

4  
2Ej

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

LA GERENCIA SOCIAL : UNA TECNOLOGIA  
PARA MEJORAR LA CAPACIDAD DE GOBIERNO

**T E S I N A**

QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS  
Y ADMINISTRACION PUBLICA**

(ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION PUBLICA)

**P R E S E N T A :**

**FRANCO AGUILERA HINTELHOLHER**

ASESOR : DR. RICARDO UVALLE BERRONES

FALLA DE ORIGEN

CIUDAD UNIVERSITARIA

1995



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **RECONOCIMIENTOS**

**A mis sinodales:**

**Lic. Enrique Varas Gómez**

**Mtro. Roberto Moreno Espinosa**

**Lic. Miguel Márquez Zárate**

**Lic. José Luis Fragozo Gutiérrez**

**Por sus sugerentes, valiosos y atinados comentarios,  
que permitieron mejorar esta investigación**

**Al Dr. Ricardo Uvalle Berrones**

**Quien sembró en mi persona la inquietud por estudiar horizontes  
novedosos relacionados con el Estado y la Administración Pública,  
mismos que hoy son el debate académico y profesional en distintos  
foros.**

**Asimismo, le agradezco su valiosa asesoría, la cual me permitió  
llegar al feliz término de esta investigación.**

**A mis compañeros de la Segunda Opción de Titulación.**

**A mis padres:**

**Alejandro:**

**Por sus consejos y enseñanzas que lograron la formación de mi carácter.**

**Merche:**

**Por su gran comprensión en los diferentes momentos de nuestras vidas cotidianas, así también por sus palabras de apoyo en las dificultades de la existencia**

**A mis hermanos:**

**Rina:**

**Por su apoyo y confianza durante toda mi formación académica y en la vida misma.**

**Ivanno y Karla:**

**Por su ejemplo de entereza y solidaridad que siempre me demostraron.**

**Hermann:**

**Por su nobleza y ejemplo de principios inquebrantables.**

## **INDICE**

<b>PROEMIO</b>	<b>PAG.</b>
<b>I. LA ADMINISTRACION PUBLICA: CONCEPTO Y COMETIDOS</b>	<b>4</b>
<b>II. AUGE Y DECLIVE DEL ESTADO DE BIENESTAR</b>	<b>9</b>
<b>A) El Estado de bienestar: Un Estado administrador</b>	<b>9</b>
<b>B) Causas</b>	<b>11</b>
<b>III. EL PAPEL DEL NUEVO SERVICIO PUBLICO EN EL ESTADO CONTEMPORANEO</b>	<b>15</b>
<b>A) La profesionalización progresiva del Administrador Público</b>	<b>20</b>
<b>IV. HACIA LA REVITALIZACION DE LA CAPACIDAD DEL GOBIERNO: LA INSTITUCIONALIZACION DE LA GERENCIA SOCIAL</b>	<b>27</b>
<b>Preámbulo</b>	<b>27</b>
<b>A ) La gerencia social</b>	<b>31</b>
<b>V. CONCLUSION</b>	<b>37</b>

## **PROEMIO**

La presente investigación tiene como finalidad analizar uno de los aspectos importantes que se relacionan con el Estado contemporáneo, como es el mejoramiento de su capacidad de gobierno.

Es sabido que el gobierno es la materialización del Estado y que su actividad se relaciona con los intereses de la sociedad.

Sin embargo, en los últimos tiempos, la actividad del gobierno ha sido cuestionada por la sociedad, toda vez que no ha sido plenamente eficaz.

Es indudable que la Administración Pública es el medio que el gobierno utiliza para ejecutar los programas públicos que tienen como objetivo la solución de los problemas de orden común. En tal sentido, la ineficiencia de la acción del gobierno para solucionar los problemas sociales, es reflejo del agotamiento de los modelos de organización centralizados y decadentes.

De acuerdo con lo expuesto, esta tesina estudia y explica una nueva forma para mejorar la acción del gobierno.

En efecto, la gerencia social, es la alternativa tecnológica que consiste no en un modelo de organización administrativo-burocrático, sino en

6

estrategia que atiende más el aspecto social y participativo de los individuos en la solución de los problemas que afectan la vida comunitaria de la sociedad. La gerencia social es el punto nodal en el desempeño del nuevo servidor público y contribuye a que el Estado coordine mejor a los individuos para promover y alentar su participación en la solución de los problemas sociales.

Por tanto, coordinar, alentar, promover y orientar la acción de los ciudadanos, son factores que debe de tomar en cuenta el gerente social como servidor público moderno para lograr una verdadera eficiencia y eficacia en su acción.

Para fines de exposición, el trabajo se estructura en cinco apartados. En el primero se analiza el concepto y los cometidos de la Administración Pública.

En el segundo se estudia el modelo de Estado benefactor en sus fases de auge y declive, así como las causas y circunstancias históricas que hicieron necesaria su vigencia.

En el tercero se analiza el papel que debe desarrollar en el Estado contemporáneo el administrador público, tomando en cuenta el nuevo papel del servicio público.

En el cuarto apartado se formulan las actividades que debe asumir el gobierno para revitalizar y reorientar su actividad buscando atender con mayor eficacia las demandas sociales actuales.

Y finalmente en el quinto y último apartado se anota la conclusión de la tesina.



## **I. LA ADMINISTRACION PUBLICA: CONCEPTO Y COMETIDOS**

La Administración Pública Moderna ha cumplido con tareas esenciales en la sociedad. Su misión es relevante, indispensable, creativa y positiva. Su esencia social y humanista deviene de lo que son los valores del mundo moderno y por tanto, de los fines públicos y políticos que el Estado cumple

Es la Administración Pública una actividad diversificada, especializada e institucional. Lo que hace o deja de hacer tiene impacto directo en la vida de los individuos, en sus relaciones sociales y en las formas de organización que los agrupan en la vida pública. Por eso, la Administración Pública se ubica temporal y espacialmente, de acuerdo con lo que es el mundo moderno que, con sus postulados laicos, seculares y liberales, se localiza en el siglo XVIII, madurando en el siglo XIX, consolidándose en los años 50 del siglo XX, y reafirmandose en la etapa contemporánea que es la de nuestros días.

Sin embargo, es con el surgimiento del Estado-Nación, que la Administración Pública ha evolucionado y penetrado cada vez más en el desenvolvimiento de la sociedad. La administración pública en su devenir histórico, no se ha limitado exclusivamente a la organización y manejo de

los recursos materiales y económicos; su razón de ser es la vida misma de la sociedad.

A este respecto, Bonnin señala "La administración es una consecuencia natural del estado social, como éste lo es de la sociabilidad natural del hombre: su naturaleza es un resultado de la comunidad, pues desde el momento en que existe pacto social, hay administración..."<sup>1</sup>

El objetivo fundamental de la Administración Pública es lograr el bien común y el bienestar general de la sociedad. Así pues, la Administración Pública es el medio del Estado para lograr los fines que se le han encomendado.

La Administración Pública es considerada por diversos autores como el gobierno en acción, esto es que la Administración Pública es la parte ejecutora del Estado. Para Bonnin la Administración Pública "...es una potencia que arregla, corrige y mejora cuanto existe, y dirige al bien, tanto los seres organizados como a las cosas. Como ciencia tiene su doctrina propia, determinada por la naturaleza de los objetos que comprende; como establecimiento social, tiene sus elementos legislativos designados por la naturaleza de las cosas cuyo arreglo le corresponde. Instituida para cuidar

---

<sup>1</sup> C.J.B Bonnin, Principios de la Administración, pp. 83-84.

en los pueblos de las personas y bienes en sus relaciones públicas, haciéndolos concurrir a la común utilidad, la administración en su acción ejecutiva directa de aplicación, es el gobierno de la sociedad: como ley o voluntad determinante es pasiva, y activa como ejecución determinada. Su atribución propia es la ejecución de las leyes de interés general" <sup>2</sup>

La concepción que Bonnin tiene de la Administración Pública es que la considera como la parte del gobierno encargada de procurar el bienestar social. En este sentido, el concepto de Administración Pública no puede ser reducido a la organización y el manejo de sus recursos materiales. Es decir, la actividad de la Administración Pública no se debe centrar en aspectos de tipo material, sino en los elementos económicos, sociales y políticos que deben de servir al fin último del Estado a saber: conseguir el bienestar común de la sociedad.

El mismo Bonnin concibe a la Administración Pública "... como ciencia por lo respectivo a la teoría de los principios productores de las cosas administrativas; como arte en cuanto a la aplicación de los principios de la ejecución de las leyes, y como institución política en el conjunto de las organizaciones de las autoridades ejecutoras; que es el sistema completo de la ciencia administrativa..." <sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Ibid., pp. 81-82. Para fines de éste, fue corregida la ortografía.

<sup>3</sup> Ibid., p. 86.

Por su parte Woodrow Wilson la define de la siguiente forma " La administración es la parte más visible del gobierno; es el gobierno en acción; es el poder ejecutivo, el que actúa, el aspecto más visible del gobierno y es, desde luego, tan vieja como el gobierno mismo".<sup>4</sup>

Como se advierte, para Wilson, al igual que Bonnin, la Administración Pública es considerada como la acción gubernamental en la sociedad. La Administración Pública en este sentido, es el testimonio de la actividad que realiza el Estado en la sociedad.

De este modo, la Administración Pública es el medio de gobierno que permite realizar en forma concreta todas las acciones que conllevan al logro de los fines que ha asumido el Estado como representante legítimo de la sociedad.

La Administración Pública es, pues, la actividad externa que el gobierno realiza para lograr el bienestar común de la sociedad. Es también una actividad que se desarrolla en el medio social con la finalidad de lograr el progreso de los ciudadanos.

---

<sup>4</sup> Woodrow Wilson, Estado de la Administración Pública, p. 84.

Como se advierte, la Administración Pública es la actividad más importante del gobierno para asegurar el orden, la libertad y el desarrollo. Decimos con base en las ideas de Lorenzo Von Stein y Carlos Marx, que la Administración Pública es la actividad externa que se encarga de organizar al Estado en la sociedad. Es, por tanto, una actividad realizadora, constructiva y transformadora, que se encarga de asegurar el desenvolvimiento de la sociedad y el bienestar del Estado.

Por ello, se encuentra vinculada a la existencia del Estado, dado que éste determina por condicionamientos sociales y políticos, el modo en que la Administración Pública desarrolla sus funciones. En la sociedad contemporánea la Administración Pública continúa siendo importante.

No obstante, las tendencias que postulan disminuir su actividad en aras de los costos y beneficios del mercado, ella continúa representando la palanca clave del quehacer social. Su compromiso con el bienestar social no se ha diluido y es la base de todo plan del Estado para conducir con eficiencia a la sociedad.

## **II. AUGE Y DECLIVE DEL ESTADO DE BIENESTAR**

### **A) El Estado de bienestar: Un Estado administrador**

Al término de la segunda guerra mundial surge un nuevo modelo de intervención estatal, producto de la crisis política, económica y social que imperaba en el mundo. Debido a los desequilibrios que existían en el medio social, el Estado interviene en la economía y en la solución amplia de los problemas que aquejaban a la sociedad, es decir, el Estado fue asumiendo cada vez más la atención de los problemas sociales que surgían y en consecuencia, fue ampliando su ámbito de acción mediante la creación y el desarrollo de organismos y dependencias con el propósito de solucionar los problemas sociales. El objeto primordial que se pretende con la intervención del Estado en la economía y en la sociedad es mejorar las condiciones de vida de esta última, esto es, proporcionar el bienestar social, ampliando la vida administrativa del Estado.

La complejidad de los problemas sociales que tuvo que enfrentar en forma creciente el Estado, fueron gestando al mismo tiempo las causas que posteriormente lo conducirían a una crisis en su forma de administrar la vida social.

El logro del bienestar, la política del gasto público, el volumen de inversión; el impulso al empleo, la salud, la educación, las pensiones, etc., multiplicó la actividad de la Administración Pública hasta llegar a un tope estructural dado por el agotamiento del sistema centralizado y burocratizado.

En efecto, el Estado benefactor se caracteriza por estar orientado a una creciente intervención en la economía, con el propósito de regular los ciclos productivos y estimular la actividad económica. Tanto el mundo industrializado como el subdesarrollado y dependiente, dieron vida directa al Estado de Bienestar y a su Administración Pública para gobernar la dinámica compleja de la sociedad.

De tal forma que, "La dinámica del Estado benefactor estuvo ligada al desarrollo de la industria y a la interlocución con los sindicatos y con los partidos de masas como actores políticos centrales, pero el surgimiento de los nuevos movimientos sociales y la diferenciación interna de los obreros asalariados, que se introduce con el desarrollo de la economía de los servicios y las nuevas tecnologías en la producción, rompe la hegemonía social, destacando la presencia de nuevos actores sociales".<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> René Villareal, Liberalismo social y reforma del Estado, p. 209.

## **B) Causas**

La amplia actividad que el Estado desarrolló en la economía, tuvo un impacto directo en la sociedad, puesto que en la medida en que el Estado intervenía más, no se daba la opción de la participación de los ciudadanos debido a la política centralizadora que asumía al reducir la participación de los individuos. Esta amplia actividad redundó en perjuicio de la sociedad y como señala Ricardo Uvalle, "El exceso de intervencionismo estatal inhibió la vitalidad de los individuos. Medró con los recursos obtenidos del excedente económico y distribuyó sin cesar beneficios que no a todos llegaban ni favorecían." <sup>6</sup>

La crisis de intervencionismo estatal y sus formas de administración dilatada, burocratizada, omnipresente y, omnisciente, trae como consecuencia que en el balance final del Estado de bienestar, hubiesen situaciones de desajuste funcional. En efecto, el Estado de Bienestar "Auspició el aumento de la clientela política, lubricó las prácticas corporativas las cuales se extendieron sin cesar y utilizó el método de la cooptación política e ideológica sufragándola con recursos del erario público. Los mismos se utilizaban discrecionalmente, mientras que la esfera productiva de la sociedad era virtualmente saqueada. Sobreviene,

---

<sup>6</sup> Ricardo Uvalle Berrones, "La calidad de la Administración Pública", en revista de Estudios Políticos, No. 2, p. 102.



en consecuencia, la crisis fiscal del Estado el cual queda atrapado en las costumbres, prácticas y erogaciones que conducen a la ineficiencia y al derroche de los recursos públicos".<sup>7</sup>

La escasez de recursos públicos ha demostrado que el Estado no puede intervenir sin límite en la economía. Paradójicamente la amplia intervención que realizó el Estado de bienestar, no logró arrojar resultados favorables, pues la mayoría de los problemas que se planteaba resolver continúan existiendo. Aún el llamado bienestar social que se buscaba con la intervención del Estado, no reflejó los resultados esperados. Por ejemplo la pobreza y el desempleo no fueron erradicados y en algunos casos como el de México, llegaron a aumentar, si se considera que "hay más de 40 millones de pobres en México y el desempleo oscila entre 15 y 28 millones de personas".<sup>8</sup>

No obstante, el Estado interventor cumplió una función relevante, ya que logró amortiguar la desigualdad que existía entre los grupos sociales, claro está, comprometiendo los recursos públicos.

---

<sup>7</sup> Ibid., pp. 102-103.

<sup>8</sup> René Villareal, Op. cit., pp. 281-282.

El modelo de Estado interventor tuvo en su momento histórico su razón de ser. Según Ricardo Uvalle dicha "...actividad económica nunca tuvo como fin desplazar a los particulares. Inmerso en una sociedad donde el intercambio mercantil es la plataforma de los movimientos industriales, comerciales y financieros, su tarea fundamental consistió en salvaguardar las relaciones económicas prevalecientes. Nunca suplantó a los particulares, pues equivaldría a su propio suicidio. Su intervención en la economía debe entenderse como un requisito funcional de la producción, la distribución y el consumo. Desempeñó tareas económicas de gran envergadura, creando una diversidad de organismos, agencias, comisiones, empresas, ministerios y secretarías mediante las cuales alentaba la formación y multiplicación del capital" <sup>9</sup>

En tal sentido, "el Estado interventor en cuanto agente económico fue eficaz, dado que con sus medios de acción administrativa amortiguó los desajustes del mercado para favorecer al sistema económico en su conjunto. Administró lo relativo a la política monetaria, crediticia y fiscal para asegurar las condiciones de expansión del mercado. Hizo de la política de inversión un valuarte para generar beneficios económicos y también sociales." <sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Ricardo Uvalle Berrones, "Tendencias de la Administración Pública Moderna", en Revista identidades No. 3, p. 8.

<sup>10</sup> Ibid., p. 9.

Sin embargo, después de la crisis que el Estado interventor vive a nivel mundial, emerge una nueva forma de intervención del Estado en la economía y en la sociedad. Hoy, la tendencia estatal se caracteriza por tener una forma de Estado promotor y una administración más reguladora, no tanto intervencionista y distribuidora de beneficios.

El Estado entra pues, a una nueva fase de su vida la cual tiene como objetivo revisar el papel que debe desarrollar en la economía y en la sociedad misma.

### **III. EL PAPEL DEL NUEVO SERVICIO PUBLICO EN EL ESTADO CONTEMPORANEO**

El Estado como organización social nunca ha permanecido estático, puesto que ha venido transformándose de acuerdo a las condiciones históricas, políticas y sociales.

Por ende, las actividades estatales se han transformado de acuerdo a las circunstancias históricas que se presentan, con el objetivo de cumplir cabalmente las funciones que la sociedad le ha encomendado.

La función pública del Estado no se reduce al mero funcionamiento de las estructuras burocrático-administrativas con que cuenta. Las funciones públicas deben ser entendidas como la coordinación que el Estado realiza para resolver los problemas sociales.

En tal sentido, el funcionario público es el más comprometido a coordinar los esfuerzos colectivos, en una sociedad que, como la contemporánea, exige mayor participación en el espacio de lo público.

En la medida en que el gobierno es más democrático, esto es, que acepte una mayor participación y representación de la sociedad en la actividad pública, en esa medida el Estado es más legítimo y más fuerte tanto económica, política y socialmente; de ahí que es fundamental que el gobierno tenga servidores públicos que sean capaces de administrar la suma de esfuerzos colectivos. Un servicio público es la actividad que en el Estado Moderno se orienta a lograr una mayor participación de la sociedad, impulsando su transformación.

En el Estado moderno el servicio público tiene otra connotación, puesto que la sociedad reclama una mayor participación en la vida pública. Por eso éste no debe ser entendido como mera actividad burocrática, sino como señala Ricardo Uvalle "...el servicio público tiene una connotación cultural, sociológica y pública desde el momento mismo en que el gobierno es responsable de coordinar los esfuerzos privados y sociales. El servicio público es un medio para que el gobierno se acerque y atienda a los diversos públicos de la sociedad. Es el canal para que las expectativas, necesidades y esperanzas de los ciudadanos tengan respuesta óptima. Es la senda para que la lealtad de los ciudadanos hacia el gobierno sea realidad, no quimera. La importancia del servicio público no admite omisiones. Servir a la sociedad es ante todo una vocación y una responsabilidad fehaciente. El servicio público se enlaza con la transformación de la sociedad y con la dirección gubernamental que el Estado ejerce. Reducir el servicio público al renglón de los trámites y

rutinas de Administración Pública es empobrecer la acción del gobierno. Situarlo como un conjunto de compromisos profesionales, éticos y sociales que los servidores al servicio de la función pública tienen que asumir para contribuir a la vigencia de las libertades civiles, de la democracia política y del bienestar generalizado es resaltar su importancia estratégica en los marcos de la estabilidad y el buen gobierno."<sup>11</sup>

"Otra faceta del servicio público se relaciona con los intereses vitales de la razón de Estado. Es decir, un Estado bien gobernado y administrado no sólo acredita capacidad para lograrlo, sino también la lealtad del cuerpo de servidores que, al ejecutar sus atribuciones precisa y concienzudamente, coadyuva a la conservación sana y vigorosa del propio Estado. De ahí la importancia del servicio público, a saber: fungir como el vaso comunicante entre Estado y sociedad para asegurar la gobernabilidad de las esferas públicas y políticas. Desde el ángulo político, la finalidad del servicio público es asegurar la legitimidad del gobierno proporcionando a la sociedad calidad en la producción de los bienes y servicios que a éste le corresponde generar. Poner fin a la noción estamental, prebendaria y de botín del servicio público es requisito a cumplir para que sea fuente de imparcialidad y calidad gubernamental. Ningún gobierno cumple sus cometidos públicos cuando el compromiso partidista, gremial o corporativo se sitúa por encima del bien común. Ningún gobierno cumple plenamente sus cometidos cuando tiene un déficit pronunciado en sus capacidades de

---

<sup>11</sup> Ricardo Uvalle Berrones, El nuevo papel del Servicio Público, pp. 7-8.

la Administración Pública. Ningún gobierno cumple satisfactoriamente sus cometidos cuando sus acciones administrativas son erráticas, bizantinas e insuficientes" <sup>12</sup>

El gobierno se ha considerado como la acción pública cuyo objetivo principal es el de lograr el bienestar común. Gobernar pues, es tarea ardua, compleja y diversificada. Se gobierna el tejido social asegurando el bienestar social y la felicidad de la vida privada. No excluir, sino agregar e integrar lo diverso, es el éxito de todo buen gobierno. En este sentido, el servicio público tiene que revalorarse para que sea palanca de gobernabilidad democrática.

La noción de un Estado ineficaz ha surgido debido a que en la actualidad su vida burocrática ha sido rebasada por los problemas de la sociedad moderna. <sup>13</sup>

Pero al igual que el Estado, las instituciones públicas son organizaciones que no despliegan su actividad por sí mismas, sino que son producto de una organización social; dichas organizaciones están dirigidas por

---

<sup>12</sup> Ibid., p.9.

<sup>13</sup> Cabe señalar que "si algo caracteriza a la sociedad es su posición irrenunciable en favor de que los individuos tengan acceso a mejores condiciones de realización" Ricardo Uvalle Berrones, Los nuevos derroteros de la vida estatal, p. 63.

servidores públicos que desarrollan una función del Estado y por tanto, para la sociedad. Consecuentemente, quienes se encargan de modernizar la Administración Pública y su organización son los servidores públicos. Estos son la base de la realización gubernamental y epicentro de todo movimiento institucional. Sin ellos, no es posible que el Estado tenga acción y que el gobierno sea un coordinador de los esfuerzos y tareas públicas.

Es fundamental para transformar a una organización administrativa que exista una nueva cosmovisión en los representantes de la sociedad, entendiendo por éstos a los servidores públicos. Un gobierno democrático, eficiente y vigoroso es el que tiene servidores públicos capaces de contribuir al desarrollo sano y equitativo de la sociedad.

En toda acción de gobierno el responsable de cuidar sus intereses es el servidor público. De este modo, cuando los estados se reforman y modernizan es indispensable disponer de un servidor público que sea un verdadero agente de cambio; un factor de creatividad, inventiva y ejecución. Un servidor público leal, competente y visionario, es lo que necesita la vida ciudadana. Por eso, su tarea es central en la gobernación y administración de la sociedad. Su compromiso con lo político, lo estatal y lo gubernamental es claro, no ambiguo ni orientado por la neutralidad.



## **A) La profesionalización progresiva del Administrador Público**

Debido a la complejidad de los problemas que enfrenta el Estado moderno, el papel que debe desempeñar el Administrador Público ha de ser congruente con la diversidad social y política de la sociedad. El administrador público profesional, debe estar en constante preparación, actualización y modernización. Su tarea social sólo puede cumplirla con eficiencia, cuando su aptitud es acreditada para encarar y resolver desafíos públicos.

Ya no es concebible, el Administrador Público que únicamente domina rutinas, procedimientos y procesos. Su nueva profesionalización le exige inventiva para crear, proponer y ejecutar políticas de gobierno. Los tiempos de la estabilidad procedimental son ya inoperantes en un mundo de cambios estructurales.

La profesionalización del Administrador Público, además de conveniente, es fundamental para impulsar el desarrollo administrativo del Estado. Se entiende por profesionalización del Administrador Público, el conjunto de procesos que tienen por objeto dotarlo de una nueva savia cognoscitiva y pragmática que, unida a nuevas actitudes, le permiten abordar con mejores elementos de gestión gubernamental los retos de la vida

ciudadana, atendiéndola y solucionándola con eficacia. La profesionalización del Administrador Público implica que sus destrezas son mejoradas mediante el estudio, el entrenamiento y la superación de etapas que lo conducen a fortalecer el conocimiento moderno de los medios del gobierno y la administración.

Si una de las características del Estado contemporáneo consiste en mantener una nueva relación con la sociedad, entendiendo esta nueva relación como una forma en la que el Estado más que interventor, se erige en un Estado promotor y regulador de la vida social, entonces el papel del nuevo Administrador Público debe estar basado en que sea un agente puntal de la gestión del gobierno y que contribuya a ser un catalizador de lo que la sociedad desea y necesita.

El modelo de organización administrativo-burocrático no es apropiado para que el gobierno enfrente y resuelva los grandes retos que se le presentan. Los cambios obligan a definir formas adaptativas y flexibles de gestión, evitando que el laberinto de lo burocrático abruma la eficacia que se origina con la capacidad de responder a lo previsto e imprevisto.

De este modo, es necesario rediseñar estrategias de organización o bien, generar modelos alternativos, lo cual implica revitalizar funciones

gubernamentales para que se ejecuten las políticas públicas que requiere la sociedad. Es necesario que los Administradores Públicos tengan actitud de cambio y que adopten un nuevo papel en el desarrollo de sus tareas públicas. Este cambio no obedece a modas, sino que parte de una realidad diferente; donde hay situaciones que cambian y donde los problemas son cada vez más complejos.

Por tanto, el gobierno necesita tener servidores públicos que sean capaces de institucionalizar los programas públicos con nuevas estrategias de gestión gubernamental.<sup>14</sup> En este sentido, el papel del Administrador Público Profesional, tiene que ser más creativo, audaz, estratégico y decisivo para que en la agenda de gobierno destaque su destreza, criterio y lucidez en favor del orden público y el bienestar social.

En el caso de América Latina, siempre se ha concebido al Administrador Público como el funcionario que desempeña actividades burocráticas, lo cual es cierto. Pero las estructuras administrativas que han imperado en

---

<sup>14</sup> Entendida ésta como "un proceso en donde se pone a prueba la capacidad, inteligencia, desempeño y eficiencia de lo que el gobierno realiza, tomando en consideración las libertades públicas y la vigencia de la democracia política. También se entiende como el proceso que alude al cómo desarrolla sus responsabilidades directivas y operativas del núcleo central del Estado que es el gobierno". Rina Aguilera. Apuntes del Seminario correspondiente a la segunda opción de Titulación, p. 15.

casi todos los países latinoamericanos son de carácter cerrado y burocrático.

Los problemas sociales son concebidos, planteados, programados y tratados desde las oficinas burocráticas; a veces de maneja rígida; otras distante de la realidad; dando énfasis a lo formal y al ritual de los procesos y procedimientos, descuidando lo relativo a la capacidad de ejecución de las políticas de gobierno.

Al respecto, Bernardo Kliksberg señala que "En América Latina los administradores profesionales han sido con frecuencia entrenados sólo para manejar estructuras burocráticos-formales. Se les enseña acerca de los organigramas, manuales de normas, descripciones de puestos, mandar memoranda. Ello no habilita para lidiar con un programa social, donde están presionando los lobbies, los políticos, la población asistida y, cotidianamente, se producen variaciones, e incluso una parte de la población puede desaparecer porque la tierra donde está asentada se hace inhabitable" <sup>15</sup>

En este sentido, el desempeño del gobierno tiene que revisarse, procurando reinventarlo en términos de: capacidad de respuesta,

---

<sup>15</sup> Bernardo Kliksberg, Pobreza: un tema impostergable, p. 106.

coordinación de esfuerzos, dirección eficaz y resultados creativos, "El compromiso del gobierno cuando se alude a su desempeño y a la calidad de sus acciones no puede dejar de considerarse que, como agente catalizador de lo que la ciudadanía necesita, lo erige en una instancia relevante para atender y solucionar los problemas públicos. Frente al horizonte donde la sociedad es activa, deliberante y contestataria, es urgente que el gobierno sea no sólo reestructurado, acotado y modernizado, sino que sea inteligentemente reinventado para dar lugar a que sus capacidades de liderazgo, conducción y ejecución sean las óptimas. Reinventar el gobierno es ponerlo al alcance de los ciudadanos, de sus organizaciones; es valorar que la cooperación ciudadana es indispensable para atender los espacios públicos; es replantear su racionalidad convencional dado por el mero logro de su eficiencia, para centrar el interés en el que la actividad sea dotada de la savia que corresponde a la racionalidad tecnológica. Reinventar el gobierno es lo que permite destacar su naturaleza finita y perecedera e identificar como una organización que con sus capacidades, adquiere una existencia física, no imaginaria. Reinventar el gobierno significa que su capacidad de ejecución responde a la vida ciudadana y que revisa sus costos de operación para no dilapidar los recursos públicos. Reinventar el gobierno implica dotarlo de formas de organización, administración y realización que son abiertas a la sociedad y que contribuyen al cumplimiento simultáneo de preservar el orden político y social, así como los propósitos de justicia y desarrollo".<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Ricardo Uvalle Berrones. El Nuevo papel..., pp. 5-6.

Más que privilegiar lo administrativo y burocrático, el papel del gobierno debe fomentar, estimular y apoyar la vida pública. El gobierno es el responsable de organizar y coordinar la acción de los individuos para la solución de los problemas de orden común. Por ello, su responsabilidad es creciente y es el centro para que el Estado sea útil y benéfico a la sociedad. De este modo, "... el Estado entendido como una organización creada para conducir o garantizar a la sociedad es objeto de reformas para mejorar su capacidad. Su utilidad sólo es benéfica cuando su cobertura administrativa y gubernamental no altera la vida social. Un Estado desbordado en su estructura fundamental es contrario a los fines que le corresponde cumplir. Un Estado sobredimensionado es contrario a la salud del mercado y a los objetivos de bienestar que tiene que alcanzar. Un Estado que reduce los espacios de la ciudadanía anula energías e iniciativas que pueden aprovecharse con sentido público.

El Estado deseable es aquel que coordina a la sociedad, creando las condiciones que favorecen su desenvolvimiento productivo, constante y justo. Ante la pretensión de que el Estado vuelva hacer todo, la sociedad de nuestros tiempos se caracteriza como una sociedad abierta. Esto significa que los límites de la acción estatal están dados por lo que la sociedad sabe y puede hacer. Dejar todo en manos de la iniciativa estatal no sólo es improductivo, sino inviable en un mundo que ha optado por revisar constantemente lo que el Estado hace y cómo lo hace"<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> ibid., pp. 2-3.

En consecuencia, el papel del servidor público en el Estado moderno, debe estar orientado a promover activamente la participación de la sociedad civil en la solución de los problemas; debe saber despertar capacidades, proponer alternativas de solución y orientarlas a la ejecución que tiene por objeto el logro del bien común.

En esta nueva cosmovisión del servicio público, el Administrador Público debe contribuir desde el Estado y el gobierno a la mejor gobernabilidad de la sociedad. Debe reconocer que su tarea se da en una sociedad abierta, no en una sociedad cerrada. Esto implica que su relación con la sociedad es constante, fluida y permanente. En este sentido, la sociedad abierta corresponde al mundo de la democracia y en él, el gobierno y su administración son los medios que permiten fungir como los catalizadores de la vida ciudadana.

#### **IV. HACIA LA REVITALIZACION DE LA CAPACIDAD DEL GOBIERNO: LA INSTITUCIONALIZACION DE LA GERENCIA SOCIAL**

##### **Preámbulo**

Tomando en cuenta los nuevos requerimientos del servicio público y de la profesionalización del Administrador Público, uno de los puntos que coadyuvan a este logro es la gerencia social. Entendida como tecnología de gobierno, permite racionalizar la acción pública con elementos organizacionales, heurísticos y metodológicos que permiten un abordaje más completo de los problemas sociales.

El contexto de la gerencia social no es el Estado de bienestar, sino el Estado promotor y regulador. La gerencia social se orienta a eliminar con más vida pública las deficiencias funcionales del Estado y de su Administración Pública. En efecto, el déficit fiscal, la deuda externa, la patología administrativa y la sobrerregulación de la vida económica y social, traen consigo el agotamiento del Estado de bienestar. Agregase también, que el agotamiento de los recursos públicos y el incremento de las



demandas aceleran el debilitamiento de un modo de administración donde el bienestar social se efectuó con altos costos públicos.

Esto explica porqué el modelo de Estado de bienestar se empezó a agotar "Fue un Estado donde los fines y el slogan de las políticas en su sentido más amplio fueron el elemento que condicionó sus acciones. Hoy, sin embargo, el Estado de Bienestar ha desembocado en una crisis que tienen como elemento general el agotamiento de sus capacidades y energías " <sup>18</sup>

En medio del cuestionamiento del Estado de Bienestar y por ende, del gobierno como materialización del primero, es indispensable modernizarlos<sup>19</sup> con el fin de recuperar la capacidad del gobierno. <sup>20</sup>

La revitalización de la capacidad de gobierno da cabida a una nueva forma de relación Estado-sociedad, es decir, que el gobierno tiene que asumir

---

<sup>18</sup> Jurgen Haberman, Teoría de la acción comunicativa (T.II), p. 509.

<sup>19</sup> Se entiende por modernización "Aquel proceso que tiene por objeto mejorar las capacidades de gobierno para conseguir que la sociedad sea dirigida no sólo con democracia, sino con eficacia económica y bienestar." Rina Aguilera Hintelholzer, Apuntes de la materia de Metodología de la segunda opción de Titulación, p. 20.

<sup>20</sup> Se entiende por capacidad de gobierno, "el conjunto de aptitudes que el Estado tiene para que la sociedad viva con orden, libertad y desarrollo implica también que la civilidad de la sociedad, así como conciliación de su vida democrática, es factible en los marcos de equidad y bienestar social". Ricardo Uvalle, Conferencia: Las nuevas tendencias de la Administración Pública, p.6.

una nueva actitud en donde lo fundamental sea recuperar la capacidad de ejecución ante la sociedad. Es una relación donde la sociedad da cabida al esfuerzo comunitario, no a una mayor presencia estatal.

Para eso, el Estado debe desarrollar acciones que estén encaminadas a fungir como el promotor y regulador de la vida social y no a la organización protagónica reproducida a lo largo y ancho de la sociedad.

La recuperación de la vida pública en el Estado replantea el papel de éste en la sociedad. En concordancia con el bien público, no es factible que el Estado continúe como protagonista principal del quehacer político y social; es necesario que asuma una función de regulador, promotor y coordinador de los esfuerzos y capacidades tanto individuales como sociales. De acuerdo con lo anterior, el nuevo papel del Estado corresponde al Estado Socialmente -Necesario.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Se entiende por Estado Socialmente Necesario aquel que "regula tanto los mercados políticos, económicos, así como los electorales. Es un Estado que reconoce las instituciones públicas y privadas como agentes capaces de llevar a cabo el cumplimiento de fines socialmente indispensables. Es un Estado que concibe a la sociedad integrada por ciudadanos y por instituciones no gubernamentales que pueden cooperar con él en la atención y solución de los problemas en común. Ricardo Uvalle Berrones, Los nuevos derroteros ..., p. 102.

En este sentido, la revitalización de la capacidad de gobierno se orienta a promover la participación de los grupos sociales en la solución de los problemas que estos tienen; así el Estado podrá ser más eficiente en cuanto a que no será indispensable que tenga voluminosas estructuras administrativo-burocráticas y en consecuencia, no hay motivo para desviar recursos para la operación de las mismas. Así, la aplicación de los recursos será más concreta, siendo más eficiente la acción del Estado al atender y resolver en forma estratégica los problemas de la sociedad.

El nuevo perfil del Estado, como el gran coordinador de los esfuerzos sociales, conlleva a una mejor capacidad de gobierno. En consecuencia, la revitalización del gobierno en el Estado promotor debe estar centrada en una acción que tenga como objetivo fundamental alentar la participación social en la vida pública, convirtiendo la actividad del gobierno en regulable y promotora de la participación ciudadana.

Por tal motivo, "El perfil del Estado en el contexto de las sociedades abiertas es más de coordinación, apoyo, estímulo, respeto y correspondencia hacia la sociedad. Su papel promotor, regulador y socialmente necesario es propio de una época que, como la actual, da cuenta de que la vida pública es una suma de organizaciones, grupos e individuos a los que hay que conducir con base en la pluralidad y el respeto. El perfil del Estado en tiempos de cambio democrático debe ser,

por tanto de apertura, eficiencia y capacidades acreditadas para conjugar libertades públicas su gobierno abierto ha de desembocar en la democratización de la Administración Pública. Esto significa que la participación de la ciudadanía debe realizarse en cuanto de una vigorosa vida pública y una convivencia rica en opiniones y responsabilidades tanto individuales como colectivas".<sup>22</sup>

### **A) La gerencia social**

De acuerdo con el perfil del Estado promotor y regulador, la estrategia para estimular el bienestar de la sociedad y eliminar el deterioro de la calidad de vida debe realizarse con un Estado que tenga una capacidad de gestión renovada. Uno de los métodos de gobierno que puede contribuir a tal propósito es la gerencia social.<sup>23</sup> Esta es una opción que se sustenta en una racionalidad progresiva para gobernar. Responde a las características de una tecnología social, misma que se identifica porque reproduce las condiciones de vida con un alto grado de sapiencia aplicada; con racionalidad continuada y con medios que permiten manipular con inteligencia las distintas variables que dan sentido a la vida pública y social.

---

<sup>22</sup> Ricardo Uvalle Berrones, El Nuevo Papel..., p. 20.

<sup>23</sup> "Considerada como un método de gobierno, la gerencia social es un conjunto de capacidades tecnológicas que tienen por objeto nutrir el proceso de gobierno para conseguir la prosperidad y el bienestar social", Ricardo Uvalle Berrones, "La gerencia social: una opción de gobierno abierto", en Revista de Estudios Políticos, No. 4, p. 117.

La gerencia social constituye pues, una vía efectiva para dotar de mayor racionalidad a la acción de gobierno y una senda para ampliar, fortalecer y desarrollar, aún más, la profesionalización del administrador público. No es incompatible con la acción de la Administración Pública el dominio de la gerencia social, ya que ésta refuerza su capacidad de respuesta.

Es en el ámbito de América Latina, donde la gerencia social ha tenido aplicaciones con éxito. El punto nodal de su aplicación es que racionaliza la cooperación entre el gobierno y la sociedad. Permite crear una conciencia de costos y beneficios compartidos y propicia que las energías comunitarias se aprovechen mejor. La búsqueda del bienestar social no puede fincarse más en las estructuras piramidales que se encuentran en el seno de la vida burocrático-estatal.

El bienestar social tiene que sustentarse tomando en cuenta lo que la sociedad necesita. La búsqueda del bienestar debe realizarse con políticas de participación, cooperación y compromiso. La gerencia social posibilita este objetivo, ya que como estrategia de gobierno, opera más mediante programas, no a través de la densidad y organización burocrática.

En este sentido, la gerencia social debe ser institucionalizada como una nueva forma <sup>24</sup> de organización del Estado moderno, cuyo objetivo

---

<sup>24</sup> "Como una nueva forma de gestión tecnológica la gerencia social no se apoya en grandes aparatos burocráticos, sino en tipos de organización, descentralizada que son flexibles y adaptativos. Le interesa el desarrollo

fundamental es alentar la participación de los ciudadanos en la esfera de lo público. La gerencia social se relaciona con la forma en que el Estado coordina la capacidad de los grupos sociales para solucionar los problemas que tiene la sociedad.

La gerencia social es una nueva forma de diseñar y ejecutar programas no verticales, impuestos desde arriba, sino una forma de resolver los problemas sociales, es decir con la participación directa de la sociedad, donde los programas de trabajo sean diseñados o elaborados con la participación ciudadana organizada en términos comunitarios.

Esto debe dar como consecuencia una gestión más creativa, debido a que partiría de la realidad misma y de la participación directa de los actores colectivos involucrados en los problemas. Aludir a la gerencia social como gestión, implica destacar los modos y formas para diseñar, organizar, ejecutar y evaluar las políticas de gobierno. No es, por tanto, una forma más de administrar, sino alternativa novedosa para multiplicar la capacidad de obtener resultados gubernamentales.

---

organizacional en los rubros de calidad, rendimiento, desempeño y eficiencia para articular a los actores gubernamentales y no gubernamentales y conseguir resultados que se traduzcan en mejoría de los niveles de vida" *Ibid.*, p. 118.

La gerencia social es una forma de organización que debe ser flexible de acuerdo a las circunstancias en donde se pretende aplicar. Es una tecnología <sup>25</sup> del poder que tiene por objeto aumentar y mejorar la capacidad de gobierno. Es un modo de obrar conforme a la noción de cálculo, asociado a medios y fines socialmente variables. La ventaja de la gerencia social es que permite trabajar en relación directa con la sociedad. Permite también atender, incorporar y ejecutar demandas comunitarias de manera flexible y adaptativa. Se orienta a la atención de problemas relacionados con la calidad de vida. Centra su atención en capítulos como: pobreza, desnutrición, desempleo, vivienda. Le interesa que la calidad de vida sea ascendente y que en los beneficios económicos participen los grupos, regiones y comunidades.

Su peculiaridad consiste en que opera mediante programas sociales masivos, <sup>26</sup> no con estructuras burocráticas, verticales y centralizadas. Es indudable que uno de los aspectos de las sociedades Latinoamericanas es la diversidad y heterogeneidad que presentan. En este sentido se debe

---

<sup>25</sup> "Es una tecnología en cuanto a su sentido aplicativo permite conocer resultados de manera inmediata, estableciendo patrones de cooperación vía experiencia acumulada y da opción de estar alerta cuando emergen hechos no previstos", ibid., p. 124.

<sup>26</sup> Estos programas se caracterizan "... por su alcance nacional, proveen servicios que se consideran propios del ámbito gubernamental más que en el sector privado, beneficios al público masivo ... y son administrados por profesionales del sector social." Meriles S. Grindle, Bernardo Kliksberg, Compilador, "Restricciones políticas en la implementación de problemas sociales: La experiencia Latinoamericana", en ¿Cómo enfrentar la Pobreza?, p. 95.

tener en cuenta dichos aspectos; de ahí la flexibilidad que debe adoptar la gerencia social para atender problemas estructurales relacionados con el abatimiento de la calidad de vida.

Como bien señala, Bernardo Kliksberg "Se debería marchar hacia un tipo de gerencia más sofisticada que atienda la impredecibilidad y variabilidad que surge de la práctica de la gestión social... la mayor parte de los problemas que se presentan no estaban en la planificación previa y tampoco estaban dentro de los supuestos más pobres. Fueron dividiendo de la realidad, porque la misma realidad implica que de pronto hay recorte en el gasto social, que cambiaron al Ministro, que un grupo local ha armado una coalición de poder para impedir que los suministros lleguen por tal lado y tratan de que lleguen por el otro, y así sucesivamente, y además múltiples variables que derivan de la dinámica con la comunidad con la que se está actuando..."<sup>27</sup>.

En los países subdesarrollados como los de América Latina, es donde los gobiernos enfrentan graves crisis económicas, políticas y sociales, donde la pobreza ha sido y es el gran reto para los Estados. Sin embargo, se ha demostrado que el paternalismo y la gran intervención Estatal no eliminan los rezagos sociales. De este modo, "El enfoque paternalista tiene una de sus limitaciones fundamentales en su inoperancia en términos de generar capacidades de autosustentación. Ello afecta también a la versión del

---

<sup>27</sup> Bernardo Kliksberg, "Pobreza un tema impostergable", p. 106.



enfoque paternalista que algunos han llamado, la tecnocracia manipuladora. No es paternalismo, pero se trata de inducir elegantemente por vías más sofisticadas, lo mismo que en definitiva procuraba el enfoque paternalista. En materia de programas sociales pareciera que estamos en los albores de un paradigma en donde el acento esté puesto en el mayor respeto por las características de la comunidad y el involucramiento de los máximos niveles posibles de la misma en todo proceso, desde la planificación, pasando por la ejecución, el monitoreo y la evaluación".<sup>28</sup>

Por eso la gerencia social es una forma de organización basada en la participación de la comunidad, lo novedoso de este nuevo modelo de organización radica precisamente en eso. Es un modelo de gestión abierta<sup>29</sup>, donde los programas, los planes, la ejecución y evaluación de los mismos nacen con la participación de la sociedad y permite llevar a cabo tareas de monitoreo<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> *Ibid.*, p. 100.

<sup>29</sup> " Es un método de gobierno abierto, dado que favorece la participación comunitaria y ciudadana; necesita de la cooperación de las organizaciones públicas y sociales y establece criterios de corresponsabilidad para asumir los costos de los programas sociales masivos". Ricardo Uvalle Berrones, *La gerencia...*, p. 126.

<sup>30</sup> En este sentido la evaluación por monitoreo se aplica a "programas que se encuentran en una etapa avanzada de diseño y que han dado comienzo a sus actividades a través de un estudio piloto. En este caso, la evaluación del proceso permite detectar tempranamente los problemas gruesos que surgirán con mayor fuerza en futuras etapas y por consiguiente ayudar a introducir a tiempo los cambios necesarios que aseguren una ejecución más adecuada cuando el programa se extienda a otros sitios de implementación". José Sulbrand, "Evaluación de políticas y programas sociales masivos en el Sector Público", en *¿Cómo enfrentar la pobreza?*, p. 160.

## **V. CONCLUSION**

Los modelos de organización de la administración pública son un reflejo de la extensa actividad del Estado. El modelo de Estado de bienestar es un ejemplo de cómo el Estado amplió su ámbito de acción con el objetivo de resolver de manera amplia, los problemas y la desigualdad social. El Estado a través de su parte ejecutora que es la administración pública, expande sus estructuras gubernamentales para proporcionar el bienestar social.

Sin embargo, a nivel mundial se planteó la necesidad de reformar al Estado, dado que el Estado de bienestar, sin desconocer sus logros sociales, desembocó en un déficit de gestión gubernamental debido a su amplia intervención en la economía; se reconoció entonces, que el Estado debe intervenir estratégicamente en la economía y la sociedad; es decir, utilizar sus capacidades de gestión entendiéndolas como nuevas capacidades de gobierno.

La modernización del Estado conlleva a la adopción de una nueva relación con la sociedad. Más que interventor, el Estado

contemporáneo se concibe como un Estado regulador y coordinador de la sociedad.

Simultáneamente al proceso de reforma del Estado debe impulsar un proceso de cambio en la Administración Pública, la cual, como materialización del gobierno, tiene que adoptar políticas acordes con las nuevas realidades sociales.

En la medida que el Estado moderno es promotor y regulador de la sociedad, los esquemas de organización de la Administración Pública y del servicio público deben orientarse hacia un nuevo sistema de gestión dado que, la capacidad del gobierno para enfrentar los nuevos problemas sociales, depende del nuevo papel que asume el Estado en la sociedad.

La sociedad moderna se caracteriza por reclamar una mayor participación en la solución de los problemas de carácter general; la capacidad del gobierno debe estar orientada a racionalizar la participación colectiva que demanda la sociedad en los asuntos de orden público. Para ello, es indispensable que los agentes del gobierno que son los servidores públicos, adopten una nueva forma de ejercitar la acción pública. Lo anterior, de acuerdo a un

replanteamiento del papel que han de desempeñar las instituciones públicas en las sociedades abiertas. Es así, que se propone la profesionalización del administrador público a través de la gerencia social. La gerencia social es una instancia de acción gubernamental que tiene como objetivo fundamental coordinar la participación ciudadana en la solución de los problemas sociales.

La gerencia social responde a las nuevas exigencias del servicio público. En ella, el Administrador Público tiene ante sí, una fuente de conocimiento aplicado por incrementar sus capacidades de gestión. Como proceso de gestión, la gerencia social coadyuva a mejorar y reforzar las capacidades de gobierno, en las cuales el administrador público juega un papel crucial y determinante

No hay pues, incompatibilidad entre la profesión del Administrador Público y los objetivos de la gerencia social. Diríase, por el contrario, que son propósitos relacionados con el bienestar social y pueden alcanzarse con las ventajas estratégicas de la gerencia social, dadas en lo fundamental por su utilidad pragmática y heurística.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

## BIBLIOGRAFIA

Bonnin, C.J.B., "Principios de la Administración Pública", en Revista de Administración Pública (Edición especial), México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1982.

Cabrero Mendoza, Enrique, Evolución y cambio en la Administración Pública, del administrador al gerente público, México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1992.

Caiden E, Gerald, "Desafíos para los gerentes del sector público", en Revista de Gestión y Política Pública, Volumen 1, No. 1, México, Centro de Investigación y docencia Económica, 1992.

Dwight, Waldo, Estudio de la Administración Pública, México, Tillas, 1973.

Haberman, Jurgen, Teoría de la acción comunicativa, Madrid, 1980.

Kilksberg, Bernardo, "Como reformar al Estado para la lucha contra la pobreza", en Revista de Gestión y Política Pública, Volumen 1, México, Centro de Investigación y Docencia Económica, 1992.

Kliksberg, Bernardo, Pobreza, un tema impostergable, México, coeditado por Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo y Fondo de Cultura Económica y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 1993.

Kliksberg, Bernardo (compilador), "Políticas y programas sociales masivos", en Como enfrentar la pobreza, México, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 1989.

Kliksberg, Bernardo (compilador), Restricciones políticas en la implementación de problemas sociales: La experiencia latinoamericana, en Cómo enfrentar la pobreza, México, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 1989.

Uvalle Berrones, Ricardo, Los nuevos derroteros de la vida estatal, México, Instituto de Administración Pública el Estado de México, 1994.

Uvalle Berrones, Ricardo, "La calidad de la Administración Pública moderna", en Revista de Estudios Políticos, Número 2, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, enero-marzo de 1994.

Uvalle Berrones, Ricardo, "Tendencias de la Administración Pública moderna", en Revista Identidad, Número 3, México, Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, 1992.

Villarreal, René, Liberalismo social y reforma del Estado: México en la era del capitalismo posmoderno, México, coedición Nacional Financiera y Fondo de Cultura Económica, 1993.

## DOCUMENTO

Aguilera Hintelholher, Rina, Apuntes del Seminario correspondiente a la Segunda Opción de Titulación, México, Centro de Educación Continua de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, noviembre 1994-marzo 1995.

## CONFERENCIA

Uvalle Berrones, Ricardo, Las nuevas tendencias de la Administración Pública, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, de la Universidad Nacional Autónoma de México, 3 de diciembre de 1994.

Uvalle Berrones, Ricardo, "El nuevo papel del servicio público", en Revista Enlace, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, 1995.