

RESEÑA

Leal Martínez, Alejandra María; Díaz Cruz, Arturo; y Crossa Niell, Verónica (2024). *Hacer bien las reglas: técnica y política en la gobernanza de la movilidad en la Ciudad de México.* Ciudad de México: El Colegio de México, 216 p.

HUMBERTO YAÑEZ OROZCO

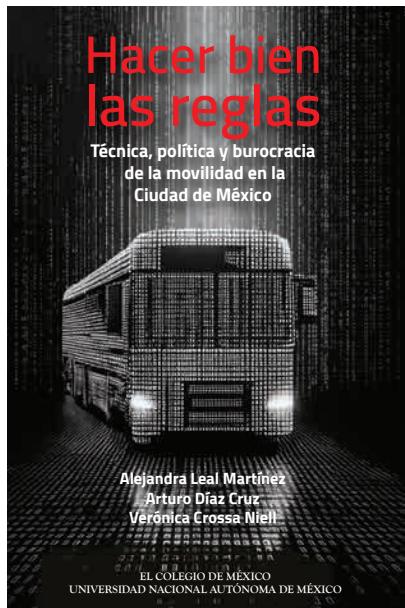
El Colegio de México

Centro de Estudios Demográficos, Urbanos y Ambientales

Ciudad de México, México

 <https://orcid.org/0000-0003-2047-7386>

 hyanez@colmex.mx



El espacio específico en el que se sitúa el servidor público puede influir e incluso definir su quehacer político, como lo demuestra el libro *Hacer bien las reglas: técnica y política en la gobernanza de la movilidad en la Ciudad de México*, publicado recientemente por El Colegio de México. Esta obra presenta un estudio etnográfico que se realizó durante los meses siguientes a la entrada del partido Movimiento de Regeneración Nacional (Morena) a la Secretaría de Movilidad de la Ciudad de México. Este suceso reflejó un panorama de jóvenes esperanzados que llegaron cargados de promesas a un lugar nuevo, portando los emblemas de la modernidad, y buscando importar ideas engendradas en universidades estadounidenses o europeas, con la clara intención de que las cosas funcionen de la misma manera que en sus semilleros, es decir, que funcionen bien. Estos

jóvenes, formados en las más prestigiosas universidades, aseguraban que no habían llegado por compadrazgo, se pensaban como los pioneros de la gobernanza experta, habían leído a Henri Lefebvre y podían argumentar la validez de sus ideas, se preocupaban por no usar unicel y llegaban en bicicleta; claro, sin dejar de hacerlo notar en cada oportunidad.

El libro se estructura en seis partes que abordan diversos conceptos clave de la investigación. Comienza con un estudio introductorio que establece los lineamientos

conceptuales y metodológicos del texto. La segunda parte explora la existencia de una dualidad dentro de la Secretaría: una “buena secretaría” integrada por personas seleccionadas por su capacidad, y otra conformada por vínculos de compadrazgo. La tercera parte analiza las dificultades urbanas cotidianas, las emergencias y las estrategias de negociación. La cuarta examina cómo se navega en la escasez de recursos y las negociaciones internas para mantener el sistema en funcionamiento. En la quinta, se destaca la relevancia del oficio como un acto que construye, más que representa, la realidad. Finalmente, la sexta parte aborda el uso de datos para justificar decisiones que, en ocasiones, parecen arbitrarias. El texto concluye con notas finales de los participantes de la investigación, quienes ofrecen perspectivas diversas sobre la cotidianidad en la Secretaría de Movilidad. En conjunto, el libro busca complejizar la lectura del espacio burocrático, humanizándolo y mostrando cómo las personas interactúan con el sistema y lo constituyen.

En el texto se nos revela un escenario en el que lo viejo y lo nuevo —el antiguo régimen priista y el actual morenista— entran en conflicto. El nuevo individuo, que baja de los círculos académicos y burgueses, pretende conformar la nueva administración pública en medio de los antiguos funcionarios, los que hacen lo indebido, los opacos, partícipes de una burocracia primitiva que seguirá estando ahí, pero en otro nivel. El cambio ya había empezado y, como sabemos, la modernidad no avanza al mismo ritmo en todas partes. Así pues, el libro nos sitúa en ese momento irrepetible en el que, al fin, se pretendía mejorar la situación de la ciudad, erradicar la corrupción, las ineficiencias, y en el que llegaría aquella tan necesaria modernidad.

Alejandra María Leal Martínez, Arturo Díaz Cruz y Verónica Crossa Niell toman esta coyuntura como oportunidad para profundizar en el significado y las implicaciones de la gobernanza experta: sus virtudes, contradicciones, irregularidades y limitaciones. Examinan cómo ésta se convierte en un discurso que justifica determinadas acciones en momentos específicos y se erige como una norma intocable; todo lo que se hace bajo el paraguas de la gobernanza experta no se cuestiona, no se reflexiona, y se asume como válido, independientemente de su coherencia.

El libro presenta una perspectiva que busca eliminar la supuesta dicotomía entre lo “técnico” y lo “político”, demostrando que, a pesar del pensamiento dominante, ambas visiones son complementarias y no necesariamente opuestas. Además, explora las limitaciones de las reglas establecidas y discute la importancia de su interpretación si se busca aplicarlas de manera justa.

La obra también ofrece una perspectiva en torno a la movilidad de las ideas, sobre cómo se administra y se maneja el tiempo en los espacios burocráticos, así como acerca del quehacer institucional en un contexto de escasez de recursos: ¿qué se hace si no se tiene la licencia de un programa?, ¿y si las cosas se necesitan “para ayer”? Comprender estas lógicas es entender cómo se flexibiliza la moral kantiana que “debería” tener el funcionario, porque para algunos es mejor que las cosas se hagan *política-*

mente a que no se hagan *técnicamente*, incluso si esto implica ejecutarlas con sus propios recursos.

Bajo estos supuestos, puede ser virtud la capacidad de un funcionario de gobierno de negociar con transportistas o de lograr los objetivos sin despolitizarlos por la vía del acuerdo. Y se vuelve admisible un gobierno que es permisivo en algunos asuntos “no tan importantes”, pero que usa esa flexibilidad acotada para lograr pactos que mantienen el *statu quo*. Al mismo tiempo, el libro nos presenta la otra visión de la gobernanza técnica, que puede llegar a ser inflexible, irracional, movida por el afecto y con mucha menor experiencia para lidiar con los problemas cotidianos del ser humano que no están contemplados en los reglamentos; la obra nos muestra las fricciones que se dan en la interacción entre el ser humano flexible y la burocracia inflexible.

La Secretaría de Movilidad de la Ciudad de México es presentada por los autores como un espacio de conflicto: entre el funcionario y el jefe que negoció un trato preferencial a un concesionario; entre el funcionario que sí trabaja y el que es percibido como negligente; entre el funcionario y el ciudadano que se pretende experto en la ciudad porque la vive y busca la mejora veloz; entre la promesa y el plan. Vemos el conflicto entre la expectativa del funcionario, basada en ciencia y datos, y la realidad de las personas que sienten, luchan, y viven al margen del reglamento. Vemos cómo el sueño de la participación ciudadana luce de una manera en papel, pero en la realidad se vuelve algo completamente distinto, atravesado por los intereses de distintos agentes, y que resulta no ser tan romántico y propositivo como se aprendió en el salón de clases de Barcelona.

El estudio describe la manera en que la Secretaría de Movilidad —o “la Secretaría”, como la llaman los funcionarios— se configura mediante símbolos, procedimientos e intercambios comunicativos. Se trata de una red de relaciones humanas respaldada por una infraestructura material que incluye computadoras, tóner, papel y otros recursos que, aunque siempre parecen ser insuficientes, son esenciales para movilizar ideas, obtener permisos y comunicar señales dentro y fuera de la organización. Este flujo de ideas está tanto permitido como limitado por las reglas internas de funcionamiento de las burocracias. Las relaciones de la Secretaría con las instituciones superiores están marcadas por sospechas de mala gestión, auditorías constantes y una vigilancia rigurosa, envueltas en una incertidumbre causada por la falta de claridad en los reglamentos existentes. Siempre existe la opción de salir al paso pues, a fin de cuentas, el reglamento es tan fuerte o débil, tan flexible o inflexible, como quien lo observa.

El conflicto entre la normativa y la discreción del funcionario atraviesa todo el libro. Esta tensión es evidente en los distintos asuntos que involucra la gobernanza de la movilidad, desde el intento por aplicar rigurosamente los procedimientos para regular las empresas de transporte privado por plataformas de internet, que constantemente se ve obstaculizado por amparos, hasta la regulación de grupos de transportistas y la flexibilidad con la que se interpretan las reglas. Los problemas no necesariamente se re-

suelven con apego a la norma, sino mediante adecuaciones a la misma. Por ejemplo, se imponen sanciones a aquellos que no cumplen con las reglas impuestas, a la vez que se recurre a la concesión extraoficial de rutas ligeramente más largas a transportistas para compensar situaciones que los afectan. Estas acciones y omisiones se hacen discrecionalmente con un objetivo claro: garantizar, en la medida de lo posible, el funcionamiento del transporte y evitar interrupciones, como huelgas, que afectarían a la población que depende de este servicio para llegar a su trabajo, incluso si eso implica maquillar datos o emitir resoluciones que parezcan imparciales, pero que en realidad están basadas en información sesgada para asegurar el resultado deseado.

El libro concluye con tres reflexiones sobre la experiencia en el campo de quienes participaron en el estudio etnográfico. María Guillén Garza Ramos ofrece una visión del día a día de uno de los funcionarios de mayor jerarquía. Diego Juárez Chávez reflexiona sobre la mejor manera de aproximarse al estudio de la movilidad desde el trabajo de campo. Y por último, Sebastián Ramírez Crespo aborda la incomodidad, la ética y su relevancia en la etnografía.

La obra muestra un retrato íntimo del funcionario público. Sorprende que, a pesar de ser un texto académico, no es academicista, sino que se trata de una mirada etnográfica y colaborativa que emplea un lenguaje cercano, humano. Por momentos es casi como escuchar las narraciones y reflexiones de un amigo en una cafetería. Combina las vivencias de la práctica etnográfica con la argumentación teórica del fenómeno que se investiga: la gobernanza experta y su relación con lo que sobrevive del régimen posrevolucionario.

Era necesario un estudio de este tipo, donde podemos ver a un funcionario, humano, deseoso de que su trabajo se haga bien a pesar de las condiciones en las que le toca llevarlo a cabo. Hacía falta una mirada que permitiera ver lo que este funcionario sueña que debería ser la gestión pública, su intención de ser parte de un gobierno experto y moderno; pero también que mostrara las situaciones a las que se enfrenta, en las que hacer el bien requiere, de vez en cuando, flexibilidad.

Vemos el detrás de cámaras de la movilidad de la ciudad, lo que sucede en un tiempo y espacio para que lleguemos al lugar que necesitamos, y todos los actores que intervienen para cambiar la forma, el lugar y el sujeto, es decir, la experiencia de la movilidad colectiva de la ciudad. Uno de los actores nos recuerda que “el tiempo es valioso, y mientras más rápido se resuelva un problema, mejor”. El punto es resolver, no replicar la regla. Para quien tiene un objetivo radicalmente pragmático, la regla es una herramienta, no una limitación.

El libro nos lleva a acompañar el proceso de maduración de un grupo de jóvenes que, ilusionados, llegaron a un mundo de oficios exhaustivos, reglas irracionales, carisma por encima del dato, afecto, arreglos informales y saberes políticos. Nos ofrece una mirada sobre un estado de las cosas que, al fin, nos ayudará a comprender lo difícil que es *hacer bien las reglas*.