

Conferencia:

## DE TECNÓCRATAS A TECNOPOLÍTICOS: EL RETO DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Gregorio Montero<sup>1</sup>

Saludos fraternos. ¡Muchas gracias! La verdad es que constituye un placer inmenso estar con ustedes estimado Dante Mendoza, todos los amigos de la Escuela Nacional de Administración Pública, y cada uno de los servidores, funcionarios públicos, empleados estatales, como quiera que se prefieran denominarse, que aquí se encuentran; yo prefiero quedarme con la terminología de servidor público. Esta denominación es la que mejor se nos debería acomodar en estos ya no tan albores del siglo XXI, el que nos obliga a producir cambios profundos en la forma de gestionar el Estado, en la forma de gestionar lo público, en la forma de hacer República, en fin, en la forma de hacer patria, pues siempre hemos estado con el discurso de la patria, de la República, pero al final entramos en contradicción todos los días con los principios y con los valores de ellas; ojalá entendamos que desde la gestión pública podemos afianzar dichos principios y valores y cambiar la situación, no sin mucho esfuerzo, pero podemos lograrlo.

En esta oportunidad me han solicitado conversar con ustedes sobre un tema en el que ya el título es bien sugerente, es sin duda un

tema que todavía está en discusión amplia en la región, es decir, hay países que se encuentran en este dilema –si es que es un dilema– pero sobre todo se encuentran reflexionando sobre **¿cómo resolver las situaciones difíciles que le generaron a la administración pública los políticos puros y los técnicos puros?**, pues parecería que ninguna de estas dos categorías son válidas en los procesos de gestión pública, de configuración, ejecución y evaluación de políticas públicas; y, sobre todo algo muy importante, en el proceso de relacionamiento del Estado y la administración pública con la sociedad. Creo que en este último aspecto es donde está la clave, porque es la propia sociedad que los ha cuestionado a ambos –al político puro y al técnico puro–, ya que, en un país más que en otros, han tenido la oportunidad de demostrarle a la sociedad que puedan hacerlo mejor, pero lamentablemente hasta ahora los resultados no han sido los más adecuados.

*De tecnócratas a tecno políticos*, que es el título de la ponencia, representa definitivamente un reto para la función pública de hoy, pero tenemos que contextualizar, es

---

<sup>1</sup> Secretario General del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

probable que yo sea bien enfático con esta lámina en cada una de las actividades que estamos desarrollando, porque yo me atrevo afirmar que una de las causales de los males que los gestores públicos hemos hecho a las administraciones ha sido no partir de una contextualización pertinente; es preciso no perder de vista el contexto, porque si ocurre desviamos la razón de ser de lo que hacemos, perdemos el objetivo fundamental e incluso el de nuestra existencia, ¿por qué existe el Estado? ¿Por qué existe la administración pública? ¿Por qué existimos nosotros como servidores públicos? Todo esto tenemos que entenderlo muy bien, la teoría nos ayuda mucho, pero la práctica nos ayuda más.

## I. CARACTERÍSTICAS DEL ESTADO DEL SIGLO XXI

Anoche hablábamos de las cláusulas del Estado Moderno. Todo gestor público, todo funcionario público, todo trabajador del Estado, no importa en la franja, en el nivel en el que se encuentre desarrollando funciones, debe entender que estas cláusulas son las determinantes de todo lo que hacemos en la actualidad, y eso es el Estado en el siglo XXI, un Estado que procura desarrollarse y consolidarse sobre la base de las **cláusula social, democrática, de derecho y de justicia**, pero debemos entender y tener bien en cuenta qué significa cada una de ellas, porque decirlo es muy fácil, de hecho todas nuestras constituciones políticas en América Latina las contienen.

Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de la cláusula social? Precisamente, uno de los errores que cometimos algunos gestores fue olvidarnos del fin último del Estado; nunca podemos separar este fin, no importa en qué parte del mundo estemos, pero en el siglo XXI es imposible separar el fin último del Estado del bienestar de la gente. Ahora, ¿qué significa el bienestar de la gente? Hoy no tiene la misma significación que en el siglo XX y el siglo XIX,

mucho menos el XVIII, hoy el bienestar social, el bien común no solo se traduce en calidad, efectividad y oportunidad de los servicios públicos, además, la cláusula social nos obliga a procurar el desarrollo sostenible, porque en América Latina hay ejemplos de países que avanzaron significativamente con políticas públicas inclusivas, protectoras de los excluidos históricamente y lamentablemente han vuelto hacia atrás. No se trata pues de garantizar el bienestar solo por un año, sino de que se garantice para toda la vida. Esta cláusula está también muy relacionada con el desarrollo humano, con la eliminación de la pobreza y la desigualdad, también con la seguridad ciudadana y la reversión de los efectos del cambio climático, pues no habrá desarrollo sostenible si seguimos acumulando problemas sociales de este tipo.

La cláusula democrática, que desde el siglo XVIII estamos impulsando en nuestra región, debe ayudarnos a entender con claridad qué es la democracia en la actualidad, pues no es simplemente representativa, debe ser participativa y protagónica, porque si no, no es democracia, eso es lo que la ciudadanía está exigiendo en todos los rincones del mundo. Yo les pregunto a ustedes: ¿Un servidor público de hoy puede darse el lujo de ser antidemocrático? Pienso que no, es incompatible con la Administración Pública del siglo XXI. El ejercicio ético de la función pública exige el reconocimiento pleno de los principios y los valores de la democracia; la democracia se construye en los espacios sociales, la democracia no es impuesta desde el poder, pues se solidifica desde el seno mismo de la sociedad

En otro orden, el Estado de Derecho ya no solo implica el respeto, el apego estricto al ordenamiento jurídico establecido, además de eso, implica reconocer a la ciudadanía los derechos y garantías de primera, segunda, tercera, cuarta e incluso de lo que hoy se dice quinta generación, como el de un medio ambiente limpio, el de libre acceso a la

información pública, el de buena administración, entre otros, todos los cuales exigen a las autoridades públicas, a los servidores públicos mayor respeto por la ciudadanía. En consecuencia, debemos preguntarnos: ¿Puede la gestión pública del siglo XXI para ser exitosa darse el lujo de contar, de tener en su seno a servidores públicos, a funcionarios públicos opacos? No, la transparencia es transversal a todo lo que hace a la administración pública.

En lo que respecta al Estado de justicia, no se trata solo de justicia material, de justicia orgánica, de la adecuada organización de los tribunales, de la disposición de jueces capaces, honestos, independientes y comprometidos con la sociedad, no es de solo eso, se trata también de la justicia social. Por ello, en el siglo XXI, no podemos darnos el lujo de contar con jueces deshumanizados, jueces que pretenden administrar justicia al margen del sentimiento de la sociedad, jueces que viven en una especie de burbuja, sin ninguna conexión con la sociedad, sin ninguna conexión con el sufrimiento de la gente, ese no es el juez de la actualidad. Además, el Estado se obliga, por la combinación de esta cláusula con la social, a ejecutar políticas públicas inclusivas, dirigidas a los sectores sociales más vulnerables.

Todo esto nos lleva a nosotros a repensar la gestión pública, a replantear la administración pública, pero algo muy importante: a dotar de una nueva mentalidad a los funcionarios públicos; hoy no podemos analizar estos temas al margen de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, anoche también hacíamos un comentario al respecto, pues todos los países del mundo han decidido y se han comprometido en septiembre del año 2015, en el marco del periodo de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas, a reducir la pobreza, eliminar la desigualdad, luchar y tener éxito contra los efectos del cambio climático, lograr instituciones públicas sólidas, estas son palabras mayores y solo estoy mencionando algunos de los

compromisos, son 17 objetivos con 169 metas. La pregunta es ¿con quiénes vamos a lograr estos objetivos?, ¿con el mismo tipo de funcionarios que hemos tenido en nuestros países? Yo me atrevería a afirmar que en América Latina no sería posible, nos ocurriría lo mismo que con los Objetivos de Desarrollo del Milenio 2000-2015, que literalmente fracasamos en nuestra región, pues pocos países alcanzaron los niveles que plantearon dichos objetivos.

Ya hablamos de los nuevos derechos y garantías, ahora ¿de qué no nos podemos olvidar? De que el Estado del siglo XXI es **fundamentalmente administrativo**, no estamos diciendo con esto que desaparecen las otras funciones superiores del Estado, para nada, lo que estamos diciendo es que el mayor nivel de presión por parte de la sociedad, ocurrió en el siglo XX y está ocurriendo en el siglo XXI, lo tiene la administración pública, el Estado recibe presión en su conjunto, pero el estamento sobre el que se ejerce más presión es la administración pública, es la función pública, son ustedes, porque la mayoría de los aquí presentes trabaja en el ámbito del Ejecutivo. ¿Qué ocurre entonces? Que la administración pública tiene que prepararse para hacerle frente a estos desafíos que día a día crecen más, porque aumentan las demandas ciudadanas, pero ¿saben qué es lo peor?, que estamos en crisis, y el que no entienda que estamos en crisis, está perdido, pues no es lo mismo gestionar en tiempos de crisis que en tiempos de bonanza, vean los ejemplos de algunos países en la región. En tiempos de crisis tenemos que hacer más con menos y eso es un desafío grande, y parecería que, no quiero ser ave de mal agüero, pero por los análisis que estamos haciendo en la región, la crisis tiende a profundizarse, lamentablemente; parecería que en términos económicos nos vienen momentos más difíciles, y es mejor saberlo y asumirlo a tiempo para tomar los correctivos y las prevenciones necesarias que nos permitan enfrentar y enderezar situaciones.

Sin embargo, yo no sé si cuando digo que estamos en crisis, en plural, ustedes están entiendo bien y si están de acuerdo conmigo, la verdad es que en la región y en el mundo hay una crisis política seria, y dejo de hablar un segundito para que piensen..., también hay una crisis moral terrible y una crisis social peligrosísima, y más vale que seamos dramáticos, yo prefiero que pequemos de dramáticos y no de simplistas, porque cuando dramatizamos podemos entender incluso la realidad completa, pues a veces pretendemos abstraemos de esa realidad que viven nuestras sociedades y solo cuando nos toca a nosotros la sentimos y así no debe ser; también hay crisis económica, ya lo hemos dicho. Se trata pues de una crisis integral, por ello debemos ponernos a la altura de los acontecimientos y más vale que a la administración pública se le reconozca el rol que le corresponde jugar y que sea organizada y funcione en consonancia con los retos que estamos enfrentando.

## II. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL SIGLO XXI

No solo el Estado tiene nuevas características en el siglo XXI, también la administración pública tiene características que la identifican en la actualidad: debe **centrarse en el ciudadano**, el mercado juega su rol, el partido juega su rol, pero definitivamente tiene que estar pensada en la ciudadanía, porque si no seguiremos cometiendo los errores que históricamente hemos en cometido muchos países; las **políticas públicas** tienen que ser **inclusivas**, pero no en el discurso, si no en la realidad, en los hechos concretos, tienen que tomar en cuenta a la mujer, a las personas con capacidades especiales, a los afro, a los indígenas, pero en serio, y no solo en la retórica, porque parece que en la región la gente se está cansando de promesas vacías.

Ojalá se entienda el rol determinante que juega la gestión pública en todo esto.

Esto determina que surjan nuevas exigencias para los servidores del Estado, ¿puede la mentalidad del servidor público del siglo XX, de ese siglo que todavía no nos damos cuenta de que ya pasó, mover de forma efectiva el Estado del siglo XXI? Yo tengo la convicción de que no. Nosotros necesitamos un empleado público no solamente capaz y honesto, sino que también responsable y comprometido socialmente, que entienda que él es simplemente un medio para llevar felicidad, para garantizarle el buen vivir y el vivir bien a la gente. Nosotros como servidores del Estado no somos fin, somos medio; en esto juegan un rol importante los modelos de carrera que veremos más adelante, algunos de los cuales hicieron ciertos daños en varios países.

Asimismo, debemos entender que ya no son solamente los principios tradicionales de la administración con los que se gobierna, los que operan, los que rigen el quehacer administrativo; ya es solo la eficiencia, la legalidad, la calidad en el servicio, sino que ahora, además de todos esos principios tradicionales, rigen otros: la **participación ciudadana**, la **transparencia** son principios transversales, la **rendición de cuentas** también lo, el **control social** es un principio fundamental; es decir, no se acomodarse los datos para decir que todo se ha hecho bien, se trata de que la ciudadanía tenga el reconocimiento (porque ya el derecho lo tiene), a través de mecanismos pertinentes, de que puede pedir cuenta a las autoridades públicas; no es rendición de cuentas acomodaticia ante el parlamento, es, además de eso, rendición de cuentas ante la sociedad.

Esta es la única forma de legitimar la actividad de la administración, si no es así no somos capaces de **crear valor público** con nuestra labor, que en la administración pública significa hacer más felices a todos los ciudadanos y ciudadanas, a los hombres y

mujeres a quienes les servimos; crear valor público no es hacerse usted rico en el ejercicio de un cargo público, el que llega a la administración pública con la idea de hacerse rico es un corrupto en potencia, pues no hay forma de hacerse rico en el Estado sin hacer lo mal hecho; así de simple, si usted quiere hacerse rico debe crearse su propia empresa, el sector público no es su lugar, porque a la administración pública se va a otra cosa: a tener un nivel de vida digno, sirviéndole bien a la gente, porque tampoco podemos tener en la administración pública a gente incapaz y deshonesto; todo esto es importante valorarlo en este contexto.

### III. POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

¿Qué ha pasado? Ocurre que **entre administración pública y política hay un nivel de tensión permanente** y algunos piensan que no hay forma de solucionarlo; esos niveles históricos de tensión se pueden expresar en distintos escenarios, uno de ellos es que **los tiempos de los políticos y los tiempos de los técnicos no son los mismos**, y eso hay que entenderlo bien. Por ejemplo, el técnico quería que el político se acogiera a sus plazos exclusivamente, y resulta que el tiempo del político es un periodo de tres, cuatro, cinco y a lo sumo de seis años, y el político tiene que dar resultados en ese tiempo; el técnico tiene que entender esto; por su parte, el político tiene que entender que el desarrollo integral no se logra ni en tres, ni en seis, ni en diez, ni en veinte, ni en treinta años, tiene también que asegurarse que su paso por la gestión, su paso por la administración pública deje instalados procesos que permitan desde una perspectiva estratégica el desarrollo sostenible, el desarrollo integral, así pues, cada quien tiene que entender la realidad y el rol del otro, eso no siempre ha sido así lamentablemente.

También, cometimos errores al determinar las **distintas franjas o niveles de la administración pública**, y ustedes saben que existen los cargos de libre nombramiento y remoción o cargos políticos, y existen los cargos técnicos con en base en los cuales se desarrollan los sistemas de carrera administrativa, y parecía que en el papel estas franjas quedaban claras, pero a la hora de la ejecución ni a uno ni a otro le interesó mucho entender la situación del otro o del uno, y ¿qué ocurrió? Que el político, que es el que hace de la actividad partidaria su forma de vida, asumió la **contienda electoral como una guerra**, y como era una guerra, el que ganaba esa guerra tenía el derecho a los despojos. En este orden, no se han entendido bien los roles y se han cometido errores terribles como, por ejemplo, la no consagración del sistema de mérito y el desarrollo de la carrera administrativa y la profesionalización del servicio civil.

Al respecto, el problema fue que el sistema del despojo no solo afectó el funcionamiento adecuado de la administración pública en todos los países de la región, incluso en los países donde más han avanzado, sino que se convirtió a la vez en un detonador de corrupción administrativa, pues no olviden que vino el nepotismo, esto de designar a allegados y familiares en cargos importantes, lo que permite las componendas y obstaculiza las formas para luchar de forma efectiva contra prácticas corruptas, porque produce una especie de contubernio.

Sin embargo, ese enfoque político puro de la administración pública no crean ustedes que fue traído de la nada, tiene raíces, incluso raíces conceptuales que no podemos nosotros obviar, lo relacionaron mucho con la categoría de la representación; por ejemplo, se pensaba que si la gente votó por mí también me daba derecho a nombrar quien yo quisiera en los cargos, esa era la interpretación, y como yo represento a la mayoría, porque la mayoría votó por mí, yo la represento a ella y tiene que

conformarse con las decisiones que yo tome. De allí venimos arrastrando errores, por eso hoy hablamos de democracia participativa, la democracia no es solo ir a las urnas y votar, ese es uno de los elementos, pero la democracia se construye todos los días, reiteramos, y una forma de construir democracia es dando participación de la gente en la gestión, al que votó por mí y al que no votó por mí; eso es importante también tomarlo muy en cuenta también.

Estamos desarrollando la visión del **político puro**, ¿cuál es la conclusión que hay que sacar de todo esto? Que hubo ineficiencia administrativa, este ha sido el sello de muchas administraciones públicas en América Latina, **la ineficiencia administrativa**. Es sencillo demostrar la ineficiencia, por ejemplo, todavía es una lucha, todavía es un deseo lograr que se gestionen, que se entreguen a la ciudadanía servicios públicos de calidad y oportunos, ¿Cuántos están conformes con el servicio de salud? ¿Cuántos con su sistema educativo? ¿Con su sistema de transporte público? El Estado no ha resuelto problemas esenciales y por eso la ineficiencia es tan sencillo de demostrar en muchos de nuestros países.

Otra cuestión que hay que tomar en cuenta, es asumir con seriedad **los principios de la administración científica**, lamentablemente todavía no podemos asegurar que todos los países de América Latina han reconocido la ciencia de la administración como herramienta fundamental para avanzar en la solución de los problemas públicos, porque todavía insisten en la improvisación, todavía insisten en los sistemas anti meritocráticos, todavía persisten en oponerse a la evaluación de la gestión, se oponen al desarrollo de indicadores; todo eso te habla de que aún no apostamos por la administración científica, y un desafío es asumir los principios de la ciencia de la administración en el ejercicio de la función pública, y todos los planes y procesos de reforma y de gestión deben estar permeados de

inicio a fin por cada uno de los postulados de la administración científica.

¿A qué se debe esto? Entre otras cosas, a que prácticamente la universidad fue excomulgada o pudo haberse dado una excomulgación mutua, porque yo creo que el Estado ya no quería saber de la universidad, pero tampoco la universidad quería saber del Estado, y bien que la universidad se acomodó porque empezó hacer negocio con la educación, también hay que reconocerlo, y ya no le importaba qué necesitaba el Estado para lograr éxitos en sus planes, para desarrollar su estrategia, y empezó a formar lo que el mercado le imponía, y esa es una verdad que también hay que decirlo; yo sé que entre ustedes hay muchos académicos. El reencuentro entre Estado y universidad es un imperativo, el Estado no puede darse el lujo de seguir pensando que puede lograr el desarrollo social, que puede lograr la consagración de la administración pública y el Estado del siglo XXI prescindiendo de la universidad; y la universidad debe reconocer que para que su acción tenga algún valor y sirva para algo, para que la cantidad de profesionales que están produciendo en muchos de nuestros países tenga sentido, necesita de coordinación con el Estado.

Precisamente, yo diría que para que en nuestros países las universidades contribuyan al desarrollo sostenible deben estar conectadas con los intereses del Estado y de la sociedad, no con los intereses particulares meramente; eso también es un desafío que tenemos, porque si algo caracterizó en los últimos años a los Estados latinoamericanos es que a pesar de grandes esfuerzos de reforma y modernización, **estos no venían acompañados de los enfoques conceptuales y teóricos necesarios**, y esto afectó bastante la continuidad del Estado en los procesos de reforma y transformación y de implementación de las políticas públicas; porque incluso ni siquiera se documentaron procesos internos en muchos de nuestros países, y no siempre las nuevas autoridades dejaron de hacer o

descontinuaron los proyectos y planes porque estaban en desacuerdo, sino porque no encontraron documentos y procesos instalados, se ha sido displicente incluso hasta para sistematizar procesos en la administración pública, por lo que tenemos que conformarnos con la memoria histórica personalizada, y por eso es que cuando muere un jefe tradicional de la administración pública se lo lleva todo porque nunca escribió nada. Esto hay que superarlo definitivamente.

Ante todo esto, **la reforma y la modernización adquieren cada vez más valor**, y miren que sí ha sido cuestionada la reforma, porque se confundió la reforma como concepto con acciones fracasadas de reforma, son dos cosas distintas; ¿que fracasaron muchas acciones de reformas en la región? claro que sí, pero eso no cuestionaba la validez de la reforma, a lo que nos mandaba era a replantear los procesos de reforma y modernización en nuestros países.

#### IV. TERORÍA Y PRAXIS DE LA BUROCRACIA

Sobre el último aspecto tratado surgieron respuestas que fueron mal interpretadas, respuestas que algunos la asumieron de forma más adecuada y hoy pueden exhibir mejores resultados que otros; todo lo relativo a la teoría y la práctica de la burocracia, Por ejemplo, fue planteado con el propósito de resolver problemas serios en la administración pública, pero de acuerdo a su momento histórico. Al respecto, cuando Max Weber pensó en esto, la cuestión del ciudadano no aparecía como foco central de lo que se hacía en la administración pública, por eso diseñó su teoría sobre la burocracia basado en los intereses de la propia administración, de su buen funcionamiento, pero para qué se administraba, eso poco importaba, lo que importaba era que la administración pública estuviera servida por hombres y mujeres capaces y rigurosos,

sometidos al orden jurídico de la administración, hombres y mujeres sometidos a los procesos administrativos internos, es decir, Weber lo que planteó en su teoría de la burocracia fue la organización rígida, formal, de la administración pública, que en ese momento era necesario, y cuando se desarrolla la tesis de la carrera administrativa, en sus orígenes no estaba pensada en el ciudadano tampoco, era auto referenciada, porque la tesis de la carrera administrativa surge únicamente con el propósito de limitar el poder amplio de los políticos en la administración pública, y hacer que la administración pública fuera eficaz, ¿para qué? Es lo que tenemos que agregar nosotros ahora y por eso hoy se habla del neoweberianismo, y creo que con razón, porque las tesis de Weber son factibles de adaptar al siglo XXI, no es que ahora vamos a rediseñar todos los planteamientos de Weber porque no sería correcto, se trata de montarnos en sus tesis y hacer nuevos enfoques conceptuales y nuevas teorías para la administración pública, como realmente se viene haciendo.

En ese sentido, **¿cuál fue la realidad latinoamericana?** Creo que anoche comentaba algo, nos creímos burócratas sin serlo, y nos acusaron de burócratas en América Latina y nunca lo fuimos, por lo menos ese es mi planteamiento; pero ha habido un prolongado descrédito de la burocracia, de una burocracia que nunca tuvimos ¿en verdad alguna vez fuimos burócratas? Sencillo, ¿alguna vez organizamos bien nuestras administraciones públicas? ¿Alguna vez respetamos las normas de nuestras instituciones? ¿Alguna vez cumplimos con todos los procedimientos? Si fue así, fuimos burócratas entonces, como yo pienso que nunca lo hicimos, con honrosas excepciones, en América Latina, lamentablemente, no pasamos por el modelo burocrático.

Ahora, ¿cuál es la verdad: Político puro o técnico puro? ¿Cuál es la verdad de América

Latina? Se impusieron antivalores en la administración pública y se generaron formas terribles de corrupción administrativa, esa es la verdad. Sea cuando los tecnócratas fueron los que más empujaron, o sea cuando los políticos, que ha sido la mayor parte de las veces, la verdad es que se **generaron diversas formas de corrupción en la administración pública**, ¿qué resulta? que empieza a darse forma a la tecnocracia producto de muchas situaciones, y producto del vaivén, cada país con su propia realidad, pero de alguna manera sin llamarlo por su nombre en muchos casos se fue configurando también la idea del técnico puro en la administración pública.

## V. EL SURGIMIENTO DE LA TECNOCRACIA

Es un enfoque que ha surgido recientemente, no tenemos que ahondar mucho en el pasado, algunas tesis neoliberales nos plantearon precisamente eso, incluso en la teoría del minimalismo estatal estaba inserta la idea del **técnico puro**, recuerden aquello de “que hay que dejarle todo al gerente”, es decir, no hay que regular nada, al gerente déjalo que él es innovador, él se puede inventar todo ¿y el Estado de Derecho dónde quedaba? O, también, la tesis de que “el mercado se auto regula”, y desde esa auto regulación el mercado es capaz de trazarle pautas a lo que quede del Estado, a la entelequia del Estado.

Ustedes recuerdan muy bien la tesis de la huida del Estado, hay un autor español, Ludolfio Paramio, que la planteó con mucha claridad, pero también después planteó el regreso del Estado; también hay otro autor español, Alejandro Nieto, que de forma magistral, a mi juicio, en su libro *El desgobierno de lo público* estableció que parte de ese desgobierno en el sector público había sido promovido desde ciertos centros de poder con el propósito único de hacerlo desaparecer.

**Se pretendió sustituir al político puro por el tecnócrata**; es decir, la respuesta a este político que lo quiere decidir todo y que es omnipresente en la administración pública le ponemos el tecnócrata, pero para que lo sustituya, no para que lo complemente. **Se reprodujeron de nuevo antivalores**, es más, nosotros decimos que hasta se creó una nueva casta, y la carrera administrativa, fíjense ustedes, en algunos de nuestros países llegó a un extremo tal que no importaba lo corrupto que fuera, no importaba lo incapaz de producir valores en la administración pública, no importaba lo ineficiente que fuera, simplemente como era de carrera, y eso era *patente de corso*, no había forma de excluirlo de la administración pública, y **se inventaron como principio la inamovilidad**, y la inamovilidad es un adefesio, es un anacronismo incluso, la inamovilidad no existe ni puede existir porque siempre habrá una razón lógica y jurídica para sacar a un empleado público de su puesto siempre, por eso nosotros hablamos de la estabilidad condicionada; en los sistemas de mérito lo que debe operar es la estabilidad condicionada al buen desempeño, al comportamiento ético, a la gestión para resultados, y a una evaluación periódica que debe hacerse al empleado de carrera, porque si no sale bien en esto ¿por qué hay que mantenerlo en la administración pública? Por eso es que también hay que repensar los sistemas de carrera administrativa en nuestra región, porque aportaron de alguna manera a algunos de los problemas que se han generado. También está como elemento que **de nuevo aparece la ineficiencia administrativa**, no importa el modelo, la ineficiencia administrativa aparece como un común denominador.

## VI. HACIA EL TECNO POLÍTICO O EL POLÍTICO GERENTE

A partir de lo expuesto, ¿cómo podemos ver esto del tránsito de la tecnocracia a la tecno política o hacia el político gerente? Hay que tener cuidado cómo usar el término, y estamos a tiempo porque de esto a penas se empieza a hablar en la región, y hay todavía quienes no han dedicado suficiente tiempo al análisis de la cuestión. Ahora, después no importa como usted lo llame, se llame tecno político o político gerente, hay más verdades que relucen y en una de ellas es que tiene que haber **sinergia entre los que ocupan los niveles políticos y los que ocupan los niveles técnicos de la administración**, no son excluyentes, todo lo contrario, son complementarios.

No hay forma de que un político sea exitoso sino escucha al gerente, sino escucha al técnico, y no hay forma de que un técnico en la administración pública vea materializadas sus investigaciones, sus estudios, sus proyectos sino se combina de forma adecuada con el político, recuerden que toda decisión de la administración pública es siempre una decisión política, porque la administración pública es política por esencia y técnica por complementación, porque las políticas públicas están enclavadas en el mundo de la política, pero sin el apoyo de la técnica no pueden ser materializadas, no pueden ser cristalizadas, ahí se necesita de sinergia.

Sin embargo, ocurre que el gerente puro, el tecnócrata, deshumanizó la gestión pública, obvió el elemento finalístico de la administración, que son los seres humanos, y empezaron a importarles al técnico y al gerente solo los numeritos fríos, recuerden al economista con sus enfoques macroeconómicos y el crecimiento económico sostenido, pero la pobreza aumentando y la desigualdad aumentando. **Hay que humanizar la gestión pública**, ¿para qué gestionamos? ¿Para qué trabajamos en el sector público? No olvidemos, para hacer más felices a nuestros ciudadanos y ciudadanas, no

para hacer cálculos fríos ni para ofrecer simples estadísticas, es necesario que las estadísticas hagan referencia a cuántos hombres y cuántas mujeres sacamos de la pobreza, cuántos niños y niñas ya no mueren como consecuencia de la mala atención médica. Esos son los datos que cuentan ¿cuántas personas ya no mueren como consecuencia de las crecientes de los ríos, de los deslaves y de los huracanes? ¿Cuántos dejaron de morir a manos del crimen y de la delincuencia? Esas son las estadísticas que importan para la gestión, pero nos olvidamos de ellas y hablamos de otras cosas, lamentablemente.

Otro aspecto muy importante y real, es que la **profesionalización de la función pública** es un imperativo, y esto de la profesionalización solo es posible si entendemos bien ambos niveles en la administración pública, y si se combinan las actuaciones de ellos, político y técnico. Claro que **la meritocracia tiene que ser un fin intermedio a lograr**, claro que todavía hay mucha resistencia a que el mérito sea un elemento determinante de la dotación de los cargos públicos, y claro que vamos a seguir encontrando desafectos al sistema de mérito, pues mucha gente está más acostumbrada a lo fácil, y lo fácil es tener un amigo que tiene un buen puesto en el Estado y me nombra a mí sin necesidad de que yo demuestre mis capacidades.

En consecuencia, resulta que el mérito es una cuestión de igualdad, porque el mérito impone el libre acceso a los cargos públicos de carrera y eso es un derecho fundamental, porque está en todas las constituciones políticas el derecho de la igualdad, lo que pasa es que en el mérito cuenta fundamentalmente el potencial aporte al proceso de desarrollo del Estado y de la sociedad, y al proceso de gestión de servicios para favorecer a la ciudadanía, todo esto tenemos que tomarlo muy en cuenta. Sin duda Max Weber tiene vigencia, por lo que que tenemos que seguir **propugnando el**

**cumplimiento de normas y procedimientos en la administración pública** y claro que si no hay una combinación entre lo técnico y lo político tendremos dificultades porque muchos políticos siempre aspira a llevarse de encuentro las normas.

En América Latina eso ha sido una realidad, y eso hay que cambiarlo, por eso el político tiene que entender que hay unos elementos técnicos que no puede dejar de lado en el proceso de gestión, pero también la gestión para resultados, el diseño de indicadores, obligan a que el político entienda que no solo es el discurso, que no solo es decir que vamos bien, es que hayan resultados de impacto en la ciudadanía ¿qué pasó con el tecnócrata? El tecnócrata tampoco quería que le midieran los resultados ¿saben por qué? Porque no dio muchos resultados, cuando le convino también actuó como un político cualquiera, como un politiquero, y tampoco aceptó que le midieran resultados, y siempre encontró también a quién echarle la culpa por no alcanzar las metas y los objetivos planteados; es que le faltó el elemento humano a la planificación hecha por técnicos puros.

Es así que, el político aporta o debería aportar la parte humana, porque en definitiva ¿quién es que busca los votos: el técnico o el político? El político, ¿quién es el que tiene la legitimidad en el ejercicio del cargo público? Lo que pasa es que la pierde, pero en principio tiene la legitimidad; ¿por el tecnócrata quién votó? Nadie, al tecnócrata lo designaron, entonces el tecnócrata tiene que ganarse la legitimidad en otro contexto, con su capacidad técnica, ojo con eso, porque también nos equivocamos ahí, pues el tecnócrata empezó a parecerse tanto a un político que hasta llegó a ser demagogo y a prometer cosas que sabía no podía cumplir, lo mismo que hacía el político buscando los votos; a los tecnócratas también se les olvidó su rol y cayeron en los mismos errores que habían cometido los políticos en muchos de nuestros países.

Otra cuestión importante, es el **desarrollo sostenible y el bienestar de la gente**, estos son elementos determinantes para que entendamos que hay que hacer una vinculación, una articulación entre política y técnica en la administración pública, la evaluación de la gestión que también ya lo hemos dicho, pero también **la gestión de los individuos**; el empleado de carrera administrativa no puede seguir oponiéndose a que se le evalúe el desempeño, pues la mejora continua es un imperativo en la administración pública, hasta para hacer carrera de verdad, hay gente que quiere que los ascensos se les hagan de manera automática; no, debes demostrar que mereces el ascenso, porque hayas entrado por un concurso a ese cargo y demostrado habilidades, conocimiento, destrezas, capacidades, para ese cargo, pero si quieres ascender a una posición de mayor jerarquía, la evaluación es uno de los elementos a tomar en cuenta.

Pero no es solo que el supervisado no quiere que lo evalúen, es que el supervisor tampoco lo quiere evaluar porque ¿saben que temor tiene el supervisor? Que quien salga reprobado en la evaluación del desempeño de sus supervisado sea el mismo, prefieren dejar las cosas como están. La evaluación del desempeño es un instrumento fundamental, de eso vamos hablar mañana, para el éxito de la administración pública, para el desarrollo en la carrera administrativa; pretendo ser técnico para una cosa y para otra no, cuando se trata de evaluarme me creo un político, a mí nadie tiene que venir a evaluarme, yo me gané este puesto por carrera o por mérito.

En esa misma línea, yo creo importante también hablar del **neo weberianismo** y del **neo institucionalismo**; el **neo weberianismo** para rescatar esa formalidad que nunca tuvimos, esa formalidad administrativa, esa responsabilidad de conocimiento administrativo, la organización del trabajo, la

distribución social del trabajo en lo que cabe, porque también hay que tomar en cuenta hoy la polivalencia, la especialización del trabajo hoy no puede ser tan rígida, porque como el conocimiento es tan diverso y cambiante; por eso a los sistemas de carrera hay que incorporar desde una perspectiva técnica un elemento de flexibilidad, pero no la flexibilidad laboral, ojo con esto, sino la flexibilidad que permita que la administración pública le saque mejor provecho a su talento humano y que lo coloque en el lugar donde más lo necesita sin variarle sus condiciones laborales, pues el hecho de que un empleado haya ingresado a la administración pública en una tipología de cargo no significa que no pueda pasar a otra tipología en la que pueda dar un mejor servicio a la sociedad. A eso le llamamos flexibilización, a eso le llamamos el mérito con flexibilidad, pero no para reducir derechos, para conculcar derechos, ni para desmejorar las condiciones laborales a los trabajadores del Estado, porque eso es inaceptable en cualquier modelo que pretenda ser un modelo de derecho o de justicia.

Por su parte, el neo institucionalismo nos permite hoy incorporar a la reflexión otros elementos del ámbito político y del ámbito técnico, el neo institucionalismo tiene que permitirnos entender la realidad cultural, la realidad jurídica y política de cada país, ¿qué pasa hoy? Que América Latina es diversa y eso tenemos que entenderlo incluso desde el punto de vista ideológico, es decir, tenemos formas u orientaciones ideológicas diferenciadas, y eso hay que aceptarlo, por eso las recetas nunca deberían existir en la administración pública, y hoy mucho menos.

Cada país tiene que construir sus propias soluciones a partir de sus propias realidades, por eso los procesos de reforma y de transformación tienen que ser contruidos a lo interno, tienen que ser autóctonos, no pueden imponerse desde los centros del poder foráneo. El neo institucionalismo puede ayudarnos a

entender la realidad de cada Estado, de cada país, de cada sociedad, de cada administración pública, de cada departamento, como de cada individuo; esto es importante, los intereses subjetivos cuentan también en el proceso administrativo, no los más, pero son importantes.

Justamente en este contexto, debemos reconocer el **rol que están llamados a jugar los centros de formación y capacitación de los funcionarios públicos** de los distintos niveles, hay que reconocer el rol de la ENAP de Perú en este proceso complejo que ustedes están encaminando, por el que están luchando tenazmente, la creación de capacidades técnicas en el Estado; la formación y capacitación de quienes sirven en el sector público contribuye a la institucionalidad, la cual no viene dada por una ley exclusivamente, ni solo por procesos, todo eso importante, pero más importante que es la voluntad humana, y si esa voluntad humana no es movida por la capacidad, la honestidad, el compromiso social y la responsabilidad no habrá nunca instituciones sólidas; aquí la academia juega una rol importantísimo, y ¿saben qué? La academia tiene que arriesgarse y preparar programas para los altos funcionarios, para los funcionarios del nivel político, porque ellos se han venido dando cuenta de que una mejor forma de responder a la sociedad, de responder a los votantes, es actuando con conocimiento sobre la administración.

¡Muchísimas gracias!