

.....

Los desafíos del servicio profesional de carrera en México de Mauricio Merino (editor), (México, CIDE-Secretaría de la Función Pública, 2006, 368 p.)

María del Carmen Pardo

Agradezco al secretario de la Función Pública y al editor del libro, Mauricio Merino, la invitación para comentarlo esta tarde en compañía de queridos colegas y amigos.

Mi comentario incorpora ideas del texto que me permiten calificarlo como un libro singular. Por ello, no me voy a referir de manera particular a las distintas contribuciones, sino que retomo de ellas esas ideas que me permiten tejer una explicación más o menos consistente de los alcances, que a mi juicio, tiene el texto.

Primero, creo que es un acierto que vale la pena destacar, el hecho de establecer como hilo conductor de los análisis que se incorporan en el libro, los desafíos que enfrentan los servicios civiles o profe-

sionales de carrera. Afirmo esto porque la reflexión a la que conduce la lectura de los distintos textos aleja la mirada de la operación más o menos exitosa o problemática de los sistemas, para fijarla en una discusión mucho más interesante, de fondo, casi filosófica, esto es, sobre la importancia de estos sistemas para los sistemas mismos, para los funcionarios públicos y para el entorno inmediato y mediato en el que operan.

Segundo, reflexionar sobre desafíos obliga a hacerlo con una visión de largo plazo, imaginando escenarios, que en este caso, como lo dice el editor de la obra, tengan que ver con formas de construir y gestionar capital humano para un futuro que estamos ciertos tendrá que ser mejor que el pasado y el presente.

Tercero, el libro reconoce y subraya que la construcción y gestión de nuevo y renovado capital humano sucede en sociedades democráticas y con un relativo, pero suficiente, desarrollo

institucional, aunque también se reconoce que estos sistemas pueden, sin duda, contribuir a su fortalecimiento. Este impulso innovador en algunos casos y reformador en otros, sucede en sociedades que están impuestas a mejorar, lo que quiere decir que el impulso de cambio está marcando el rumbo de estas definiciones. Los servicios de carrera y la democracia construyen un círculo virtuoso en el que éstos se convierten en recurso valioso para la consolidación de la democracia, pero ésta no se sostiene, si no existen sistemas de función pública que garanticen acceso, permanencia, promoción y despido en condiciones que favorezcan la equidad entre los ciudadanos y que sean justos.

Cuarto, los desafíos ayudan a calibrar mejor los *déficits* institucionales y que refieren a formas y tradiciones que fueron marcando culturas políticas determinadas; se insiste, por ejemplo, en las diferencias que existen entre la cultura que priva en las organizaciones públicas respecto a la de las privadas. Al referirse los autores al caso mexicano, aparecen claramente ausencias e imprecisiones normativas muy importantes que eufemísticamente hemos reconocido como vacíos o lagunas y que por las explicaciones contenidas en el libro parecen haberse dejado de manera casi intencional, sino es que francamente

intencional. Lo mismo puede decirse en relación a la comprensión social que hay del espacio público, el que, por momentos ha resultado rehén de grupos que impidieron su apropiación colectiva y ciudadana, con el consecuente costo en la construcción de valores también ciudadanos nutridos por la responsabilidad pública tanto de los funcionarios como de la propia ciudadanía.

Quinto, los desafíos permiten reconocer de manera más nítida la dificultad de generar y liderar cambios, y permiten también identificar mejor las resistencias que van a aparecer necesariamente frente a casi cualquier intento de afectar lo estatuido, estatus, aunque suene redundante, que también ha ido generando intereses diversos, que tensionan, presionan y empujan, en direcciones muchas veces opuestas, pero nunca o muy difícilmente hacia el cambio.

Sexto, pensar en desafíos aclara que existe una especie de confusión entre valores que resultan antitéticos en la gestión pública y en la respuesta que ésta ofrece a la sociedad y que deberían regir acompañadamente, sin reñir, el desarrollo social y la interacción de las sociedades con los poderes públicos. Esta fundamental tensión la analizan varios autores, refiriéndola como binomios valorativos: legalidad y eficiencia; estabilidad y necesidad de cambio; rigidez

y flexibilidad; espíritu de cuerpo y respuesta eficaz; estabilidad e innovación, estabilidad y desempeño, por mencionar sólo algunos de los muchos que aparecen mencionados en varios de los trabajos.

Séptimo, reflexionar en términos de desafíos permite entender que los sistemas de carrera no son un fin en sí mismos, no son una receta, ni una moda y que su eventual complejidad debe verse a la luz de complejidades más amplias que tienen que ver con bases constitucionales, con entornos laborales y su definición, con recursos presupuestales con los que se cuenta, con capacidad de gestión, entre muchos engranes que operando de manera adecuada, sí pueden ofrecer resultados tangibles y mejores. Varios trabajos sí recogen puntualmente problemas que surgen de su puesta en marcha, medidos en términos de costos tanto presupuestales como políticos. Entre estos costos debe contemplarse la necesidad de clarificar que relación debe esperarse entre políticos y funcionarios.

Octavo, los desafíos ayudan a situar la transformación que está sufriendo la sociedad al volverse más activa, participativa y exigente, pero también aclaran que ese impulso puede llegar a convertirse en problema, cuando no está sustentado sobre claros valores democráticos y de

solidaridad y compromiso sociales, sino que responde a intereses cortoplacistas y hasta mezquinos. La transformación de la administración debe acompañarse con la de la sociedad para lograr establecer un diálogo mucho mejor y más productivo.

Noveno, la noción de largo plazo y de construcción de capital humano que corresponde a pensar en términos de desafíos, sitúa de mejor manera la necesidad de reformas a las administraciones y a la función pública, reconociendo que propuestas normativas formales, no van a traducirse en acciones eficaces que tengan impacto y que la sociedad logre reconocer, así como tampoco suponer que los cambios desplazarán viejas estructuras, prácticas y hasta culturas, sin que medie un proceso gradual y de ajuste continuo. En varios trabajos, también se subraya el impulso imperativo que debe surgir de la alta administración para promover los cambios, pero partiendo también del supuesto ético de que esa promoción de los cambios debe necesariamente asumirse como un compromiso y no como cualquier otro proyecto o programa político. Sin embargo, ese liderazgo tiene que empezar por reconocer las prácticas y conductas existentes para tener toda la claridad necesaria del punto de partida. La propuesta modernizadora mejor diseñada, tenderá a

fracasar si no se reconoce y diagnostica cabalmente el escenario y los actores involucrados en las tareas inherentes en ella.

Décimo, los desafíos sitúan en su justa dimensión los necesarios cambios en las administraciones y sus funcionarios, lo que permite entender que para lograr que sucedan tienen también que suceder otros cambios que los acompañen, como pueden y deber ser las decisiones encaminadas a favorecer y fortalecer la rendición de cuentas y la transparencia, entendidas como recursos no sólo de gestión, sino valorativos, que permiten suponer una acción pública sustentada, otra vez, en un comportamiento y compromisos éticos.

Onceavo y último; felicito muy sinceramente la iniciativa del diplomado y del libro. Conjuntar esfuerzos para pensar y reflexionar en desafíos, recoge análisis que reflejan el ambiente intelectual en el que se pone en marcha el servicio profesional en México. Aparecen referencias al cemento ético, único recurso que le da consistencia a esquemas de función pública profesional, a la tradición, a la necesidad del cambio, a cambios e innovaciones en marcha, a medidas paralelas que los apuntalan, pero en todos los casos teniendo como eje central de las explicaciones, al ser humano.

.....
Construyendo capacidades de gobernabilidad en la administración pública global: “el camino no tomado” (tres libros acerca del fortalecimiento de la capacidad de un gobierno global)

The World We Could Win: Administering Global Governance, de Geraldine Fraser-Moleketi (ed.) Amsterdam, IOS Press, y Bruselas, International Institute of Administrative Sciences – IIAS, 2005, 212 p.

International Development Governance, Ahmed Shafiqul Huque y Habib Zafarullah (eds.) Boca Raton, Dekker/CRC Press/ Taylor & Francis, 2006, 896 p.

Global Public Management: Cases and Comment, Kathe Callahan, Dorothy Olshfski y Erwin Schwella (eds.) Thousand Oaks, Ca., Sage Publications, 2005, 216 p.
Donald E. Klingner

El primer libro, *El mundo que podríamos ganar* [*The World We Could Win*], editado por Geraldine Fraser-Moleketi, presenta los hallazgos de un destacado grupo de investigadores en administración del gobierno global en el ámbito internacional, fue patrocinado por el Instituto Internacional de las Ciencias