio y trascendente cuando se trata del autor: Estado.

Ya me he referido en otros casos al carácter convencional y relativo que tiene este sujeto de nuestras cavilaciones: el Estado.

Ni hay Estado ni existen los poderes, en el sentido en que existen los seres humanos. Aquellos no son otra cosa que convenciones, representaciones populares. Quienes de veras existen son las personas investidas de ciertas atribuciones. Ellas con el Estado.

Por eso, cuando nos referimos a la Administración Pública o al gobierno -y en general al Estado- en la realidad aludimos a ciertas personas que los encarnan y que son, para todos los efectos útiles, el "cuerpo" del Estado, aunque conserven el "alma" de los individuos en los que se deposita el poder público.

Es por ello que nos preocupa quién será presidente, secretario, senador o diputado, juez o magistrado, esto es, los Poderes de la Unión. Pero también nos inquieta quién será policía, inspector, maestro, médico del seguro, defensor de oficio; en otros términos, prestador directo de un servicio público del que depende nuestra suerte concreta y cotidiana. En ellos depositaremos los trabajos de Hércules.

México necesita una legión de individuos de este género maestro, con la vocación, la voluntad y la competencia para llevar adelante enormes esfuerzos y lograr los resultados que reclama el pueblo. Necesitamos, en fin, resolver trabajos gigantescos y encomendarlos a todos los Hércules que existan.

La administración pública es un desafío para los Hércules del mundo y, desde luego, para los mexicanos. El primer trabajo de estos elegidos -no mitos, sino seres de carne y hueso- será desentrañar la ruta y el sentido que tiene el Estado, o mejor todavía, el que debiera tener en este mundo nuestro: México de ahora, con la vista cifrada en México de mañana. He aquí el desafío. ¿Lo estamos enfrentando? ¿Cómo?

Los funcionarios llegan a las tareas de gobierno desde ciertos orígenes, con determinada formación y para alcanzar unos objetivos más o menos explícitos y más o menos admisibles. Por ende, son vitales su condición, preparación e intenciones. Lo es la puerta por la que acceden a las funciones públicas: grande o pequeña, luminosa u oscura.

La sociedad debe preparar a sus funcionarios con una idea precisa sobre el destino que anhela y la forma de conseguirlo, para que aquéllos sean adecuados al objetivo que se persigue. Una sociedad teocrática debe alumbrar excelentes sacerdotes. Una sociedad militar debe producir soldados diestros. Una comunidad democrática, ideada

para el servicio de ciudadanos, debe formar servidores públicos cuyos perfil y características sean consecuentes con el trabajo que de ellos se espera. No son mandantes, sino mandatarios. No ordenan, sino obedecen. No se sirven de sus compatriotas, sino los sirven. El que ordena es el ciudadano. Para eso es votante y contribuyente. Hay una enorme distancia entre el antiguo binomio autoritario: gobernante-gobernado, y la nueva fórmula democrática: servidor público-ciudadano.

En consecuencia, la selección que se haga de los servidores públicos, desde el más encumbrado hasta el más modesto, debe ser una tarea responsable y eficiente. Ir al garete en estas cosas equivale a poner la nación a la deriva, o -peor todavía- a merced de vientos adversos que pudieran inflar las velas en un derrotero indeseable.

Se nos llena la boca hablando de la "reforma del Estado". Pactamos procedimientos, tiempos, instancias para llevarla a cabo. Ahora bien, reformar al Estado no es simplemente "adelgazar" su estructura -hasta casi desvanecerla-, o modificar los trámites en las infinitas ventanillas donde padecen los ciudadanos, o resolver el vía crucis de las relaciones entre los poderes, que disputan sus respectivas competencias.

Reformar el Estado es mucho más que eso. Implica redefinir las relaciones entre el ser humano, la sociedad y los poderes del Estado. Por ello tiene que ver más, mucho más, con los derechos humanos y las garantías individuales que con el embrollo administrativo, la adjudicación de contratos y la práctica de auditorías. Todo esto es importante, pero aquello es mucho más que importante: decisivo, asunto de vida o muerte.

Y en este orden de cosas asumen todo su valor el reclutamiento, la formación y la incorporación de los servidores públicos. Sería impo-

sible ganar una batalla sin ejército; ni jefes, ni oficiales, ni clases, ni soldados. También lo sería cuando se trata de las batallas del Estado, ganarlas sin administradores idóneos, o peor aún, con funcionarios que tiran en un sentido diferente del que conviene al pueblo. México se ha ocupado, un tanto vagamente, en la formación de sus cuadros administrativos. Lo ha hecho entre los vendavales de las discordias civiles, las revoluciones, las rebatiñas. Ha atendido este asunto bajo la presión de la movilidad social y el control de la población y sus sectores más inquietos y levantiscos. Esto ha dejado una huella peculiar en la historia de la administración pública mexicana. En ella se miran casos de excelencia, auténticos esfuerzos -con frecuencia cortados, contrariados- por crear un servicio civil de carrera, al lado de empeños voluntariosos de acaparamiento de posiciones, construcción de feudos, conversión de cargos públicos en patrimonio sectario o enclave personalista. Hubo de todo. Lo hay. Lo habrá probablemente. Los años corridos desde el final de la Revolución Mexicana -que ahora estamos inhumando con un tesón y un desacierto que servirían mejor en otros programas sepulcrales- vieron pasar sucesivas generaciones de administradores públicos. Primero, los revolucionarios triunfadores, con o sin títulos, que llevaron a sus hombres desde el campo de batalla hasta las funciones administrativas más complejas, delicadas y exigentes. Pero hubo siempre magníficos servidores públicos, creativos, talentosos, nacionalistas. Y no pocos de ellos, también honorables.

Luego llegaron los profesionales, desde las universidades públicas, sobre todo la Nacional Autónoma de México. La primera generación de profesionales siguió nutriéndose de las historias, las leyendas, los proyectos, los anhelos de la nación mexicana. Muchos salieron adelante; otros desmayaron, claudicaron o traicionaron. Sin embargo, integraron generaciones que en medio de luces y sombras se mantuvieron más o menos leales -en los hechos o en las palabras- al antiguo nacionalismo, al compromiso popular, al aire de justicia social

que se localizaban en los orígenes de la administración pública moderna, porque lo estaban en los del Estado social, que fue criatura de la Revolución Mexicana.

Ahora hay una inquieta lucha por la nación, que se desarrolla también en el escenario de la administración pública. Las "doctrinas" y los "intereses" que pugnan, quieren copar -cada quien por su parte- la selección y preparación de los administradores. Esta selección deberá influir radicalmente en el itinerario que luego siga el Estado -con el pueblo a bordo, o naufragando en botes salvavidas- y en el puerto al que llegue nuestra nave. En ella viajamos todos, y sólo con ella cumpliremos la travesía que nos aguarda.

No omitiré decir que en esa lucha inquieta hay profusión de personas, grupos e intenciones. Existen supervivencias fuertes de administradores públicos devotos del nacionalismo, de la orientación popular y democrática del Estado, del signo social del servicio público. Y los hay, pugnaces y arrogantes, que militan en otras doctrinas, otros proyectos, otros estilos. Los yupies -una especie glamorosa de este contingente- también echan su cuarto a espadas y aspiran a tomar ese reducto al que llamamos México, sea por asalto, sea por inanición de los defensores. Luego esa plaza se llamaría de otra forma. ¿Estado libre y asociado?

Hay bastiones que sostienen la bandera de la administración pública socialmente comprometida y profesionalmente capaz. Uno es el Instituto Nacional de Administración Pública, que desde hace más de cuarenta años se ha esforzado en el mejoramiento de los administradores para alcanzar el mejoramiento de la administración pública, como lo destacó el presidente del Instituto, en un discurso inteligente con motivo de la entrega del Premio INAP 1996 Y 1997.

Entre las modas benéficas -porque no todas lo son- que hoy irrumpen en el Estado mexicano, figura la tendencia creciente a establecer y consolidar el servicio civil de carrera. Son evidentes las conexiones entre un buen servicio de carrera y una buena administración. Este es el cuerpo, que hay que cuidar, como también hay que cuidar el espíritu que se aloje en él: un espíritu proclive al servicio de la nación mexicana. Sí, mexicana. En el claroscuro de la batalla por la nación, miramos también una pugna por la Administración Pública. Es una de sus etapas. No se trata, por supuesto, de establecer la mejor manera de formar gerentes, sino de traer a los trabajos administrativos funcionarios con la más alta calidad, que impriman a cada acto administrativo la huella de un compromiso ético y social. Esto es algo que también se exige a los administradores públicos, como a todos los funcionarios del Estado: cumplir y hacer cumplir una Constitución, que aún conserva el genio de su origen y la mejor etapa de su desarrollo, pase a las novedades que le han impuesto algunos desgarramientos crepusculares.

Hay que formar, pues, los Hércules que requerimos para los trabajos que aguardan a la nación. En este esfuerzo, es preciso advertir puntualmente cuál es el ánimo que puebla el cuerpo de Hércules, no sea que, distraídos por alguna apariencia engañosa, pongamos sobre el camino un temible personaje de otra estirpe: Frankenstein, nada menos.



**Dr. Sergio García Ramírez,
Consejero del INAP**