

La confianza es un ingrediente esencial

Reforma gubernamental en Malí

Autor: Evelijne Bruning< info@capacity.org>

La tarea asignada a Ousmane Oumarou Sidibé es de gran aliento. Es responsable de reformar todo el sistema de administración pública en Malí. Su principal objetivo es lograr que el Gobierno se oriente más hacia el cliente. Ousmane Sidibé afirma que, a todos los niveles, la clave para alcanzar ese objetivo es introducir un cambio radical en las actitudes. Tal cambio no puede ser forzado. Es preciso convencer a los funcionarios públicos, uno por vez, que el cambio responde a sus propios intereses. Dice a Evelijne Bruning que es posible lograrlo, pero insumirá tiempo y requerirá mucho dinero.

Sr. Sidibé, usted dedicó casi 30 años a trabajar dentro del Gobierno de Malí o para éste. ¿Cómo ve la situación?



Estoy convencido de que la buena administración pública puede resolver problemas. Cualquier problema. Sin buena administración pública no se puede abordar ninguna cuestión de escala. Éste es el problema más fundamental que enfrentamos hoy en África. Es un problema de tanta magnitud porque los Estados se basan en estructuras coloniales importadas que con frecuencia condujeron a regímenes monopartidistas sumamente autoritarios. Esos sistemas de gobernanza no concuerdan con nuestras estructuras de organización tradicionales de antaño. En el pasado, todos conocían y comprendían las reglas. Era fácil participar, para quien lo deseara. Pero en estos sistemas importados, las personas perdieron todo sentido de responsabilidad por su propio destino. Se han acostumbrado a que alguien les diga desde arriba lo que tienen que hacer; a cumplir órdenes. Por eso es que hay tanta ausencia de democracia e incluso conculcación de los derechos humanos. Todo deriva del sistema colonial.

¿Hay manera de solucionar esa situación?

Sí. La base ha de ser la democracia. Debemos promover la democracia y la descentralización

en todos los países de África. Debemos reformar las instituciones existentes y las estructuras de gobernanza. Pero éste es un proceso a muy largo plazo. Aquí en Malí hemos estado trabajando en esto durante 10 años y estamos bien encaminados. Naturalmente, hay tiempos buenos y malos, pero nos estamos acercando a la meta.

¿Cuáles fueron los componentes principales de su éxito?

Hemos dedicado mucha energía al proceso de democratización y de descentralización. Hemos velado por la real participación de la población. Y hemos organizado eficazmente consultas nacionales cada vez que se cernía una crisis social. Por ejemplo, en cuestiones como la educación y el ejército, así como el conflicto interno en el norte, hemos logrado congregar a todas las diferentes fuerzas políticas. Al respecto, tenemos algunas ventajas en comparación con otros Estados africanos: dado que no tenemos problemas étnicos, en Malí es más fácil compartir responsabilidades. Los diferentes grupos sociales están bastante bien organizados; y tenemos una tradición de diálogo. Las personas están habituadas a dialogar, en todos los niveles de la sociedad. Esto también facilita el diálogo a nivel político.

Pero eso no lo explica todo. Hemos debido esforzarnos mucho para llegar al punto en que nos encontramos. El año pasado, el Ministro de Reforma Estatal y nuestro equipo de reforma visitaron a todos los agentes afectados por los actuales planes de reforma; y realmente digo todos, en todas las regiones de Malí. Hemos presentado nuestros planes y hemos escuchado sus respuestas. Eso no siempre fue grato. Movilizar el interés y el apoyo necesarios insumió tiempo. Las personas eran muy escépticas, tal vez con razón, si se recuerdan sus experiencias en el pasado. Además, también tuve que movilizar personas sobre las cuales yo no tenía



Pero en fin de cuentas, eso no tuvo importancia; porque realmente carece de sentido ordenar a alguien que cambie. Es preciso mostrar a las personas que los cambios que se les piden no amenazan su posición; que, por el contrario, se beneficiarán. Y es preciso ser realmente persistente. Para mí esto no es difícil, pues he trabajado en el Gobierno durante tanto tiempo. Me he transformado en un hombre muy paciente. Y además, por supuesto, podemos ayudar de otras maneras. Por ejemplo, introduciendo un elemento de competición: ahora seleccionamos a los mejores encargados de prestar servicios y realmente valoramos a los seleccionados.

Pero la competición también puede ser perjudicial; ¿no tuvo usted además algunas experiencias negativas en la competición con otros ministerios y organismos participantes en este proyecto de reforma?

Sí, así es. En un principio había mucha confusión y desconfianza. Simplemente, no estábamos habituados a colaborar. Pero ahora tenemos una simbiosis perfecta. Realmente lo hemos logrado. Contamos con planes compartidos y coherentes; dado que descubrimos que no teníamos que competir en absoluto: nuestras responsabilidades son complementarias. Mi equipo se ocupa de las perspectivas futuras y los aspectos políticos de la reforma. Y el Ministerio de Reforma Estatal se ocupa de la puesta en práctica del plan.

¿Cómo logró usted que los diferentes copartícipes en esta lucha se percataran de esa situación?

Es preciso lograr que las personas se aparten de sus escritorios y se reúnan cara a cara. Es posible crear ámbitos extraoficiales donde la gente hable sin ambages; donde realmente todos lleguen a reconocerse recíprocamente, como personas reales y con problemas reales. Una vez logrado esto, es posible avanzar y explicar que uno no es una amenaza y no trata de desalojar a nadie; recién entonces ellos se van a convencer, porque lo conocen personalmente. Esto puede lograrse; sólo lleva tiempo.

Para muchos donantes, la buena administración pública suele ser un requisito previo para ofrecer asistencia. ¿Está usted de acuerdo al respecto?

No, no comparto esa opinión. Usted no puede tener buena gobernanza si no hace inversiones para lograrla. La reforma gubernamental simplemente cuesta mucho, si uno quiere hacerla bien. Los donantes deben tener más confianza en que la situación cambiará a su debido tiempo. Suelen pedir resultados demasiado importantes, demasiado rápidos. Naturalmente, es preciso alentar a los países que están logrando buenos adelantos. Pero no es posible imponer medidas drásticas a quienes no avanzan al mismo ritmo. Además, también se necesita efectuar inversiones en la sociedad civil, porque la sociedad civil puede impulsar a los gobiernos en la dirección correcta. Si los usuarios no exigen mejores servicios, ese cambio no se producirá espontáneamente. Los funcionarios públicos no cambiarán por iniciativa propia. No es así la naturaleza humana.

Bibliografía

X. Furtado (2001)

[Decentralization and Capacity Development: Understanding the links and the implications for programming.](#) Occasional Paper no. 4, CIDA Policy Branch.

T. Hilhorst and G. Baltissen, Eds. (2004)

[Decentralisation in Mali: Putting policy into practice.](#) IDIT Bulletin 362. CEDELO/SNV.

B. Levy and S. Kpundeh (2004)

[Building State Capacity in Africa](#) World Bank Institute.
<http://publications.worldbank.org/>

[WEBSITE:

OECD (2005)

[Policy Coherence for Development: Promoting Institutional Good Practice.](#) OECD Development Dimensions series.

D. Olowu (2001)
[Decentralization Policies and Practices under Structural Adjustment and Democratization in Africa](#). UNRISD.

M. Robinson and S. Friedman (2005)
[Civil Society, Democratisation and Foreign Aid in Africa](#). Discussion Paper 383.

UNCDF (2005)
[Delivering the Goods: Building Local Government Capacity to Achieve the MDGs](#). Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización.

Banco Mundial (2005)
[Enabling Country Capacity to Achieve Results](#). Comprehensive Development Framework, progress report, vols. I and II.

Reform Toolkits:
[Esta serie de instrumentos](#) para profesionales que se ocupan de la reforma ofrece orientación sobre la formulación de eficaces programas de comunicación y difusión, el fomento de la capacidad institucional de los grupos empresariales para apoyar la reforma y la gestión del proceso de reforma.

Enlaces

[Development Policy Management Forum \(DPMF\)](#)

Red centrada en consolidar e institucionalizar la gobernabilidad democrática en África y realzar las capacidades institucionales a fin de abordar los retos del desarrollo y la reconstrucción en países que emergieron de conflictos.

[Governance Resource Centre \(GRC\) Exchange](#)

Este portal, auspiciado por la DFID, y compilado por expertos internacionales, proporciona un centro de coordinación para intercambiar información e ideas acerca de la gobernanza en el desarrollo.

[International Institute for Democracy and Electoral Assistance \(IDEA\)](#)

IDEA utiliza experiencias comparativas, análisis y diálogos con profesionales para seleccionar ejemplos de buenas prácticas y producir instrumentos y guías sobre el apoyo democrático. Establece redes de expertos, prepara materiales de capacitación y proporciona asesoramiento estratégico a quienes participan en la reforma política o el apoyo a la democracia.

[Gobernabilidad democrática en el PNUD](#)

El PNUD ayuda a los países a establecer instituciones y procesos que respondan mejor a las necesidades de los ciudadanos en general, inclusive los pobres, promoviendo la participación, la rendición de cuentas y la eficacia en todos los niveles.

[Urbanet](#)

Red de regionalización, descentralización y desarrollo municipal (GTZ)