

## COMENTARIOS

### MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ¿VAMOS POR EL CAMINO CORRECTO?

MARÍA DEL CARMEN PARDO\*

**L**a presentación que ha hecho Ignacio Pichardo es, a mi manera de ver, refrescante porque alude a cuestiones de principios y valores básicos pero que, curiosamente, están olvidados; de ahí que su postura resulte, efectivamente, como él lo señala en su título, una visión heterodoxa, sobre todo, de cara a los nuevos retos derivados de procesos como la globalización, la internacionalización de mercados y, lo más preocupante, a mi manera de ver, por lo menos en nuestras disciplinas, a la expansión y a la penetración de ideas provenientes de un pensamiento que puedo calificar casi de único, las ideas provenientes del gran imperio contemporáneo: los Estados Unidos.

Por eso, me resulta muy estimulante que en la ponencia de Ignacio Pichardo la preocupación central, que ha estado presente en otros de sus libros, y desde hace mucho tiempo, sea la de ¿cómo lograr una administración pública mejor, más

---

\* Licenciada en Ciencias Políticas y Administración Pública por la UNAM; realizó estudios de Doctorado en Ciencias Políticas por la Universidad de París II y Doctora en Historia por la Universidad Iberoamericana. También es miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel II; miembro del Consejo Editorial de *Foro Internacional* del Centro de Estudios Internacionales de El Colegio de México y de *Gestión y Política Pública* del CIDE; ha actuado como Coordinadora del Centro de Investigaciones del Instituto Nacional de Administración Pública; Profesora-investigadora de El Colegio de México desde 1981 y Directora del Centro de Estudios Internacionales de 2003 a 2005 de la misma Casa de Estudios.

Ha recibido, entre otras distinciones la de Miembro de Número del Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública; Consejera del INAP y, entre sus publicaciones están: *La Modernización Administrativa en México*, editado por El Colegio de México y el INAP; y diversos capítulos de libros, artículos académicos y reseñas publicadas en revistas especializadas en México y en el extranjero.

comprometida con su intrínseca vocación de servicio y más honorable? Su trabajo sintetiza los esfuerzos emprendidos en los distintos momentos históricos en los que, como él señaló, los énfasis estuvieron puestos también en distintos aspectos que en esos momentos se consideraron los más relevantes; se refirió al momento cumbre y clave de la planeación; de la expansión de los sectores paraestatales; del desarrollo regional y, en las últimas décadas, el proceso identificado como de retracción del Estado.

Yo me voy a detener en los cambios ocurridos justamente en estas dos últimas décadas, quizá porque estos cambios alcanzaron velocidades y magnitudes que no conocieron los cambios ocurridos en las precedentes. Reconociendo, al igual que Ignacio Pichardo, los avances que se registran en las administraciones públicas al, por ejemplo, utilizar de forma más sistemática las tecnologías de información, intentar hacer a estas administraciones, administraciones más abiertas, más transparentes e, incluso, considerar de una forma mejor al ciudadano, los déficits en cuanto a resultados siguen siendo evidentes.

Ignacio Pichardo formula una pregunta clave, los cambios que están sufriendo las administraciones ¿son los cambios que se requieren? Las innovaciones que se están introduciendo, efectivamente, ¿están fortaleciendo la capacidad del Estado para cumplir con los fines socialmente deseados? En síntesis, se pregunta y nos preguntamos ¿vamos por el camino correcto?

Al intentar dar respuesta a esta pregunta, aparece en la obra de Pichardo, un a especie de base o plataforma que nos permite arrancar para ir proponiendo los cambios. Por ejemplo, Pichardo ha insistido, a lo largo de todos estos años, en sus libros, que no hay un método único para proponer y hacer cambios; que la teoría debe alimentarse con la práctica y la práctica debe enriquecerse con la teoría; que no existen propuestas de cambio equivalentes a recetas que puedan aplicarse a cualquier país y en cualquier circunstancia.

El recurso humano es fundamental en cualquier proceso de cambio; las reformas no tienen y no tendrán impacto en la medida en que no cuenten con voluntad y sensibilidad para impulsarlas; es importante considerar y comparar experiencias con otros países. A pesar de estas certezas en las que Pichardo ha insistido, ¿por qué no se ha logrado que las reformas vayan generando los resultados que se esperan y que se perciban de manera positiva?

Hay un sinnúmero de respuestas para esta pregunta, yo trataré de sintetizar algunas.

1. Creo que existe un sobredimensionamiento del papel benéfico que puede jugar el mercado y, por ende, una percepción equivocada de que el Estado debe ir retirándose; sin embargo, esto, como sabemos, no ha ocurrido.
2. La subordinación, pero sobre todo, la neutralidad de la administración reta abiertamente las ideas que presionan por una mayor autonomía: la idea de crear agencias autónomas también reta la idea de otorgar mayor autonomía a los gerentes para que operen sin tener que plegarse a disposiciones normativas o a disposiciones procedimentales.
3. Habría que reflexionar seriamente en el hecho de que la distribución del poder, a través de procesos plausibles como la desconcentración o descentralización, no esté resultando, en una dispersión del poder. Mecanismos para operar de manera horizontal, crear agencias autónomas, integrar redes, procesos todos que apuntan hacia la idea de la gobernanza.
4. La cesión o concesión de espacios de la administración pública a otros sectores sociales en búsqueda de hacer una administración más eficiente pero, sobre todo, que sea capaz de proveer mejores servicios públicos, pone en cuestionamiento valores propios de la administración pública, como privilegiar el servicio por encima del costo. Los socios privados de los actuales gobiernos, por ejemplo, locales, no necesariamente comparten los valores de la administración pública. En este acuerdo entre socios privados y gobierno, los gobiernos no buscan ganancias económicas, mientras que los socios privados pueden nos sólo buscarlas de manera legítima, sino incluso hasta lucrar con la prestación de determinado servicio.
5. La flexibilidad que se ha introducido en los esquemas de carrera, transformándolos abiertamente en esquemas de empleo, retan, otra vez, claramente valores como el de la vocación. Prestar temporalmente servicios para la administración, efectivamente, exige calificaciones y *expertis* particulares pero no, necesariamente, vocación de servicio.

Podría seguir ampliando la lista de desencuentros entre los valores y principios que deben regir la actuación de la administración pública y las nuevas tendencias e ideas provenientes, en su mayoría, de contextos distintos y hasta ajenos, pero la falta de tiempo me lo impide.

Entonces para concluir señalaría, retomando, otra vez, ideas de Ignacio Pichardo que los cambios deben hacerse considerando la legalidad existente, evitando que la búsqueda, de la eficiencia *per se*, force, distorsione y hasta evada la ley. Los cambios deben hacerse fijando la atención en los seres humanos, en los procesos, en los impactos, en los resultados, más que atribuir fallas a las estructuras administrativas.

Los cambios deben hacerse gradualmente, superando la frecuente tentación de hacer cambios integrales. Deben considerar los avances logrados en otras administraciones y evitar la copia acrítica, suponiendo que si estos cambios tuvieron éxito en determinados contextos, este va a repetirse de manera automática.

Debe haber compromiso y voluntad para imaginar e impulsar cambios de la cúspide a la base y de la base a la cúspide; en esa medida, y aquí difiero con el Lic. Pichardo, los cambios pueden resultar hasta glamorosos. Es necesario, sin embargo, buscar que sean efectivos. Habría que preguntar lo que pasó en la Gran Bretaña, cuando la señora Thatcher estuvo al frente del gobierno: se dieron cambios muy importantes dentro de la administración pública que tuvieron un fuerte impacto en la sociedad británica.

Finalmente, los cambios deben hacerse buscando la suma de la superación individual para potenciarla y volverla una superación colectiva.