

Los Espejos de los Príncipes Musulmanes: Un Programa de Capacitación Administrativa de Alta Jerarquía.

Omar Guerrero

La formación de las clases políticas ha sido una de las grandes preocupaciones de la filosofía occidental. Sin duda alguna *El príncipe* de Maquiavelo sintetiza esta aspiración. En Oriente este mismo propósito inspiró entre los filósofos el deseo de contribuir a la capacitación política de sus soberanos, con la idea de prepararlos para la adquisición y el mantenimiento del poder, pero agregando una preocupación sin precedentes en la teoría política occidental: el adiestramiento administrativo. Para los pensadores del Oriente el arte de gobernar no sólo implicaba la obtención, el ejercicio y conservación del poder, sino también el desarrollo de aptitudes administrativas que derivaran en una mejor dirección del Estado. En esta línea se encuentra la obra monumental de la teoría política de la administración pública, el *Artashastra* de Kautilya, escrita presumiblemente en el siglo III a.c.

La arcana política,¹ pues, comprende no sólo el conocimiento de los ardides esgrimidos en la lucha por el poder, sino también un conjunto de prácticas sistemáticas encuadradas a la adecuada organización de servicios públicos. En este sentido, la administración financiera tiene una importancia vital y es centro de la atención de los pensadores. Por ejemplo, Nizám al Mulk propone en su *El libro del gobierno*² una debida atención de los asuntos tributarios, la tesorería, la contabilidad y los agentes fiscales. Sugiere el mejoramiento de la administración judicial mediante el empleo de audiencias, la mejor preparación de los oficiales públicos mediante el colegio de pajes, la superación de la administra-

ción palaciega y la adecuada nominación de los altos funcionarios (al respecto recomienda no dar dos nombramientos a un solo hombre, ni un cargo a dos individuos). Sin embargo, la dirección administrativa se encuentra naturalmente entrelazada con la organización política, de modo tal que el mantenimiento del poder y la supervisión de los oficiales del gobierno se identifican y exigen la misma solución: un sistema de espionaje estructurado en torno al servicio postal. La arcana es entonces, al mismo tiempo, política y administrativa.

Por todo lo anterior, es visto que en los Filósofos políticos orientales la preocupación por la administración pública es mucho mayor que en los occidentales, con la excepción, dicho sea de paso, de Juan Bodino.³ Dentro de esta tónica filosofal asiática repunta una arcana de muy especial factura: los espejos de los príncipes musulmanes. Creados en el siglo VIII por la síntesis histórica persio-árabe, los espejos responden a la esencial necesidad, bien de contestar una solicitud regia en torno a la problemática gubernamental, bien a la autoexcitativa de algún pensador, funcionario o escritor sobre el mismo punto y que lleva una dedicatoria al soberano, a cierto dignatario o a sus oficiales inmediatamente subordinados. El resultado es un crisol magnífico de sabiduría en el arte de gobernar, destreza en las prácticas administrativas y creación superior de teoría política. *El libro del gobierno* de Nizám al Mulk es de este calibre.

ANTECEDENTES

Los árabes, pueblo de sociedad tribal y cultura nómada, mantenían formas de gobierno sencillas y autogestionarias cuando conquistan Persia. La creación del Imperio sobre la tradición política y administrativa sasánida los trascendió a la vida sedentaria y urbana, y a la constitución consecuente de la monarquía califal. Caso análogo ocurrió con los turcos cuando fundaron sus diferentes reinos, pero sobre todo su obra suprema, el Imperio Otomano, cimentados en las cen-

¹ Sobre el concepto de arcana, ver: Schmitt, *La dictadura*, pp. 45-50. La categoría arcana se debe a Arnold Clapmar, elaborada en su obra *Dearcanis rerunpublicorum* en 1605. Tomada de un pasaje de *Los anales* de Tácito, y concebida la *arcana imperii* como una expresión de la política astuta de Tiberio, Clapmar considera que cada ciencia, ya se trate de la jurisprudencia o el comercio, la medicina o la pintura, tiene su arcana, su secreto —esto significa literalmente— sobre los ardides, fraudes y maquinaciones para obtener sus designios, ligados generalmente a simulacros y apariencias que ocultan la realidad. Por cuanto la política, señala Schmitt que “los arcana republicae, por oposición a los móviles que aparentemente actúan en la superficie, son fuerzas propulsoras internas del Estado”. La categoría occidental de arcana es equivalente al concepto oriental de espejo, con las diferencias que en cada caso habrán de tomarse en consideración; pero en ambos se refieren a las prácticas, abiertas o enmascaradas, que tienen como propósito la toma del poder. De acuerdo con esto, tomaremos ambos términos como sinónimos.

² Ver *Revista de Administración Pública*, núms. 47-48.

³ A Bodino no sólo se le debe acreditar el desarrollo más temprano de la teoría de la administración pública del Estado moderno, elaborada en 1576, sino la formulación de la primera arcana conocida, hasta hoy, y que aparece en su exposición sobre los oficiales y los comisarios. Al respecto, ver *Revista de Administración Pública* núms. 41, 42, 43 y 44, especialmente este último, donde aconseja al rey toda una arcana de ardides para mantener el control sobre los altos funcionarios de la administración pública.

zas del califato abasida. Como uno de los propósitos de los vencedores es el aprender el arte del gobierno y uno de los fines de los vencidos es seguir participando en el poder, la antigua burocracia es mantenida y los altos funcionarios invitados a escribir tratados que diagnostiquen la situación política imperante. Nacen, de este modo, los espejos de los príncipes musulmanes. Por extensión, con el tiempo los espejos comprenden también obras escritas no sólo para los sultanes, sino también para dignatarios, visires, gobernadores y hasta secretarios de la cancillería. En todo caso, los espejos no dejan de ser para "príncipes", porque los propios secretarios forman parte de las clases dominantes, disfrutan de sus privilegios y gozan de su prestigio.

"Los libros de consejos para los gobernantes o 'Espejos para los Príncipes', constituyen un distintivo e interesante género de la literatura clásica persa y árabe. Ellos muestran como se completó la síntesis lograda entre los elementos árabes islámicos y persas, que fueron los principales componentes de la civilización musulmana medieval . . . los 'espejos' clásicos, con la perspectiva perso-islámica, continuaron siendo copiados, así como limitados y traducidos, durante los períodos mameluco y otomano, y debieron haber sido leídos por los sultanes y oficiales de aquellos imperios e influenciado su pensamiento y acción".⁴

Ciertamente los espejos no se ciñen a cuestiones gubernamentales, sino que en menor grado se expanden al tratamiento de problemas teológicos, morales, científicos, literarios y otros más. Por ello, además del pulido estilo prosaico de sus autores, trazan comúnmente versos rimados, largas anécdotas y jugosos aforismos. Esto da a los espejos una sanción de ligereza y amenidad que favorece su carácter políticamente pedagógico y estimula el aprendizaje de sus regios lectores. Pero, esencialmente, estas arcanas obedecen al principio práctico de propiciar el mejoramiento de la organización y funcionamiento de la administración pública, por lo que deben definirse en sustancia como tratados de prácticas de dirección administrativas enfiladas hacia tres designios: ejercicio del poder político, incremento del rendimiento gubernamental y consolidación de la legitimidad de los soberanos frente a los súbditos.

Con un afán explicativo, hemos considerado que los espejos pueden clasificarse convencionalmente atendiendo el rango político del aconsejado, es decir, ya se trate de un rey, un gobernador o un secretario. En el primer caso se encuentra *El libro del gobierno* de Nizám al Mulk (subtitulado *Reglas para los reyes*), *El libro de consejos para los reyes* de Al Ghazali y el *Qabus nama* de Kai Kaus (traducible literalmente como *El libro de Qabus*; este es el nombre del padre de Kai Kaus). El segundo caso corresponde a la carta de Tahir Taifur (incluida en su obra *El libro de Bagdad*) y *El libro de los visires y los gobernadores* de Sari Mehemed Pasha. Finalmente, el tercero comprende la carta de Abdel Amid a sus secretarios. Antes de entrar al estudio de estos tres subgéneros, demos un breve vistazo sintético a otros espejos.

⁴ Ver la introducción al libro *Book of counsel for Kings*, de Al Ghazali.

LOS ESPEJOS: UNA VISION SINTETICA

Corresponde a Ibn Muqaffa el mérito de haber introducido los espejos al mundo musulmán durante el siglo VIII, gracias a la traducción de varias obras del pahlavi (perso-meda) al árabe. Debemos agregar que Muqaffa fue un buen conocedor de los filósofos griegos, entre ellos Platón y Aristóteles. Las traducciones, así como las propias obras de Muqaffa, dieron pie a la fundación del Adab (literalmente, "ciencia", "buena creación"), término con que también se conocen a los espejos. Entremos en materia.

Un famoso espejo ha sido virtualmente acreditado a Al Yahiz; se trata de *El libro de la corona* (*Kitab al tay*) y fue dedicado al emir Ibn Khagan. Trata, entre otras cosas, de ética, consejos y asuntos gubernamentales abordados sobre la base del modelo de los emperadores susánidas, a quienes han sucedido, en su opinión, los monarcas abasidas. Además de las excitativas a los soberanos para gobernar con modestia y generosidad a los súbditos, Yahiz ("o quien fuera el autor del *K. al tay*")⁵ desarrolla la temática general del gobierno, la administración de la corte, y aunque se muestra inclinado por el nepotismo con respecto de los altos oficiales, al mismo tiempo sugiere a los reyes tener precauciones con relación al chambelán y los secretarios. En contraste a la obra de Yahiz, *El libro del impuesto territorial* (*Kitab al Kharaj*) de Abú Yusuf trata sustancialmente la materia hacendaria. La obra fue dedicada al califa Harún al Rasid y contempla, también, recomendaciones conexas a los asuntos financieros, tales como las cualidades propias del imanato (califato), el buen gobierno y el mejoramiento de la justicia.

Ibn al Taqtqa escribe en 1302 uno de los espejos más tardíos, el *Alfajri*. Como las arcanas anteriores, está también dedicado a un príncipe, en este caso un caudillo musul. La obra contempla temas históricos y materias que trascienden hacia otros estilos literarios; por lo que toca a la exposición, del califato es un continuador de la obra del Al Mawardi⁶ y lo correspondiente a la historia, predecesor de Ibn Jaldún.⁷ Taqtqa trata con realismo el problema del Estado y lo concibe, incluso, con una autonomía relativa con respecto a la religión, igual que Jaldún, enfoque sin precedentes entre los filósofos político musulmanes.

Con respecto a la administración pública, el autor está interesado en "los principios del gobierno y las reglas de conducta de donde se derivan ventajas para enfrentarse con los acontecimientos y los negocios, para la gobernación de los súbditos, para la protección del Estado (mulk, reino) y para el mejoramiento de la moral y la conducta". Taqtqa está igualmente preocupado en el arte del gobierno, porque "es lo capital en el gobernante . . . en él se apoya para mantener (firmes) las finanzas, conservar la moralidad, evitar el mal . . .".⁸

⁵ Ver Rosenthal, *El pensamiento político en el Islam medieval*, pp. 89-92.

⁶ Sobre este autor, ver: Rosenthal, *op. cit.* pp.45-54; Sherwani, *Studies in muslim political thought and administration*, pp. 99-128.

⁷ *Introducción a la historia universal*, especialmente pp. 92-106.

⁸ Rosenthal, *op. cit.* pp. 78-79.



Los pensadores otomanos continúan la tradición de los espejos. *El apostolado* (*El risale*) de Koja Beg es un magnífico estudio sobre el Estado Otomano realizado en 1630 a solicitud del sultán Murad IV, en el cual destacan las materias de derecho y finanzas, aunque su énfasis radica en la sugerencia de dotar al gran visir de autoridad discrecional y el mando unificado de la administración pública. La obra anónima *Nasihat nama* (literalmente *El libro de los consejos*), escrita en 1640 y contemporánea a la anterior, comparte preocupaciones con Koja Beg sobre la problemática financiera y la subasta de cargos, que son el origen de la corrupción que ahoga la administración pública otomana, sugiriendo como solución a la mano estrechar la supervisión de los agentes fiscales y los funcionarios judiciales. Finalmente, por instrucciones del soberano, el filósofo Hayyi Jilafa (o Katib Chelebi) elaboró también en la primera mitad del siglo XVII el espejo titulado *Dustur al amal* (*El libro de la "confianza en el gran visir"*), donde explica —visiblemente influenciado por Jaldún— que la desorganización y

decadencia progresivas del Imperio Otomano no obedecen tanto a desajustes momentáneos en el funcionamiento del Estado, sino más bien al proceso normal que sufre toda entidad política, es decir, nacimiento y desarrollo y muerte. Sin embargo, aunque considera que el proceso es irreversible, cree en medidas que pueden retardar el colapso y que sintetiza en tres soluciones: disciplinar a funcionarios y militares, disminuir los gastos de la nómina del personal administrativo y mantener en sus cargos a los funcionarios aptos y honrados.⁹

Esta breve descripción no ha tenido por propósito sino el mostrar una visión sintética de los espejos, sirviendo al mismo tiempo como preámbulo al estudio un poco más preciso de algunos de sus principales exponentes, es decir, dentro de la estrechez manifiesta de este artículo hacer un ejercicio de análisis.

⁹ *Ibid.* pp. 237-245.

LOS ESPEJOS: UNA VISION ANALITICA

Toca ahora abordar los espejos a través de pensadores de enorme importancia, clasificados convencionalmente conforme los tres rangos establecidos. Comencemos por el más bajo de los tres niveles de este programa de capacitación administrativa de alta jerarquía.

La Arcana de los Secretarios de la Cancillería

Existe una carta escrita en la primera mitad del siglo VIII, no considerada obviamente por Rosenthal y otros autores como un espejo para los príncipes. Empero, si bien es cierto que no es una misiva dirigida a los príncipes, también lo es que corresponde a un genuino espejo, pero no de máximo nivel. Por tanto, aunque no se trata de una arcana en honor y para un soberano, ha sido incluida por tratarse de un espejo que traza con precisión asombrosa el perfil del funcionario musulmán. La obra es producto intelectual de Katib (escritor) Abdel Amid,¹⁰ entonces secretario en jefe del último califa omeya, Mohammed al Djaadi, y se encuentra dirigida a los escribanos subordinados directamente a su autoridad.

Comienza señalando que los secretarios son personas de saber y educación, literatos que ornamentan el califato, y que por ello, por su abnegación y consejos, prospera el Imperio.¹¹ "El gobierno no podría prescindir de vuestro concurso, porque sólo entre vosotros encuentra personas capaces de rendirle verdaderos servicios; por lo tanto vosotros sois, respecto del soberano, los oídos con que oye, los ojos con que ve, la lengua con que habla y las manos con que actúa". Se trata, entonces, de que los secretarios cuadren en "la descripción que voy hacer del *perfecto secretario*".*

El secretario está a cargo de importantes negocios, debe ser afable, perspicaz, comprensivo, discreto y calculador. Ha de conocer de literatura y ciencias religiosas, dominar el árabe, tener una caligrafía impecable, saber recitar poemas y conocer la historia. "Guardar bien de descuidar el arte del cálculo; sin este arte el control de los impuestos sería imposible. En cuanto a los subalternos del secretario, Amid recomienda conocer el carácter de los mismos. "Administra pues, ¡oh secretario!, con benevolencia . . . no excedas tus medios con lo que respecta al mobiliario, vestidos, monturas, bebidas, residencias y criados. . . no sois más que simples servidores del gobierno, a quienes no se les tolera deficiencia en los servicios, y confidentes a quienes no se les consienten actos de despilfarro".

¹⁰ La carta ha sido reproducida íntegramente por Ibn Jaldún, *op. cit.* pp. 460-464. Puede también ser consultada en el artículo de Ibn Jaldún, "El concepto de la administración pública en los imperios musulmanes" *Revista de Administración Pública*, núm. 46, pp. 202-206.

¹¹ En aras de proporcionar al lector una idea más directa, y por lo tanto más fiel de los espejos aquí reseñados, y tomando como base que nuestra idea es no tanto interpretar, sino sólo reseriar, procederemos en adelante con la incorporación de citas literales que ilustren fielmente el carácter y los propósitos de estas arcana.

* Subrayado nuestro.

El trabajo administrativo tiene para el autor una importancia mayúscula. "Todas las cosas tienen ciertas analogías mediante las cuales un administrador sabrá siempre encuadrarse: por ello, cuando se os presente un caso, comenzad por tomar las medidas que la experiencia os habrá dictado; adoptad enseguida el procedimiento más simple y seguro, aquél que ha de incluir el mejor resultado". En fin, que en el momento de la audiencia el secretario límite a lo esencial sus palabras, sea conciso y reuna los argumentos necesarios para dar celeridad al despacho de los asuntos públicos.

La Arcana de los Altos Funcionarios

Entre los musulmanes, tanto árabes como otomanos, los cargos superiores de la administración pública estaban, con respecto al gobierno central, en manos del gran visir, y en relación con el provincial, en las de los gobernadores. Analizaremos las arcana de ambos cargos, comenzando con el de los últimos.

Todo un manual de administración en una carta

Como el caso precedente, el nivel intermedio relativo a los altos oficiales de la administración pública también será ilustrado por medio de una carta. Se trata de una misiva dirigida por Tahir Taifur,¹² virrey de Khurasán (región de Irán), a su hijo Abdallah Ibn Tahir que a la sazón había sido nombrado gobernador de una provincia de Mesopotamia. La carta fue escrita durante la primera mitad del siglo IX. El documento es sumamente extenso, por lo que nos reduciremos a analizar sustancialmente los asuntos relativos al gobierno, haciendo especial énfasis en los "principios de administración civil y religiosa que había de adoptar".

Después de hacer las alabanzas debidas a su Dios, el autor invita al nuevo gobernador para que asuma con toda responsabilidad el cargo público: "en toda conducta has de cuidarte de cumplir los deberes y obligaciones que te impone tu propio cargo, porque serás interrogado sobre tus actos pasados y futuros, y recibirás la justa retribución. Consagra a esta tarea tu pensamiento, tu inteligencia y tus reflexiones, sin que ocupe tu mente ninguna otra preocupación: ello debe ser para ti el asunto capital, *la única manera de asegurar tus verdaderos intereses*,* y de todos los medios que Dios te ha suministrado, es el mejor para guiarte". Reflexión más asociada, más emparentada al catecismo del funcionario moderno, difícilmente puede ser encontrada; la frase, sin exageración, podría ser un pasaje de la obra de Hegel o Weber.

Hace recomendaciones con respecto a los subordinados muy similares a las de Amid. Invita a su hijo a evitar sospechas, emprender averiguaciones anteriores a la emisión de algún juicio en relación con sus empleados, evadirse de la suspicacia y propiciar la lealtad y la obediencia. Y, aunque el régimen de confianza establecido con sus colabora-

¹² Esta misiva, como la anterior, también se encuentra en la obra de Jaldún, pp. 543-552.

* Subrayado nuestro.

dores sea la base, ello no impedirá la evaluación fría y serena sobre sus rendimientos. "El buen concepto que tendrás de tus amistades y la indulgencia que mostrarás hacia tus subordinados no deben sin embargo impedirte examinar bien los asuntos de la administración, ocuparte de la conducta de tus oficiales y atender al pueblo en sus problemas y menesteres".

De especial interés para este ensayo es el manejo interno de la administración y que es una preocupación constante de Thair, por lo que nos permitiremos reproducir un significativo párrafo sobre el tema. "Asigna a los oficiales de tu corte y a tus secretarios una hora fija, de cada día, para que se presenten ante ti con sus expedientes, los resultados de sus deliberaciones y los informes que hayan recabado sobre los menesteres del país que tú gobiernas, y los asuntos de tus súbditos. Presta un oído atento a lo que ellos te expongan, estudia detenidamente los documentos que te presenten, aplicándoles todo tu espíritu y toda tu inteligencia; examinalos repetidamente. Aquilata las disposiciones que pienses tomar; procede, en seguida, apoyado en el Señor, a poner en ejecución lo que coincide con los principios de la justicia y la prudencia. Si algunas medidas que te proponen no responden a esos principios, obra con toda circunspección y demanda nuevos informes fehacientes".

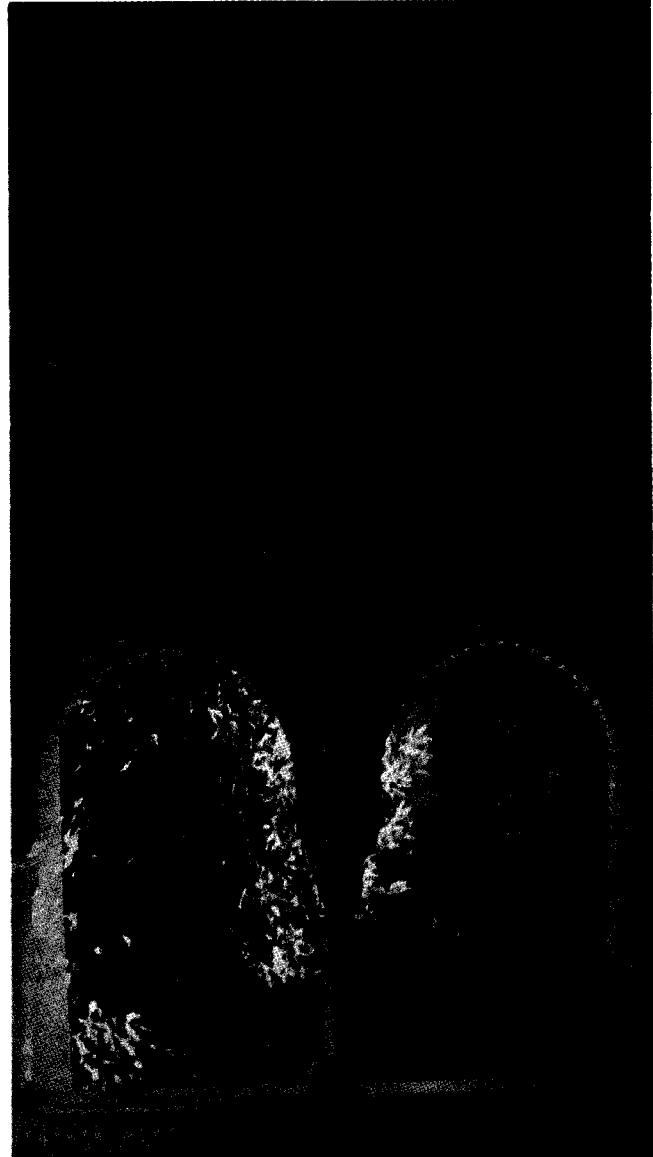
La carta concluye con una excitativa al nuevo gobernador para comprender los principios señalados y tomarlos como reglas de conducta.

Jaldún menciona que cuando la carta fue publicada y llegó a manos del califa Al Mamún, provocó su admiración y el comentario en el sentido de que no había omisión alguna; en su opinión, no faltó ni la "dirección de los negocios" ni el "arte administrativo". Acto seguido ordenó su distribución y envío a los gobernadores de las provincias. El propio Ibn Jaldún pudo decir: "este es el mejor trabajo que he conocido sobre esta materia".

La arcana del gran visir

A modo de paréntesis, debemos decir que la obra que seguidamente analizaremos es una de las pocas que poseemos íntegramente y que, por tal motivo, podremos realizar una exposición más documentada, precisa y, obviamente, de primera mano. La obra en cuestión es una arcana elaborada alrededor del año de 1725 por el defterdar (gran tesorero) otomano Sari Mehemed Pasha y su título es *El libro de los visires y los gobernadores*. (En turco *Nasa'ih ul vezera ve'l umera*, literalmente: "Consejos para los visires y los gobernadores").¹³ El libro tiene nueve capítulos (más dos anexos agregados por Livignston, quien preparó la primera edición en inglés). El primero, por cierto el más extenso, está dedicado al tratamiento del cargo del gran visir; el segundo a los cargos oficiales y a lo nocivo de los sobornos; el tercero al gran tesorero y al diván (consejo imperial); el cuarto a los jenízaros (infantería); el quinto a los campesinos y a la opresión sobre los pobres; el sexto a la defensa de la frontera; el séptimo a problemas morales; el octavo a la amistad; el noveno al ziamet y al timar (formas de asignación de

¹³ La obra puede ser consultada en la Revista de Administración Pública núm. 49.



tierra del Estado a servidores públicos); finalmente, los anexos comprenden pasajes y fragmentos incluidos en tres de los cuatro manuscritos descubiertos, salvo el primero, que es el más importante.

Debido a la riqueza de información que comprende el documento, y tomando como base que la obra completa puede ser consultada en la Revista de Administración Pública, tomaremos como caso ilustrativo de la arcana administrativa precisamente al funcionario público de máxima jerarquía en el Imperio Otomano: el gran visir. Mehemed Pasha, en más de una ocasión gran tesorero, fue un serio aspirante al gran visirato durante varios años de su vida, ambición que nunca se consumó. Ello no impidió, sin embargo, que conociera los deberes del oficio tanto como el de defterdar, su propio puesto.

El autor inicia con una recomendación al padishah (sultán), en el sentido de nombrar un adecuado gran visir. "Es más manifiesto que el sol y más claro que el ayer, que la más necesaria de las necesidades para el país y el gobierno

entre lo más esencial de lo indispensable en la práctica del sultanato, es que el soberano nombre un ministro en jefe religioso y recto".¹⁴ El cargo de gran visir es de importancia tal, que toda reglamentación y ordenamientos relativos al país, sumando a ellos las condiciones óptimas de sus habitantes, son de su responsabilidad. El sultán deberá confiar en él, asignándole en su totalidad las responsabilidades cabales del visirato y deberá responder positivamente a sus peticiones. Pero no sólo las personas ajenas a la administración pública deberán desconocer los secretos habidos entre el padishah y el gran visir, sino los otros visires, inclusive. "En el servicio de los gobernantes es cosa muy importante no revelar secretos".

Como contraparte, el gran visir no debe ejercer su función pensando en beneficios económicos para su persona. No sólo debe apartar de su mente la idea del enriquecimiento, sino preparar incluso recomendaciones para evitar lo mismo en sus subordinados. Igualmente, apreciando la confianza real, para el gran visir "es necesario presentar y explicar sin vacilación al Estribo imperial (el sultán), los asuntos esenciales para la religión y el Estado sin temer mucho el ser removido del cargo. Porque es mejor preferir la destitución con la aprobación popular, que hacer un servicio impropio y ser reemplazado".

Finalmente, por cuanto a la importante tarea de tomar decisiones, el autor sugiere al gran visir poner el máximo de inteligencia, responsabilidad y atención. "Que no se apresure ni haga con precipitación ninguna tarea, ya que la falta de paciencia y la prisa causan errores del país y la nación, y desorden en las condiciones de la fe y el gobierno. Hablando en términos generales, es conveniente que se practiquen los hábitos de paciencia y firmeza en los negocios, la deliberación y la resolución de quien toma decisiones judiciales".

Tahir y Mehemed Pasha nos han dado una descripción magistral de los atributos propios de los oficios de gobernador y gran visir, esto es, la arcana de los altos funcionarios tal y como apreciaban tanto los árabes como los otomanos musulmanes el perfil supremo de sus más elevados administradores públicos.

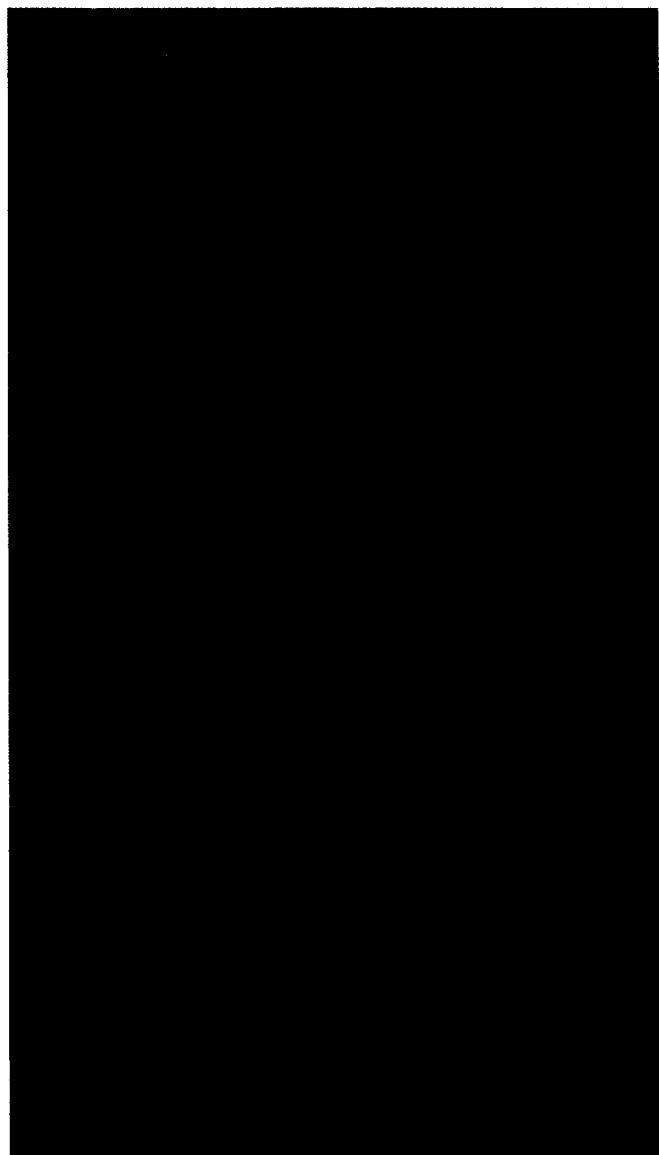
La Arcana de los Reyes

Hay tres grandes espejos, precisamente las arcanas principales de máxima relevancia. Se trata de *El libro de Qabus*, de Kai Kaus; el *Libro del gobierno* de Nizám al Mulk; y *El libro para el consejo de los reyes*, de Al Ghazali. Los tres son contemporáneos, ya que fueron elaborados entre 1082 y 1111, y tienen como propósito formar en el arte del gobierno a los sultanes turcos que se han adueñado del califato.

El espejo de un príncipe para un rey

Espejo típico de los reyes, el Qabus Nama (literalmente "El

¹⁴ En los momentos de la elaboración de este artículo, la obra de Mehemed Pasha, incorporada en la Revista de Administración Pública núm. 49 se encuentra en imprenta, por lo que tuvimos que obviar necesariamente el número de las páginas de donde entresacamos los entrecomillados.



libro de Qabus"), de Kai Kaus, escrito como dijimos en 1082, es producto del interés del autor, entonces príncipe persa de Tabaristán (región al sur del Mar Caspio) y vasallo de los turcos seljuc, por trasmitir a su hijo sus propias experiencias en el arte de gobernar. Infortunadamente no contamos con un documento íntegro y en fuente, sino la referencia de Rosenthal y Sherwani, así como un valiosísimo fragmento reproducido por Eisentadt en una de sus obras.¹⁵ Empero, para los propósitos que animan este artículo, son suficientes.

Los consejos de Kai Kaus nacen no sólo de su experiencia administrativa, sino también del conocimiento de la naturaleza humana. La clave de la estabilidad de un principado radica en la solidez de la autoridad: "el rey debe saber que el bienestar de su reino yace en la eficacia de su autoridad. Si no hay autoridad efectiva, la ruina invade al

¹⁵ Rosenthal, *op. cit.*, pp. 92-94. Sherwani, *op. cit.* pp. 128-132
Eisenstadt, *Political sociology*, pp. 276-277.

Estado y la autoridad efectiva no puede mantenerse sino mediante estricto control".¹⁶ Sugiere no conferir al ejército autoridad directa sobre el pueblo y constituir una guardia de corps multiracial, para que cada etnia controle a cada etnia y el monarca no se encuentre confinado a la arbitrariedad de una de ellas.

Análisis especial merece su concepto del visirato. "Es tu deber no ignorar las situaciones de tu reino, las circunstancias de tus súbditos o de tus soldados. Debes vigilar muy especialmente los actos de tu visir. No debes poder beber un sorbo de agua sin que tu lo sepas, porque a él le has confiado tu vida y tus posesiones". Al visir, por su parte, aconseja: "empuja a tu señor (el rey) para que se halle bien dispuesto frente al cuerpo de guardia y a su pueblo; la perduración del gobierno del rey depende de sus fuerzas, y la prosperidad de la tierra de su paisaje. Que sea tu constante tarea mejorar el cultivo y gobernar bien; porque, entiende esta verdad: el buen gobierno está protegido por tropas armadas, las tropas armadas se mantienen con oro, el oro se mantiene mediante la agricultura, y la agricultura se mantiene mediante el pago de lo que es debido al campesino, merced un trato justo y honesto".¹⁷ Continúa: "manten la disciplina, mayormente con tu visir, hacia quien bajo ninguna circunstancia te mostrarás tal como eres. Nunca estés completamente bajo su consejo. Escucha lo que ha de decir acerca de las personas o de los caminos que se deben tomar en los negocios públicos, pero no le des una respuesta inmediata. Dile, 'déjame considerar el asunto, después podremos apropiadamente ordenar'. Entonces, inquiere acerca de las circunstancias del caso, decidiendo si es de tu placer que él lo despache o si es de su propio beneficio; cuando todo sea conocido da la respuesta que tu creas la más apropiada. Si tu eres joven o de edad madura, ten a un viejo como tu visir y no concedas el visirato a un joven... Aquél a quien tu concedas el visirato le estás confiriendo plenos poderes en su cargo para asegurar el progreso de tu reino". Kai Kaus sugiere a su hijo atender y apreciar a sus parientes y seguidores, "pero nunca apoyar a los parientes y prosélitos del visir".¹⁸

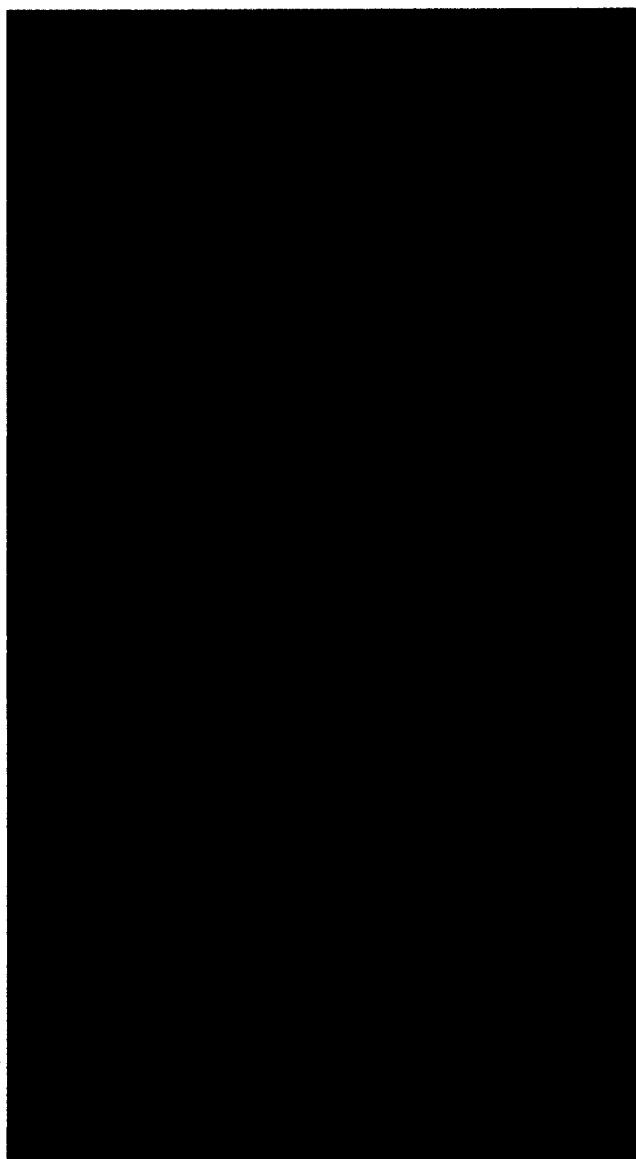
En cuanto a otros funcionarios, el autor también es tajante. "No des, por ejemplo, el cargo de copero a un hombre preparado sólo para el trabajo cortesano, ni la tesorería a un hombre sólo capacitado para copero, ni el puesto de chambelán a aquél que sólo está habilitado para ser tesorero. Ninguna responsabilidad puede ser asignada a cualquier hombre". La calidad del funcionario en el momento del nombramiento es vital, por lo que "obviamente, si tu asignas a un servidor una responsabilidad acerca de la cual el es ignorante, nunca por su propio interés admitirá su laguna de conocimiento, aunque se empeñe en el trabajo"... "de acuerdo con esto, si tienes interés particular en la carrera de una persona y deseas acrecentar su importancia, puedes asignarle beneficios y promoción sin (necesariamente) asignarle un cargo; así, no muestras al mundo la evidencia de tu frustración".¹⁹

¹⁶ Rosenthal, *op. cit.*

¹⁷ Sherwani, *op. cit.*

¹⁸ Eisenstadt, *op. cit.*

¹⁹ *Ibid*



El consejo de un gran visir para los soberanos

El gran visir del reino turco seljuc de Persia, Nizám al Mulk, escribió su obra diez años después que Kai Kaus, esto es, en 1902, y su arcana política es tan atrevida como la de su predecesor. Como todo espejo, *El libro del gobierno o Reglas para los reyes* (En cuanto al primer título, *Siyasat nama*, Libro o Espejo del gobierno; para el segundo, *Siyar al muluk*, justamente *Reglas para los reyes*), es más bien de corta extensión, aunque le precede un enorme y en detalle capitulado que suma cincuenta apartados.²⁰ La temática general de la obra implica al gobierno en su conjunto, pero la mayor parte de los capítulos están dedicados al trata-

²⁰ La obra puede ser consultada en la Revista de Administración Pública núms. 47-48. Como el caso de Mehemed Pasha, este número estaba también en imprenta en el momento de la redacción del artículo, por lo que habremos de solicitar al lector nuevamente su venia para omitir los números de las páginas de los pasajes citados.

miento de la administración pública; los temas sobre nuestra materia son los siguientes:

- Audiencia y administración de justicia, caps. 3, 28, 49.
- Administración financiera, 4, 5, 9, 37, 48, 50.
- Supervisión y espionaje, 4, 6, 7, 10, 13, 14, 22.
- Corte imperial, 11, 12, 16, 17, 26, 27, 29, 30, 32, 35, 36, 42.
- Consultoría, 18.
- Temas varios de administración, 15, 41.

Hemos mencionado a lo largo del trabajo que los espejos son en sí mismos arcanas, es decir, secretos de las artes gubernamentales, pero secretos que pueden enseñarse para alcanzar el propósito de habilitar a los príncipes en los negocios propios de la política, la administración y otros asuntos. Se trata de preparar a los secretarios, visires, gobernadores y reyes en los secretos relativos a las prácticas del gobierno, por lo que la arcana no sólo contiene técnicas, métodos y procedimientos para mejorar, por ejemplo, la cobranza de impuestos o la tramitación administrativa de la cancillería, sino también comprende los artificios, tácticas y estrategias que conducen al acceso, ejercicio y mantenimiento del poder político, problema que los filósofos musulmanes encuentran siempre íntimamente emparentado a la dirección administrativa. Por ello sus constantes excitativas a los príncipes para que inspiren la obediencia de los súbditos, más que forzarla, emplear la violencia como arma decisiva y fortalecer su legitimidad proveyendo de servicios a la población. Pero también esgrimir la intriga cuando ha menester, conservar el secreto por razón de Estado e intimidar con la fuerza autocrática la conducta de los funcionarios. Un espejo es, entonces, una arcana que sintetiza en tres palabras: astucia, fuerza y eficacia. En todo esto, la supervisión sobre los oficiales públicos, el buen funcionamiento del correo imperial, la vigilancia sobre los supervisores, en fin, un fino sistema de inteligencia y espionaje encubre la astuta y sofisticada telaraña de la arcana política. Nizám al Mulk sabe de la eficacia de un sistema tal, por lo cual le da un papel importante en su espejo de los príncipes.

La contribución fiscal es básica, por lo que el cobro de impuestos debe inspeccionarse con precisión. "Se deben vigilar constantemente los asuntos del recolector de impuestos" . . . "También es necesario averiguar secretamente los asuntos de los ministros y confidentes, especialmente el visir, para ver si está cumpliendo su función adecuadamente o no, para bien o mal del rey y el reino, que dependen de él". Pero la información no sólo es útil para los altos funcionarios, sino también para el propio sultán. "Es obligación del rey investigar la situación de los campesinos y del ejército, de cerca y de lejos, y saber más o menos cómo son las cosas. Si él no hace esto, está en falta y la gente lo acusará de negligencia".

Para mejorar los sistemas informativos "deben apostarse mensajeros a lo largo de las principales carreteras y deben pagárseles salarios mensuales y asignaciones. Cuando se hace esto, todo lo que sucede durante las 24 horas dentro de un radio de cincuenta farsangs llegará a su conocimiento. De acuerdo con la costumbre establecida, deben tener sargentos

que vean que no falten a sus obligaciones". Pero el sistema postal requiere toda una organización administrativa que garantice el suministro oportuno de pastura para los caballos, por lo que se deberán prever estas provisiones y de ningún modo arrebátárselas a los lugareños. La provisión recabada, de no pasar el rey por la posta del caso, habrá de ingresar a las arcas del tesoro.

Estos breves comentarios acerca del espionaje, la supervisión y la posta pública pueden rematarse, como un excelente corolario, con un capítulo referente al problema del nombramiento de los funcionarios. Al Mulk considera que los cargos públicos son unipersonales: "los monarcas iluminados y los ministros astutos nunca han dado en ninguna época dos nombramientos a un hombre o un nombramiento a dos hombres, con el resultado que sus asuntos se han conducido con eficiencia y esplendor. Cuando dan dos nombramientos a un hombre, una de las tareas se realiza siempre inefficiente e incorrectamente; de hecho generalmente encontrarás que el hombre que tiene dos funciones falla en ambas y constantemente sufre la censura y la incomodidad por cuenta de su negligencia. Y aún más, siempre que a dos hombres se les da un solo puesto cada uno transfiere (su responsabilidad) al otro y el trabajo se queda siempre sin hacer".

La arcana de un filósofo para los emperadores

En contraste a Nizám al Mulk, Al Ghazali no confina su obra a los espejos. Sus escritos han aportado a la filosofía, la historia y la teoría política. Sin embargo, con respecto a la administración pública sus principales aportaciones aparecen en un espejo titulado *Libro del consejo de los reyes* (*Kitab nisihat al muluk*), escrito entre 1005 y 1111.²¹

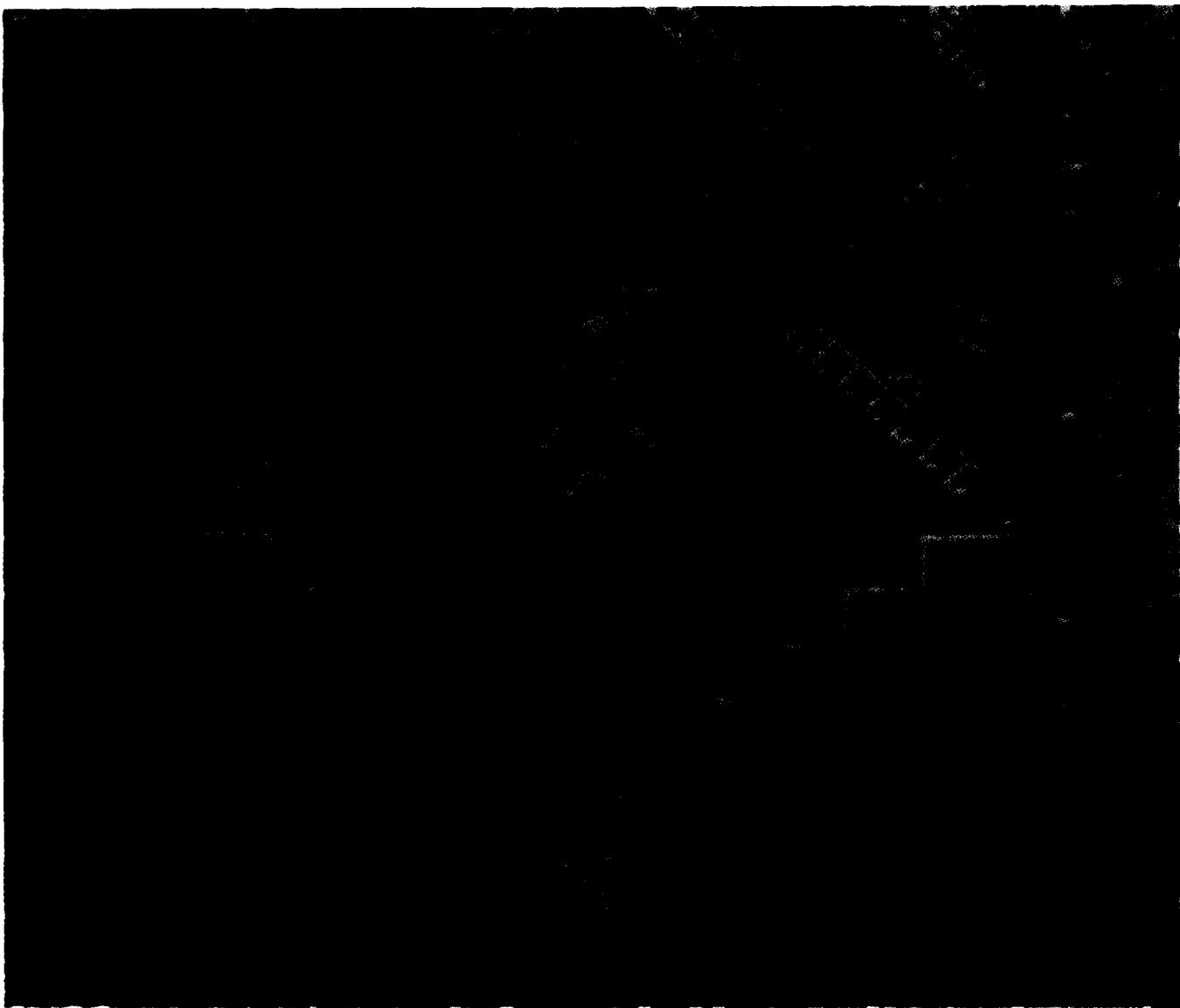
Ghazali cree, quizá con base en la apreciación aristotélica, que hay una separación entre gobernantes y gobernados. Existe una división "divina" de la sociedad: "tu entenderás que Dios seleccionó dos clases de hijos de Adán y estableció estas dos clases con superioridad sobre el resto: una es la de los profetas, . . . la otra la de los reyes". Según la tradición, el sultán es la sombra de Dios en la tierra, lo que significa que él tiene el rango más elevado y los señores no son sino sus delegados sobre sus criaturas. "Entenderás que el desarrollo o la desolación de este universo depende de los reyes; pero si el rey es justo, el universo prospera y sus súbditos están seguros. . . ; sin embargo, si manda un rey tirano, el universo se vuelve desolado"²²

Como todos los espejos, da una importancia crucial al visirato. "Entenderás que el rey puede tener éxito con la asistencia de un ministro²³ virtuoso, digno y competente; porque ningún rey puede regir sin un ministro y cualquier soberano que actúe por su propio juicio puede caer" . . . "El rey debe observar tres principios en su trato con el visir: 1) no castigarlo por haber discutido con él; 2) no codiciar su riqueza, cuando se ha convertido en pudiente, y 3) no

²¹ Como el caso precedente, aquí también contamos con la obra íntegra en versión inglesa, titulada *Ghazali's book of counsel for kings*.

²² *Ibid*, pp. 45-47.

²³ En el original dice *dastur*, palabra de origen persa que se traduce por visir o ministro.



rehusar una petición (necesaria) cuando él se la hace. Similmente, el rey debe dar tres facilidades al visir: 1) recibarlo cuando lo solicite; 2) no escuchar a los calumniadores que hablan contra él, 3) no guardar secretos importantes frente a su persona. El buen ministro es el guardián de los secretos del rey y de él depende el manejo ordinario de los negocios y los ingresos, así como la prosperidad del reino y del tesorero; a través de su persona el monarca adquiere, prestigio y poder. Son sus tareas constantes el sugerir (cursos de acción) y responder a los problemas. El es el regocijo de los amigos del rey y el que intimida a sus enemigos. Ningún hombre es más digno de estímulo y aprecio que un ministro".²⁴

También, como todo espejo, Ghazali dedica un capítulo al arte de la pluma y las funciones de los secretarios.²⁵ "Los

sabios han dicho que no hay nada más fino que la pluma, porque a través de ella todos los hechos pasados pueden ser reconstruidos"... "la pluma es el arte y la materia de aquellos que aprenden; a través de ella son conocidas las opiniones de todos los hombres, sean ellos cercanos o lejanos. Sin embargo, por mucha experiencia que en la vida puedan tener los hombres no se convierten en inteligentes mientras no lean libros; porque es obvio que no mucha experiencia puede ser adquirida en su fugaz existencia y también es evidente que no mucho conocimiento puede ser memorizado. Por tanto, sin la espada y la pluma los hombres no existirían; este mundo podría no estar en su lugar. Ambos son los gobernantes de todas las cosas". Por todo lo anterior, insiste Ghazali, los secretarios deben conocer todo lo relativo a la escritura si están al servicio de un gran hombre; de ello se sigue que deben conocer diez cosas: 1) el manejo de los sistemas de irrigación; 2) la extensión del día y la noche en verano e invierno; 3) los movimientos de la luna, el sol y las estrellas, sus conjunciones y aparicio-

²⁴ Ghazali's book . . ., pp. 106-107.

²⁵ Ghazali escribe *Kuttab*, plural de *Katib*, que significa secretario o escribiente. Su función es el *adab* o arte de la pluma.

nes; 4) las matemáticas; 5) geometría; 6) ciencias del calendario y las fechas; 7) los requerimientos de los campesinos; 8) identificar los vientos del norte y el sur; 9) aspectos mínimos de medicina y farmacia y 10) versificación y ritmo.

Deben, finalmente ejercer su oficio con placer y entrega; saber utilizar la pluma con precisión, expresarse correctamente, en forma elegante y con caligrafía pulcra. Sin embargo, habrán de guardarse de los excesos de la pluma.

CONCLUSIONES

Resta sólo sumar algunas reflexiones acerca de la intención y la razón teórica que dan vida a los espejos.

1. En primer lugar debemos decir que los espejos constituyen un *programa político* de enseñanza-aprendizaje. Sabemos que entre los persas, árabes y otomanos existió un magnífico sistema escolar basado en el colegio de los pajés, pero incluía estudiantes de administración para cargos inferiores, tanto en el gobierno como en el palacio. No existió, hasta donde se sabe, un sistema escolarizado como el de China para la formación de altos cuadros; pero China es la excepción, no la regla, porque las clases dirigentes difícilmente pueden prepararse en cuanto tales en un programa educativo *ad hoc*. Pero puede ocurrir que en los estados altamente burocratizados se conciban, aunque no planificadamente y como designio prefijado, ciertos "programas" de formación política, arcanas, a través de las cuales los gobernantes adquieran los conocimientos de las prácticas gubernamentales, utilizando el más idóneo de los vehículos: el arte de la pluma. Esto es, precisamente, el propósito de los espejos.

2. Los espejos implican una doctrina y, por tanto, la incorporación de prosélitos a la comunidad musulmana. Los reyes y sus colaboradores, los visires, gobernadores y secretarios, deben ser buenos musulmanes, consumándose la unidad indivisible entre la iglesia y el Estado. Aquí descansa un punto básico de la legitimidad de los gobernantes musulmanes y, al mismo tiempo, de los límites del dominio

del califato y el sultanato. Los espejos señalan en sus expositivas morales, religiosas y jurídicas el camino al buen gobierno, que no es sino uno de los rectos menesteres que aseguran la paz social y, sucedáneamente, el mantenimiento del poder. Todo esto es, por así decirlo, la arcana "moral" a la que habrá de atenerse el príncipe para conservar el gobierno.

3. Finalmente, los espejos son tratados de teoría política y, en cuanto tal, también de teoría de la administración pública. Ciertamente los autores de los espejos, salvo excepciones como la de Ghazali, no tienen como fin explícito formar obras de explicación del fenómeno gubernamental, ni elaborar principios de política y administración, sino más bien resolver problemas inmediatos; son en esencia manuales prácticos. Pero, en su afán de proponer soluciones a las problemáticas que enfrentan los príncipes, recurren a la apreciación histórica, a la enseñanza del pasado, a los principios, a las aportaciones de los filósofos, es decir, al conocimiento acumulado, dando como consecuencia tratados del gobierno que trascienden la unicidad práctica. Podemos afirmar, sin caer en equívocos, que los espejos constituyen una teoría de los acontecimientos políticos de tres grandes imperios —sasánida, árabe y otomano— del siglo VI al VIII, trazada en una fina línea que retrotrae las experiencias gubernamentales persas, que derivan y sintetizan entre los turcos, no sin antes pasar por el tamiz del adab árabe musulmán. En otras palabras, se trata de una concepción científica de la administración pública que explica trece siglos de la historia de la humanidad.

Colofón

Este breve estudio nos lleva a considerar, en definitiva, que los modernos no hemos inventado nada. Somos los herederos de una enorme cultura administrativa nacida mucho tiempo atrás.

BIBLIOGRAFIA

Al Ghazali.
Book of counsel for Kings.
London, Oxford University Press. 1964.

Bodino, Juan.
"La formación de la administración pública moderna". Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Revista de Administración Pública (RAP), núms. 41, 42, 43 y 44.

Eisenstadt, S.N.
Political sociology. A reader.
New York, Basic Books. 1971.

Ibn Jaldún.
Introducción a la historia universal.
Méjico, Fondo de Cultura Económica. 1977.

Ibn Jaldún.
"El concepto de la administración pública en los imperios musulmanes".
INAP, RAP, núm. 46.

Kautilya.
Arthashastra
University of Bombay. 1963.

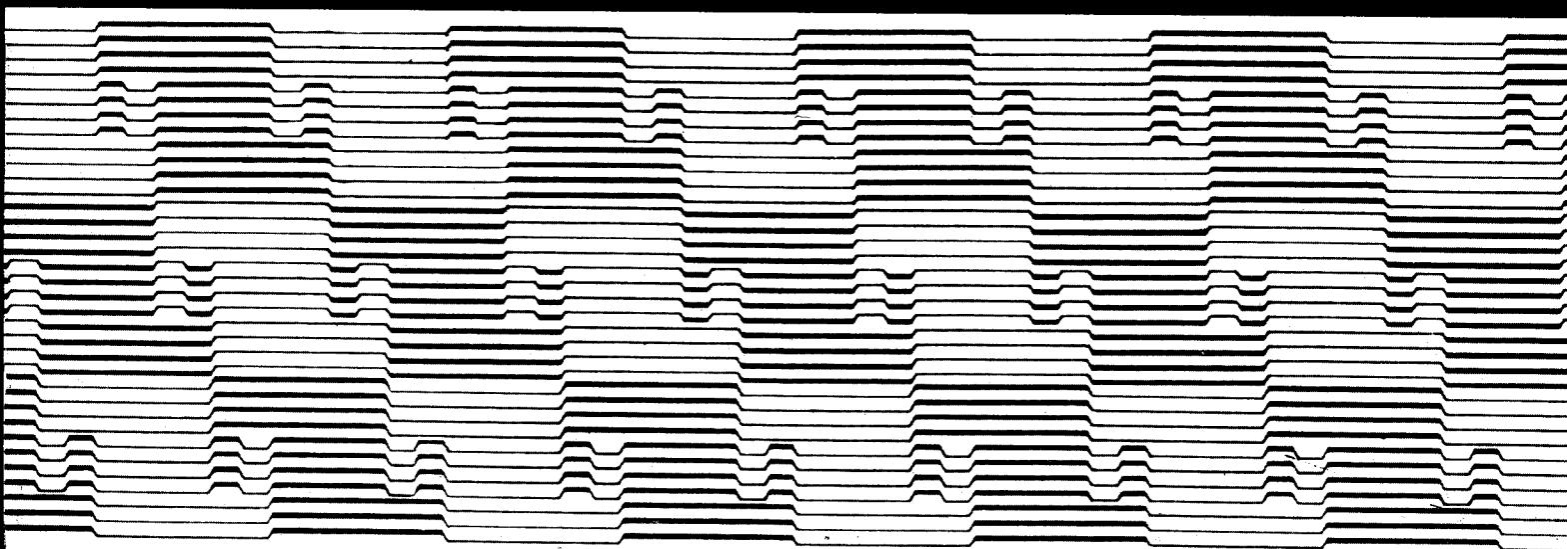
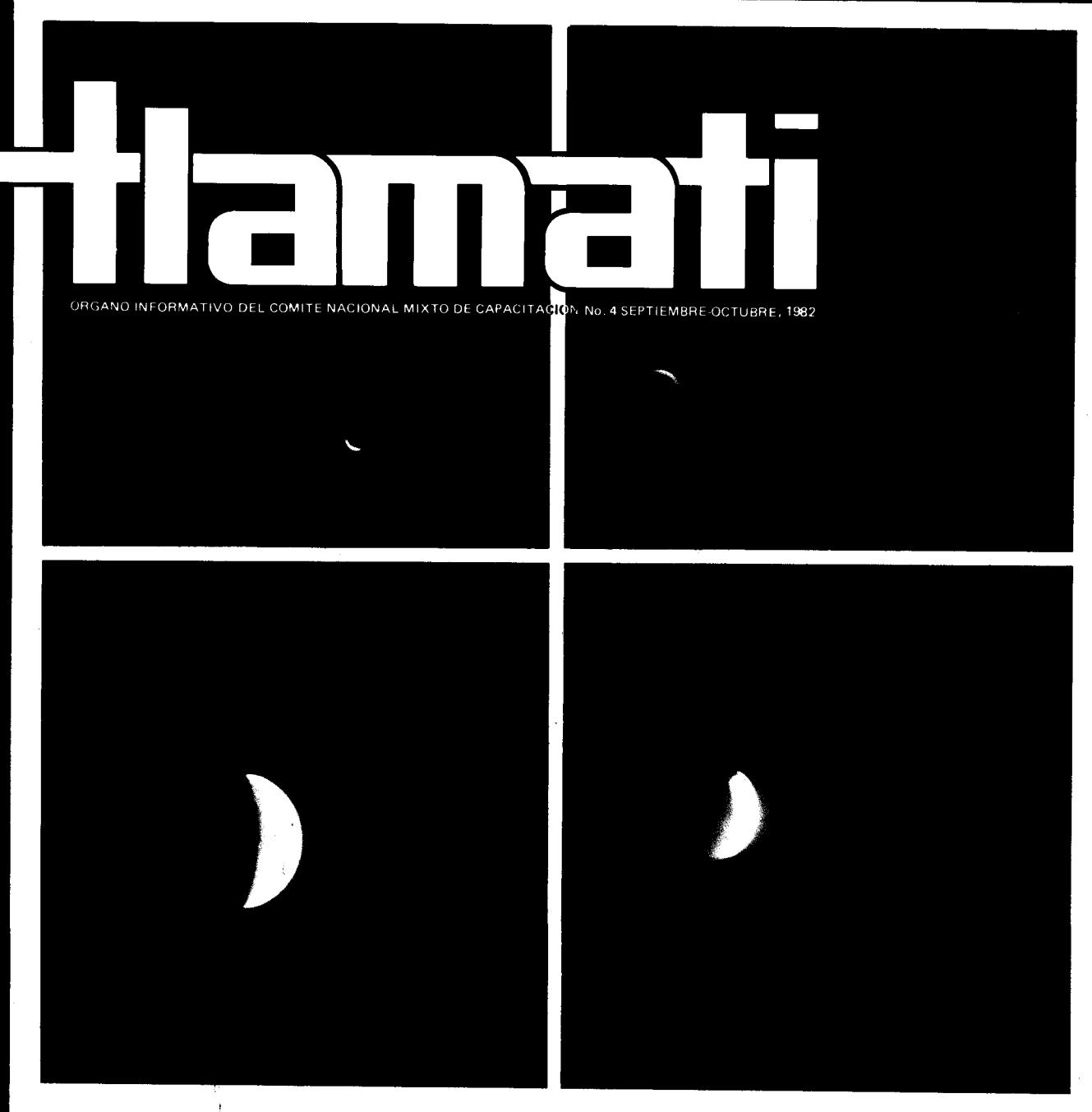
Nimán al Mulk.
"El libro del gobierno".
INAP, RAP, núm. 47-48.

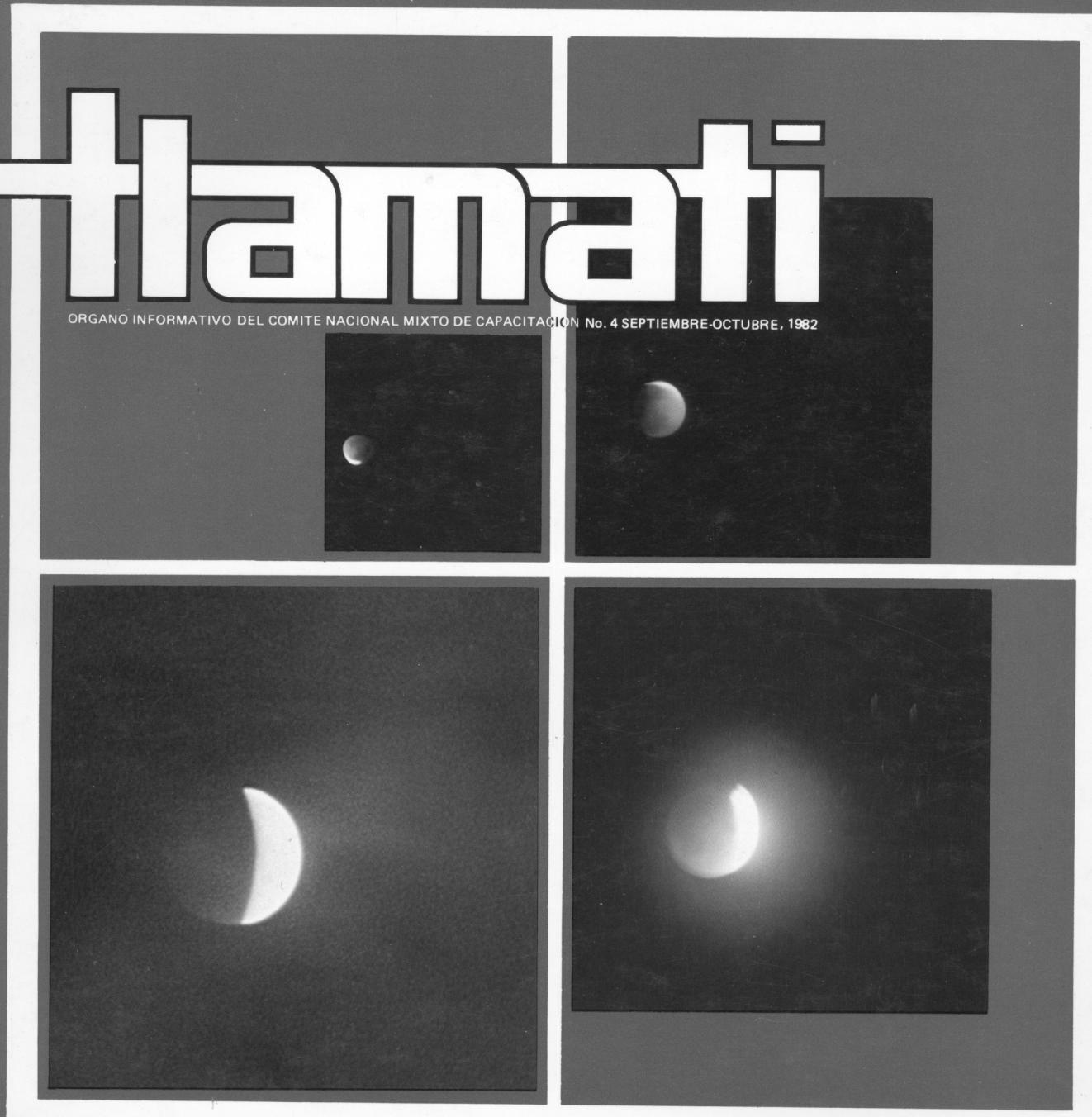
Rosenthal, Erwin.
El pensamiento político del islam medieval.
Madrid, Revista de Occidente. 1967.

Sari Mehermed Pasha.
"El libro de los visires y los gobernadores".
INAP, RAP, núm. 49.

Schmitt, Carl.
La dictadura.
Madrid, Revista de Occidente. 1968.

Sherwani, Haroon.
Muslim political thought and administration.
Kashmiri Bazar, Lahore (Pakistán). 1959.





ORGANO INFORMATIVO DEL COMITE NACIONAL MIXTO DE CAPACITACION No. 4 SEPTIEMBRE-OCTUBRE, 1982

tlamati

ORGANO INFORMATIVO DEL COMITE NACIONAL MIXTO DE CAPACITACION No. 4 SEPTIEMBRE-OCTUBRE, 1982

