

23-
2e)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

LA GERENCIA PUBLICA UNA ALTERNATIVA PARA REVITALIZAR LA ACCION DEL GOBIERNO Y LA ADMINISTRACION PUBLICA CONTEMPORANEA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRACION PUBLICA
(ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION PUBLICA)

P R E S E N T A :

ROBERTO CALDERON VALENCIA

ASESOR: DR. RICARDO UVALLE BERRONES



CIUDAD UNIVERSITARIA

1997

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

Amis Padres

**Rocio Valencia de Calderón
Vicente Calderón Delgadillo**

**Por el Apoyo y Confianza que siempre
han depositado en mí**

A mi esposa

Virginia E. Alba Rivera

**Por su comprensión y paciencia que
hicieron posible la culminación de éste
trabajo**

A mi hijo

Roberto Calderón Alba

**Por su ternura y amor que ha sido el
motivo de mi existir**

RECONOCIMIENTOS

Al Dr. Ricardo Uvalle Berrones

Deseo agradecer de manera especial por el inapreciable apoyo y asesoría que me brindó para la elaboración de este trabajo

A mis sindodales :

**Lic. Rogelio Palma Rodríguez
Lic. Enrique Navarro Gallardo
Lic. Miguel Ángel Márquez Zarate
Lic. Roberto Moreno Espinosa**

Por su colaboración e indicaciones que hicieron posible la conclusión de la presente investigación.

A mis amigos

**Lic. Franco Aguilera Hintelhoher
Lic. Tomás Rojas Jiménez**

Por su colaboración, estímulo y gran apoyo que permitieron la elaboración de este trabajo

INDICE

	PAG
PROEMIO	1
I. LA ADMINISTRACION PUBLICA MODERNA	3
II. FULGOR Y DETERIORO DEL ESTADO BENEFACTOR	11
A) El Estado Benefactor	11
B) La decadencia del Estado Benefactor	13
III. HACIA UNA MAYOR PROFESIONALIZACION DEL SERVIDOR PUBLICO	17
A) La profesionalización progresiva del Servidor Público	21
IV. LA INSTITUCIONALIZACION DE LA GERENCIA PUBLICA	26
A) Preámbulo	26
B) La gerencia pública	29
V. CONCLUSION.	37
BIBLIOGRAFIA	39

PROEMIO

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

Es sabido que el gobierno es la materialización del Estado, que permite atender las necesidades de la sociedad y representar los intereses de la misma. Sin embargo, se cuestiona la actividad del gobierno, toda vez que no ha sido plenamente eficaz, para resolver los problemas de la sociedad.

Es indudable que la Administración Pública es el medio que permite al gobierno ejecutar los programas públicos que tienen como finalidad, la solución de los problemas de interés general. En este sentido, la ineficiencia de la acción de gobierno para resolver los problemas sociales, es reflejo del agotamiento de los modelos de organización estatal centralizados y decadentes.

Con base en lo expuesto, en esta tesina se explica una nueva forma para mejorar la acción del gobierno, transformar su quehacer cotidiano, revitalizar sus procesos que fortalezcan la capacidad de gobierno.

En efecto, la gerencia pública, es la alternativa tecnológica que consiste no en un modelo de organización administrativo-burocrático, sino más bien es una estrategia que atiende más al aspecto social y participativo de los individuos en la solución de los problemas que afectan la

vida comunitaria de la sociedad. La gerencia pública es el punto nodal en el desempeño del nuevo servidor público; además contribuye a que el Estado coordine mejor a los individuos para promover y alentar su participación en la solución de los problemas sociales con el fin de mejorar su calidad de vida.

Así pues, coordinar, alentar, promover y orientar la acción de los ciudadanos, son factores que debe de tomar en cuenta el gerente público moderno para lograr una verdadera eficiencia y eficacia de la función pública.

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 desempeñar en el Estado contemporáneo el administrador público, tomando en cuenta el nuevo papel del servidor público.

En el cuarto se plantea el significado y orientación de la gerencia pública, situándola en el contexto del Estado moderno, y finalmente en el quinto apartado, se exponen las conclusiones de la investigación.

I. LA ADMINISTRACION PUBLICA MODERNA

En el Estado moderno, la Administración Pública desempeña un papel fundamental en el desarrollo de las tareas esenciales que el gobierno tiene que realizar en la sociedad. Su misión es de vital importancia para el cumplimiento de las atribuciones y fines del Estado, es el medio que permite la vinculación entre el propio Estado y la sociedad.

En este sentido Ricardo Uvalle afirma, "... el Estado se vincula a la sociedad a través de la Administración Pública que funge como brazo mediador del Estado en dos niveles: El político y el económico. En lo político, ejecuta detalladamente la aplicación de las normas generales a los individuos privados de la sociedad, es decir, individualiza el carácter universal de las leyes a efecto de hacer valer el poder del Estado en la sociedad. En lo económico, crea las condiciones materiales y sociales para que la sociedad civil se reproduzca con su carácter privado."¹

Es así que a través de la Administración Pública, el estado materializa y ejecuta los planes y programas de beneficio común.

La Administración Pública organiza la presencia del Estado en la sociedad y su función mediadora tiene como finalidad la conservación del interés general. Así, mientras la Administración Pública se constituye como la actividad organizadora del estado en la sociedad, "... el poder ejecutivo, como supremo depositario de la Administración Pública, es el

¹ Uvalle Berrones, Ricardo. El gobierno en acción. (la formación del régimen presidencial de la Administración Pública), p. 35.

encargado de unir al Estado y Sociedad, es el *gobierno en acción* y es el enlace mediante el cual la sociedad recibe el poder del Estado".²

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 agrupa en la vida pública. Se ubica temporal y especialmente de acuerdo con lo que es el mundo moderno que, con sus postulados laicos, seculares y libres surge en el siglo XVII, madurando en el siglo XIX, se consolida en la década de los cincuenta de nuestro siglo, y finalmente se reafirma en la etapa contemporánea, en donde juega un papel importante entre la sociedad y el Estado.

Es con el surgimiento del Estado-Nación, que evoluciona y penetrado cada vez más en el desenvolvimiento de la sociedad. Está, en su devenir histórico, no se ha limitado exclusivamente a la organización y manejo de los recursos materiales y económicos, sino va más allá de estos asuntos: su razón de existencia es preservar y mejorar la vida misma de la sociedad.

Al respecto, Bonnin señala: "La administración es una consecuencia natural del estado social, como éste lo es de la sociedad natural del hombre: su naturaleza es un resultado de la comunidad, pues desde el momento en que existe pacto social, hay administración..."³

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

² *Ibidem*., p 109.

³ C.J.B. Bonnin, *Principios de la Administración*. pp. 83-84.

los fines que se le han encomendado; es decir, que la Administración Pública materializa el compromiso social del Estado.

La Administración Pública, es considerada como el gobierno en acción, esto quiere decir que es la parte ejecutora del Estado. Para Bonnin es "... una potencia que arregla, corrige y mejora cuanto existe, y dirige al bien, tanto a 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. Instituída para cuidar en los pueblos las personas y bienes en sus relaciones públicas, haciéndolos 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"⁴.

La concepción de Bonnin con respecto a la Administración Pública es la parte fundamental del gobierno que se encarga de procurar el bienestar social. En este sentido, el concepto no puede ser reducido simple y llanamente a la organización y el manejo de sus recursos materiales. Es decir, su actividad no se debe centrar, únicamente, en aspectos de tipo material, sino en elementos económicos, sociales y políticos en su conjunto, que interrelacionados entre sí den cumplimiento al fin último.

Bonnin la concibe "...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

⁴

Ibid: pp.81-82.

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..."⁵

Por otro lado, Woodrow Wilson la define como "...la parte más visible del gobierno; es el gobierno en acción; es el poder ejecutivo, el que actúa, el aspecto visible del gobierno y es, desde luego, tan vieja como el gobierno mismo"⁶

Como se advierte, para Wilson, Bonnin y Uvalle, la Administración Pública es considerada como la acción gubernamental en la sociedad, por lo tanto 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.

Así, es 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 y una mejor calidad de vida de los ciudadanos.

Se preocupa por mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto, incrementando su relación y haciéndola más estrecha con ella; es decir, alienta al individuo como particular y como ciudadano, con acciones que aceleran y estimulan su creatividad e iniciativa en la sociedad.

⁵ Ibid: p.86.

⁶ 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. Es por lo tanto, una actividad realizadora, constructiva y transformadora, que se encarga de asegurar el desenvolvimiento del Estado en beneficio de la sociedad.

La Administración Pública se encuentra vinculada a la existencia del estado, dado que éste determina por condicionamientos sociales y políticos, el modo en que debe desarrollar sus funciones.

No obstante, las tendencias que postulan disminuir su actividad en aras de los costos y beneficios del mercado, continúa representando la pieza clave más importante de la actividad social. Su compromiso con el bienestar de la sociedad es cada vez más indispensable, siendo el motor que da impulso y movimiento a los planes y programas del Estado.

Asimismo la Administración Pública moderna vive cambios que se dan a raíz de las transformaciones políticas, económicas y sociales que han tenido los Estados y la sociedad civil, por lo tanto, tiene que cambiar de cara a las necesidades de la sociedad

En la actualidad, la Administración Pública, se inserta dentro de una serie de acontecimientos y sucesos que hacen reflexionar más sobre su concepto y cometidos.

Ante este entorno, tiene que adaptarse y modificarse, enfatizando y dando respuesta a los requerimientos que surgen de la sociedad, buscando una mayor participación de la sociedad

en la solución de sus propios problemas, mediante una mayor comunicación y relación de los ciudadanos con el gobierno.

Es evidente que las sociedades actuales, buscan una mayor participación en los asuntos de gobierno. Es una sociedad que se torna cada vez más participativa en los asuntos de interés colectivo.

En este sentido, la Administración Pública debe modificar su relación con la sociedad, y estimular la autogestión de los individuos en la solución de los problemas sociales, es decir, debe aprovechar el potencial humano para la solución de estos problemas, debe ser una Administración Pública que coordine la participación social, y no una Administración Pública que lo haga todo "...no puede imponer acuerdos, sino concertarlos. No debe pretender hacer todo, porque implica que soslaya las iniciativas de organizaciones que han demostrado oportunidad y conocimiento para formular requerimientos lejos de la Innecesaria politización."⁷

La Administración Pública da atención a los reclamos de la sociedad, con el fin de que sea más abierta la comunicación del gobierno y ésta.

Bajo este precepto, se transforma para adquirir un carácter "público-social", esto quiere decir que jugar un papel relevante entre la relación del Estado y la sociedad, propiciando una mayor fluidez de comunicación entre las partes, dando lugar al denominado "*Estado Socialmente Necesario*".

⁷ Uvalle Berrones Ricardo. "La Calidad de la Admón Pública Moderna" en *Revista de las Especialidades de Ciencia Política y Admón Pública*, 4ª Época, Num 2, enero-marzo, p. 103.

El Estado Socialmente Necesario es aquel que "...que gobierna más y administra lo indispensable. Es un Estado que concesiona a particulares o grupos sociales servicios públicos que tenía a su cargo. Es un Estado que concibe a la privatización por los fines públicos que puede cumplir. En suma: es un estado que devuelve a la sociedad, los ciudadanos y a sus instituciones iniciativas que pueden cumplir con eficiencia. Es un Estado que no pretende volver a situaciones de desconfianza ciudadana; de crisis en sus decisiones y de obtención de resultados no eficientes."⁸

La Administración Pública, en el Estado socialmente necesario, tiene que modificar la relación que guarda con la sociedad, esto con el objeto de evitar el clientelismo político, ya que ello provoca que se gobierne para pequeños grupos determinados de la sociedad, siendo que la Administración Pública moderna, procura que los bienes y servicios que produce el Estado, tengan un carácter público y no que sean motivados por fines políticos. "Es, por tanto, una calidad mensurable que conjuga simultáneamente el orden, el progreso, la libertad y la justicia distributiva. Proteger la iniciativa de los particulares, reconocer la creatividad de las Instituciones públicas y auspiciar formas de colaboración y co-responsabilidad entre los ciudadanos y el gobierno, son las condiciones que, debe cumplir la administración pública. le pueden conferir un lugar respetado en el Estado y la sociedad. Una administración pública respetuosa y respetable, favorece que la vida civil y ciudadana sean más plenas, lo cual significa que la calidad de las acciones administrativas es el imperativo primario de un Estado socialmente necesario."⁹

⁸ Uvalle Berrones Ricardo, Los Nuevos Derroteros de la Vida Estatal, p. 103.

⁹ Uvalle Berrones Ricardo, "La Calidad...", p. 105.

Dentro de los cometidos que tiene la Administración Pública en el Estado Socialmente Necesario, esta el de conjugar y poner en armonía al Estado con la sociedad.

La Administración Pública debe ser el medio que coordine y canalice la participación ciudadana en la solución de interes general, fortaleciendo constantemente la vinculación entre el Estado y la propia sociedad.

II. FULGOR Y DETERIORO DEL ESTADO BENEFACTOR

A) El Estado Benefactor

El Estado Benefactor surge al término de la segunda Guerra Mundial, y se consolida durante la posguerra, como producto de la crisis económica y social que prevaleció en el mundo en esa época, permite un auge de expansión y crecimiento económico excepcional, y a su vez la formación internacional de un sistema financiero y comercial, caracterizado por la certidumbre y estabilidad económica.

El Estado Benefactor interviene en la economía y en la atención amplia de los problemas que aquejan a la sociedad, es decir, dirige su atención y asume la responsabilidad de dar una respuesta a los problemas sociales que surgían ampliando y acrecentando en consecuencia su ámbito de acción mediante la formación y desarrollo de dependencias y organismos para atender los problemas sociales con una mayor prontitud y certeza, "Se planteaba una creciente ingerencia económica y estimular la actividad económica dentro del espacio nacional e internacional".¹⁰ El objetivo primordial que se pretende con la intervención del Estado en la economía y la Sociedad, es mejorar las condiciones de vida de ésta última, esto es, proporcionar el bienestar social, ampliando la vida administrativa del Estado, con el fin de brindarle mayores beneficios a la población en general.

¹⁰ Rene Villareal, Liberalismo Social y Reforma del Estado, p.206.

El conjunto de los problemas sociales que el Estado afronta en forma creciente propician la creación, al mismo tiempo de las causas que posteriormente lo llevarían 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, y la educación, son actividades que la administración pública asume hasta llegar a un nivel estructural limitado por el agotamiento del sistema centralizado y burocratizado.

Ciertamente, el Estado benefactor se caracteriza por estar dirigido a una creciente y sostenida intervención en la economía, con el propósito de regular los procesos productivos y la estimulación de las actividades económicas y financieras.

El Estado de Bienestar se convierte en el eje de la vida social y económica. A medida que se incrementan los problemas sociales, el Estado a través de la Administración Pública fue ampliando su presencia en la sociedad, convirtiéndose en el ente omnipresente y omnipotente.

El Estado Benefactor tuvo un importante papel en la economía y en la sociedad, permitió reactivar el proceso productivo y elevar las condiciones de vida de la sociedad, implementando un conjunto de políticas económicas y sociales encaminadas a diluir las desigualdades existentes.

Es así que el Estado Benefactor presentó transformaciones que no eran fáciles de eliminar en el ámbito de los derechos individuales y colectivos del bienestar social, los cuales permitieron

cambiar las relaciones entre los derechos sociales, la economía de mercado y la democracia, llegando a una adecuada y necesaria conciliación entre sí.

B) La decadencia del Estado Benefactor.

El incremento y la complejidad de los problemas que se le presentaban al Estado, así como la carencia de recursos financieros para darle solución a los mismos, fueron los principales elementos que impidieron que el Estado respondiera de manera eficaz a las demandas de la sociedad. A esta situación, el modelo de Estado benefactor es cuestionado, obligando a replantear la relación entre él y la sociedad

La amplia actividad que el Estado desarrolla en la economía, tiene un impacto directo en la sociedad, pues en la medida en que interviene cada vez más en los asuntos económicos, limitaba la participación de los ciudadanos, debido a la política centralizadora que asumía, reduciendo considerablemente la participación de la sociedad civil. Esta amplia actividad redundó en perjuicio de la sociedad y como señala Ricardo Uvalle, "El exceso de intervencionalismo 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."¹¹

La crisis del intervencionismo estatal y sus formas de Administración, burocratizada, trae como consecuencia que el balance final del Estado de Bienestar tenga situaciones de desajuste en

¹¹ Ricardo Uvalle Berrones. "La calidad de la Administración Pública" en *Revista de Estudios Políticos*, p. 102.

el desempeño de sus funciones. Es así que 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, éstos se utilizaban discrecionalmente, mientras que la esfera productiva de la sociedad era virtualmente saqueada. Sobreviene, 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."¹²

La escasez de los 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 logra arrojar resultados favorables, pues la mayoría de los problemas que se habían planteado resolver, continúan existiendo actualmente. Aún el llamado bienestar social que se pretendía con la intervención del Estado no reflejó los resultados esperados. A manera de ejemplo, se puede decir que la pobreza y el desempleo no fueron erradicados o eliminados del todo, llegaron a aumentar sustancialmente, si se toma en cuenta que "hay más de 40 millones de pobres en México y el desempleo oscila entre 15 y 28 millones de personas."¹³

Sin embargo, "...el Estado interventor o paternalista llevó a cabo una actuación relevante, ya que logró amortiguar en gran medida la desigualdad que existía entre los diferentes grupos sociales, ministerios y secretarías mediante las cuales alentaba la formación y multiplicación de capital".¹⁴

¹² *Ibid.*, pp. 102-103.

¹³ René Villareal, *El Liberalismo Social...*, pp. 281-282.

¹⁴ Ricardo Uvalle Berrones, "Tendencias de la Administración Pública Moderna", en *Revista de Identidad*, No. 3, p. 8.

Asimismo, "el Estado interventor en cuanto agente económico fue eficaz, dado que con sus medios de acción administrativa amortiguó los desagustes del mercado para favorecer al sistema económico en su conjunto. Administró lo relativo a la política monetaria, crediticia y fiscal para asegurar las acciones de expansión del mercado. Hizo de la política de intervención un valuarate para generar beneficios económicos y también sociales."¹⁵.

En el aspecto político y social, la sociedad contemporánea comienza a plantear demandas de carácter más sectorial, mismas que chocan con el tipo de gestión pública que se aplicó con esquemas igualitaristas y homogéneos de la política social de Estado Benefactor, es así que la ciudadanía se "desilusiona" de la forma de administrar del Estado, esto es, del exceso de participación económica y del gigantismo burocrático.

La sociedad reclama mayores espacios de participación, limitando al Estado en sus intervenciones en la vida pública y por lo tanto frenar el crecimiento de la burocracia estatal.

Entre los problemas fundamentales del Estado Benefactor que provocan su decadencia destacan: haber incurrido en un ilimitado gasto público y una amplia regulación de los asuntos sociales, lo cual provocó un aumento desmedido de la burocracia y por ende, inhibieron la participación de los particulares en los procesos productivos.

El Estado Benefactor orientó de manera equivocada el sentido de sus políticas, ya que estaban encausadas y dirigidas de manera global; es decir, planteaban soluciones generales para atender reclamos específicos de un determinado grupo de la sociedad.

Por tanto, y después de la crisis que el Estado interventor vive a nivel mundial, surge la necesidad de reformar al Estado, emergiendo una nueva forma de intervención estatal en la economía y en la sociedad, que para René Villareal "...se finca con recursos propios orientados de la venta de empresas paraestatales no estratégicas o prioritarias, así como de la reasignación de recursos que ha permitido el saneamiento de las finanzas públicas. Sobre estos elementos los programas de bienestar adquieren una dimensión de productividad social. Caso contrario al enfoque neoliberal que considera el programa social como un elemento que distorsiona las señales del mercado, llevando al estancamiento de la economía y de la inversión."¹⁶

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.

Así el Estado entra a una nueva etapa de su vida; la cual tiene como objetivo principal, revisar y analizar el papel que debe desarrollar en la economía y en la sociedad misma.

¹⁶ René Villareal, Op. Cit., p. 225.

III. HACIA UNA MAYOR PROFESIONALIZACION DEL SERVIDOR PUBLICO

Como punto de partida se debe de establecer, que una de las necesidades y reclamos de la sociedad es tener una mayor participación en la acción estatal. Esto quiere decir, que un Estado hermético es sinónimo de ineficiencia. La acción del Estado es algo dinámico que debe de estar en constante evolución y no permanecer estático. La actividad del Estado es responder a las necesidades de la población en su conjunto, siendo ésta, cada vez de mayor calidad.

En el mundo actual, donde las sociedades son más abiertas y con un espíritu competitivo, los estados cerrados tienden cada vez más a desaparecer. La función del Estado moderno debe de estar determinada en razón de lo que la sociedad desea; es precisamente ésta la justificación del quehacer del servidor público.

En este sentido, el Estado nunca ha permanecido estático, puesto que ha tenido que transformarse de acuerdo a las necesidades económicas, políticas y sociales imperantes.

Por lo anterior, el funcionario público tiene que afrontar un gran compromiso con la sociedad que cada vez reclama una mayor participación en la acción estatal, desempeñando éste el papel de coordinador y mediador entre el Estado y la sociedad.

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

La función pública del Estado no se reduce al simple funcionamiento de sus estructuras burocrático-administrativas con que cuenta. Las actividades públicas deben de ser entendidas como la coordinación que el Estado realiza para resolver los problemas que la sociedad demanda.

Bajo este tenor, el funcionario público debe de ser el más comprometido para coordinar los esfuerzos de la colectividad, dentro de una sociedad que exige mayor participación en el espacio de lo público.

En la medida que el gobierno es más democrático, es decir 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. El servicio público es la actividad que, dentro del Estado moderno, se dirige a conseguir una mayor participación de la sociedad, impulsando su transformación.

El servicio público, en el Estado moderno, tiene otro proceder, ya que los diferentes grupos que conforman a la sociedad reclaman una mayor participación en las actividades públicas del Estado; desde este punto de vista, éste no debe tener un carácter burocrático sino ante todo "...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 grupos 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 la 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 tiene 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.”¹⁷

En este sentido, ubicar al servidor público como un simple tramitador y gestor de los asuntos públicos, es empobrecer la verdadera función que debe desarrollar en el Estado moderno.

Un Estado bien gobernado y administrado juega un papel clave en la sociedad, y el conjunto de servidores que lo forman pueden “...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, prevendarla y de botín del servicio público es requisito a cumplir para que sea fuente de incapacidad imparcial y calaridad 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 la Administración

¹⁷ Ricardo Uvalle Berrones, *El nuevo papel del Servicio Público*, pp. 7-8

Pública. Ningún gobierno cumple satisfactoriamente sus cometidos cuando sus acciones administrativas son erráticas, bizantinas e insuficientes"¹⁸.

El gobierno se ha considerado como el quehacer público cuyo objetivo primordial es el de conseguir el bienestar para todos. Gobernar, entonces, no es una tarea fácil, sino más bien implica una gran tenacidad y una entrega total para lograr el bienestar común. En este sentido el servicio público tiene que replantearse para asumir un sentido más democrático de gobernabilidad.

Un Estado eficiente, responde al hecho de que los problemas que presenta el Estado son de tal magnitud que rebasan, en gran medida, las posibilidades de éste, para solucionarlos. Las instituciones públicas, al igual que el Estado, son organizaciones que no despliegan su actividad autónomamente, sino como producto de una organización social; estas organizaciones, están dirigidas por servidores públicos que desarrollan una función del Estado y por lo tanto, para la sociedad, consecuentemente, los servidores públicos son la base de la realización gubernamental y el punto medular de todo movimiento institucional. Sin ellos, no es posible que el Estado logre tener acción y que el gobierno adquiera su papel de coordinador de los esfuerzos y tareas públicas.

Por lo tanto, es importante que si se quiere transformar a una organización administrativa es necesario que exista una nueva visión de los asuntos del Estado en los representantes de la sociedad, es decir, en los servidores públicos. Un gobierno democrático, eficiente y vigoroso es el que tiene servidores públicos capaces de contribuir al desarrollo sano y más equitativo de la sociedad.

¹⁸ Ibid: p. 9.

Entre las acciones del gobierno esta el responder a las necesidades de la sociedad y proteger sus intereses, el responsable de proteger sus intereses es el servidor público. Es así que, cuando los Estados se reforman y modernizan es indispensable disponer de un servidor público que sea un verdadero agente de cambio, creativo, leal, competente y visionario, es lo que reclama la ciudadanía. Por eso, está claramente comprometido con la gobernación y administración de la sociedad. Su compromiso con el Estado y la sociedad debe de tenerlos siempre claro y no debe ser desconocido ni orientado por la imparcialidad.

a) La Profesionalización progresiva del Servidor Público.

En los últimos años el mundo ha presentado una gran cantidad de cambios y transformaciones en todos los ámbitos, éstos abarcan desde los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, y responden a la necesidad de hacer más eficaz la tarea de gobernar y administrar mejor al Estado para beneficio de la sociedad.

Ante esta complejidad de los problemas que presenta el Estado moderno el papel que debe adoptar el Administrador Público, debe ser de acuerdo con la diversidad social y política de la sociedad. El Administrador Público profesional, debe estar en constante preparación actualización y modernización para brindar un mejor servicio en la sociedad.

Un gran número de países del mundo desea integrarse a este contexto de cambios, por lo cual han tenido que reformarse en gran medida para poder competir con las grandes potencias, implementando una reforma administrativa hacia su interior, que busca hacerlos crecer y servir más eficientemente a la sociedad.

El Estado moderno no debe permanecer estático, sino más bien debe de actuar con dinamismo para servir mejor a la sociedad, buscando verdaderas soluciones a las demandas que ésta presenta.

Al reformarse el Estado, éste reforma sus instituciones públicas y con ellas a los servidores públicos; con esto no se quiere decir que las instituciones transformen a sus servidores públicos sino por el contrario, son estos nuevos servidores públicos los que deberán transformar a las instituciones públicas y hacer que adquieran un sentido diferente, una visión de compromiso real con la sociedad; en síntesis, crear instituciones que, efectivamente, brinden un beneficio real a la sociedad y, que no sirvan únicamente de carga al Estado y para el enriquecimiento de sus directivos.

No se puede concebir al 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 de procedimientos son ya inoperantes en el mundo de los cambios estructurales.

La profesionalización del Administrador Público es conveniente e importante para promover el desarrollo administrativo del Estado. Por profesionalización del Administrador Público entendemos el conjunto de procesos que tiene por objeto nutrirlo de conocimientos que, unido a nuevas actitudes, le permitan abordar con más y mejores elementos de gestión gubernamental los retos de la vida ciudadana, atendiéndola y solucionándola con eficacia.

Por todo lo antes expuesto es importante que dentro de las células administrativas del Estado, por pequeñas que éstas sean, debe encontrarse un verdadero servidor público, un profesional

de su trabajo, comprometido consigo mismo y con la sociedad en general, que de cause a las demandas y problemáticas que surjan.

El nuevo perfil del servidor público debe ser el de un profesional en el sentido más amplio de la palabra, un individuo capacitado para atender cualquier problemática que se le presente con una amplia capacidad para la toma de decisiones.

El Estado contemporáneo plantea una nueva relación con la sociedad una relación más abierta y directa con ésta en la que el Estado, más que interventor, se convierte en un Estado promotor y regulador de la vida social del país; el papel del servidor público debe estar orientado a promover una mayor participación de la sociedad, buscando una Administración Pública más plural, más democrática en donde las decisiones y acciones del gobierno tengan un mayor consenso entre la sociedad, y un carácter más justo y equitativo. 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 una actitud de cambio y que adopten un nuevo papel en el desarrollo de sus tareas públicas. Este cambio no obedece a actitudes pasajeras sino que parte de una realidad diferente, donde los problemas son cada vez más complejos.

Por lo tanto es necesario tener servidores públicos que sean capaces de implementar los programas públicos con nuevas estrategias de gestión pública. De esta manera el papel del servidor público profesional, debe ser más creativo, audaz estratégico y decisivo para que en

las acciones del gobierno destaque su destreza y criterio en favor del orden público y bienestar social.

Es por ello que el servicio público debe contar en su estructura administrativa con servidores públicos con tales características; no sólo en los niveles directivos, sino en los operativos, prácticos, de gestoría con un verdadero espíritu de servicio.

Este tipo de servidores públicos, viene a ser un reclamo de la misma situación en que se encuentra la sociedad, ya que es la que pide con urgencia que se reformen las instituciones públicas y con ellas a sus administradores públicos.

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 casi todos los países latinoamericanos son de carácter cerrado y burocrático. Al respecto, el servicio público debe de terminar de tajo con actitudes burocráticas y centralistas que tan solo estanquen cada vez más al Estado.

En este sentido, Bernardo Kliksberg señala que "en América Latina los administradores profesionales han sido con frecuencia entrenados solo para manejar estructuras burocrático-formales. Se les enseña acerca de los organigramas, manuales de normas, descripciones de puestos. 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 por que la tierra donde está asentada se hace inhabitable"¹⁹

¹⁹ Bernardo Kliksberg, Pobreza: un tema impostergable, p. 106.

Es así que las funciones del gobierno tiene que replantearse procurando reinventarlas en términos de eficiencia y eficacia "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 a identificar como una organización que con sus capacidades, adquiere una existencia física, no imaginaria."²⁰ Reinventar el gobierno quiere decir que éste modifica sus funciones para dar respuestas satisfactorias a la sociedad, sin que derroche recursos públicos.

En consecuencia, el papel del servidor público en el Estado Moderno debe estar orientado a realizar una verdadera administración del Estado, creando proyectos en beneficio de la sociedad e incluirla en los asuntos del Estado, para buscar soluciones conjuntas y poder lograr el bien común, de tal modo que se haga más fuerte y sólido al Estado.

²⁰ Ricardo Uvalle Berrones, El Nuevo papel..., pp. 5-6.

IV. LA INSTITUCIONALIZACION DE LA GERENCIA PUBLICA

A) Preámbulo

Los cambios en una sociedad que rechaza el burocratismo, el exceso regulatorio de los procesos económicos; que reclama espacios fundamentales para su desenvolvimiento político y social, provocan que en la reforma del Estado y la modernización de la administración pública se procure esquemas adecuados, actuales y de futuras situaciones. Un punto fundamental de partida es dar el peso real a lo que la sociedad expresa y desea. las revisiones del modo de operación de la administración tiene que basarse en ello.

Si consideramos que en los últimos años la atención del gobierno ha sido en los aspectos económicos y de relaciones comerciales con el exterior, se puede entender porqué requiere una revitalización en sus estructuras, y relaciones con la sociedad.

Ante los requerimientos de una mayor participación social el gobierno puede revitalizarse a través de considerar las inquietudes ciudadanas en relación a los asuntos comunes, asícomo en promover la acción y participación de las organizaciones, y dar a la sociedad un valor principal en la existencia del nuevo estado.

La escasez de recursos es una realidad que obliga al gobierno a reducir y eliminar deficiencias de trabajo. Las exigencias son mejorar sus funciones o cederlas a otros agentes de la sociedad. En esto la sociedad reclama los espacios públicos económicos, políticos y sociales asumiendo un compromiso que es el de procurar satisfacer el interés general.

La articulación que puede darse en el ámbito público, donde también se encuentran los sectores privados, definirá el tipo de los servicios públicos futuros. La colaboración, la de coordinación y los criterios consensuales, serán los principios de relación entre el gobierno y la sociedad. Un Estado que tiene que fortalecerse sobre la base de la relación que consiga articular con la sociedad "en una vida pública recuperada y revalorada es una institución socialmente necesaria, políticamente indispensable y administrativamente racional y mensurado. Es un Estado que coordina, estimula, promueve y apoya lo que la sociedad quiere y sabe hacer"²¹

"Es un estado que reconoce las instituciones privadas y públicas como agentes capaces para llevar a cabo en cumplimiento de fines socialmente indispensables. Es un Estado que concibe a la sociedad integrada por ciudadanos y por instituciones no gubernamentales que puedan cooperar con él en la atención y la solución de los problemas de la vida en común. Es un Estado que gobierna más y administra aquello estrictamente indispensable. Es un Estado que concede a particulares o grupos sociales servicios públicos que tenía a su cargo"²²

En este contexto, la relación del gobierno y la sociedad deberá realizarse en términos del buen gobierno, entendido como la conjugación de sus capacidades políticas, técnicas, tecnológicas y administrativas para que la dirección de la sociedad se realice con apego a los valores de la vida pública en la cual no hay diferencias ni privilegios que lastiman la vida ciudadana.

²¹ *Ibid.*, p. 102.

²² Uvalle Berrones, Ricardo. *Los nuevos derroteros...*, p. 102

"Hay buen gobierno cuando la administración pública estimula y apoya la iniciativa de los particulares y agrupaciones sociales en favor del interés social; cuando el bienestar individual desemboca en el sano bienestar social; cuando la opinión pública y la participación ciudadana son tomadas en cuenta en los asuntos del orden común; cuando la democratización y publicitación del poder permiten alcanzar el consenso y legitimidad vía concertación; cuando la estabilidad política entendida como una correlación de fuerzas disímboles es institucionalizada cuando la democracia, la libertad y la justicia son el mejor contrapeso a los excesos del poder".²³

Los métodos, formas y elementos actuales de gobierno requieren una adaptación a la sociedad abierta y participativa, en donde son reconocidos la participación, la representación, el debate, la competencia y rivalidad política y el sufragio universal.²⁴

Una de esas adaptaciones es la incorporación de la Gerencia Pública como una tecnología del gobierno orientada a satisfacer las demandas, los intereses y aminorar las tensiones de la sociedad. La intención de ésta es "...crear y reformar instituciones que permitan diseñar y ejecutar programas gubernamentales tomando en cuenta la participación y opinión de los ciudadanos y que coadyuven a que la estructura y los procesos de la sociedad sean objeto de una institucionalización flexible, adaptativa y funcional".²⁵

En este sentido la gerencia pública como tecnología de gobierno que debe vigorizar el cumplimiento de los cometidos sociales de éste.

²³ Ibid., p. 104.

²⁴ Ibid., 105.

²⁵ Idem.

B) La Gerencia Pública

Hemos sido testigos de profundos cambios en el mundo: se han derrumbado muros, ideologías y sistemas económico-sociales; se está formando un nuevo sistema de integración económica en el planeta.

En el ámbito nacional, las transformaciones acontecen bajo la bandera de la reforma del Estado y la modernización en distintos ámbitos de la vida económica, política y social.

La apertura comercial (que encuentra su máxima expresión en la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá), la desincorporación de empresas públicas, la desregulación, la simplificación, etc., son tan sólo algunos de los rasgos que asume el cambio.

Es, justamente, en estos momentos en que los Estados llevan a cabo importantes reformas, en donde la Gerencia Pública se constituye en una tecnología⁽²⁶⁾ útil para el gobierno. "La categoría tecnología se refiere a un tipo de conocimiento cuya utilidad y aplicación debe orientarse a transformar y mejorar las condiciones de vida tanto en el aspecto productivo y de servicios como en el del bienestar social."²⁷

La actividad pública se condiciona por lo que la sociedad plantea. Su capacidad de organización y acción en la consecución del bien común, obliga al Estado a canalizar la

²⁶ "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." Uvalle Berrones, Ricardo. "Los gerencia social: una opción de gobierno abierto", en Revista de Estudios Políticos. No.4, p. 117.

²⁷ Ricardo Uvalle Berrones. Los Nuevos Demócratas... p.123.

participación ciudadana, a unir medios, recursos y acciones con los particulares para afrontar resoluciones de consenso. En el futuro, el Estado deberá situarse con un sentido promotor y regulador de lo que la sociedad necesita: más aún, por existencia del nuevo pluralismo cívico.

"...que tiene como objetivo organizar la participación ciudadana fuera de los partidos políticos; de los grupos de presión, de los movimientos de masas y de los sindicatos que recupera en valor de la vida ciudadana para luchar por problemas y demandas comunes que se constituyen de manera organizada y plantea directamente el poder público sus peticiones que hacen política cívica teniendo como referencia los problemas comunes de la sociedad que tiene una concepción pública de las necesidades, problemas y demandas que lucha fuera del ámbito gubernamental que se constituye por organizaciones no gubernamentales que está dispuesto a corresponsabilizarse con el propio Estado en la búsqueda de alternativas y soluciones públicas. Por su diversidad, el pluralismo cívico es uno de los factores que influye para replantear la actividad del Estado en la sociedad desde el ángulo de la función de gobierno."²⁸

La capacidad de conducción del gobierno tendrá que mezclarse a un ambiente complejo, el gobierno tendrá que lograr el equilibrio de intereses y acuerdos entre los diferentes grupos sociales, para lo cual se requiere de métodos de gobierno que vayan más allá de ver el modo de organización sino que comprenda capacidades generales con fundamento en la democracia, la democratización y la publicitación del poder.

²⁸

Uvalle Berrones, Ricardo. "La Gerencia Pública: una opción para mejorar la acción del buen gobierno". *Estudios Políticos*, 1994, pp. 101-102.

En este caso nos referimos a la gerencia pública que "...en la esfera del gobierno es donde adquiere un significado de racionalidad progresiva dado que se relaciona con la conducción de la sociedad, es decir, con la dirección común de los asuntos públicos".²⁹ Tiene el carácter de contribuir a que el Estado incremente su sentido público "...es considerada como una tecnología del poder que orienta, formula, organiza y ejecuta lo que la dirección de la sociedad, que es el gobierno, postula en favor del interés público."³⁰

El Estado se reforma para ser más eficiente y eficaz, para mejorar su capacidad de acción, dar fuerza y solidez a la economía, responder a los reclamos de la democratización del poder; ante éste reto es imprescindible que se lleve a cabo una evaluación de los métodos de gobierno y administración.

Es aquí, donde la Gerencia Pública se convierte en una alternativa útil para enfrentar realidades inéditas que lleguen al ser mismo del Estado y su capacidad de gobierno.

La gerencia Pública se inserta directamente dentro de la vida pública, de ahí su carácter de pública. No se trata de una Gerencia que atienda la esfera privada. Es por el contrario, una Gerencia, que tiene cobertura en los procesos de gobierno y en el destino de la sociedad abierta. "Sus referentes básicos son la gobernabilidad, la democracia política, la descentralización, la participación ciudadana y su responsabilidad en los asuntos gubernamentales y públicos.

²⁹ *Ibid.*, p.103.

³⁰ *Ibid.*, p. 104.

Se trata de una Gerencia comprometida con la sociedad, dando cumplimiento a los objetivos del Estado. Es una gerencia que enfrenta acciones y sucesos no previstos dentro de las agendas de gobierno y para dar tratamiento democrático a los problemas y necesidades sociales.

El ámbito de acción de la Gerencia Pública se encuentra inmerso en un Estado de organización abierto, donde la participación de la comunidad sea fundamental, donde los planes, programas nascan de la participación de la sociedad y permitan llevar a cabo tareas de monitoreo. Debe institucionalizarse dentro de un Estado "...que deberá tener capacidades importantes para la promoción de la sociedad civil. Tratar de ayudar seriamente, no a reemplazar los roles de la sociedad civil, sino a promover la autoorganización de la sociedad civil, tanto en el plano social como en el productivo, el cultural, etc."³¹

La Gerencia Pública 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. La gerencia pública no es incompatible con la acción de la Administración Pública, ya que ésta refuerza su capacidad de respuesta.

"La ventaja de la Gerencia Pública, como tecnología de gobierno, es que permite encarar la complejidad de la vida social y política leyendo las señales de lo que sucede en la realidad objetiva. Aporta para ello las categorías de incertidumbre, turbulencia e ignorancia para abordar contextos organizacionales no previsibles, lo cual exige para fines de gobierno adaptación a lo que cambia frente a un ambiente organizacional turbulento, donde las

³¹ Bernardo Kliksberg, Gerencia Pública en tiempos de incertidumbre, p. 108.

amenazas son de este tipo: incertidumbre, ignorancia, desconocimiento, se exige agudizar la capacidad de adaptación a los cambios que en estos casos son formidables."³²

Los cambios de funcionalidad hacen que el gobierno disminuya las estructuras formales, piramidales y, propicie esquemas que acerquen el ciudadano al proceso público de gobierno y se involucre. "De este modo, la gerencia pública se constituye en una modalidad de la acción gubernamental que tiene como peculiaridad los elementos siguientes:

"1. El carácter público del poder; 2. El énfasis en las necesidades y problemas públicos; 3. La politización de la sociedad; 4. La co-responsabilidad ciudadana en los asuntos de interés común; 5 La presencia de organismos no gubernamentales; 6. La existencia de gobiernos democráticos con orientación plural; 7. La institucionalización de normas que regulan la participación, igualdad y competitividad tanto individual como grupal; 8. El acceso a mercados abiertos y públicos; 9. La democratización de la vida ciudadana; 10. Las formas de comunicación directa entre las agrupaciones ciudadanas y las esferas gubernamentales, y; 11. Dar cauce a la gerencia intergubernamental contribuyendo a enlazar a las regiones".

A diferencia de la gerencia ortodoxa (³³), la gerencia pública se caracteriza además por organizar y aprovechar recursos, por llevar a cabo el diseño de políticas, por abordar de manera estratégica y creativa los problemas sociales y políticos. Las acciones de la gerencia ortodoxa se basan en pronósticos supuestos y el cumplimiento de fases administrativas

³² Bernardo Kliksberg, "Nuevas fronteras tecnológicas" en *Gerencia en América Latina*, pp. 212-213.

³³ "La gerencia ortodoxa rige sus acciones con base en probabilidades, pronósticos,.... agregase también la tendencia al ejercicio de la racionalidad apriorística, es decir, de un tipo de racionalidad sustentada en la comprensión valorativa, técnica y organizativa que se vislumbra antes de estar en relación con la realidad administrativa, se trata de una racionalidad fundada en los procedimientos no tanto en resultados obtenidos. Lo importante es la secuencia lógica y cronológica de las etapas administrativas para obtener resultados conforme a lo previsto." Uvalle Benones, Ricardo. *Los Nuevos Derroteros*.... pp. 121.

orientadas por una concepción formal, se finca en los procedimientos y no en los resultados obtenidos.

A diferencia de la gerencia ortodoxa la gerencia pública se basa en razón de los resultados obtenidos, no soslaya la insertidumbre, si no por el contrario la considera para enfrentarla, la gerencia pública administra políticas e implica un enfoque estratégico una visión totalizadora una visión a futuro.

La Gerencia Pública tiene como objetivo contribuir al logro del buen gobierno, el cual se caracteriza por buscar el consenso y la legitimidad, la conjugación de la libertad, la democracia, la igualdad y el logro del bienestar social e individual, en este sentido la Gerencia Pública viene a ser el engrane esencial para lograr el buen gobierno porque:

"1. Propone ir a la búsqueda de los problemas y no espera que lleguen hasta los escritorios y gabinetes; 2. Tiene como premisa conectar negocios con los grupos sociales; 3. Pone énfasis en la administración de políticas, no tanto en la mera aplicación de los recursos organizacionales; 4. selecciona estrategias para la acción, no tanto los planes ambiciosos y generales; 5. Enfrenta contextos inciertos y turbulentos; 6. Considera las variables sociológicas, políticas, económicas y culturales de los problemas públicos y políticos; 7. Tiene una concepción descentralizada de la relación gobierno sociedad; 8. Toma en cuenta la dinámica de las cuotas de poder, así como los modos para integrarlas con fines de gobierno; 9. Atiende los problemas conforme surgen y proporciona elementos para enfrentar las

contingencias , y; 10. Permite gobernar por programas y proyectos interinstitucionales sin crear estructuras administrativas rígidas y excesivamente formalistas".³⁴

La gerencia pública como tecnología racionaliza la actividad gubernamental con criterios de cualidad e inteligencia para tomar en cuenta la opinión pública, las organizaciones ciudadanas y adoptar la concertación como vía para construir, ampliar y fortalecer los consensos. La gerencia pública, por tanto, es una alternativa que tiene su propia racionalidad tecnológica para utilizarse en una sociedad que, como la moderna, se caracteriza por ser abierta, competitiva, plural, democrática y participativa. Una sociedad con esas características no es posible gobernarla con óptica tradicional donde predominan los privilegios corporativos, los arreglos de cúpula, las concesiones no públicas y las prácticas desiguales de participación política social.

" La cualidad de la gerencia pública es que es un método de gobierno que responde a los valores de la democracia competitiva. Es un método que favorece la democratización del poder y permite la transparencia de los procesos de gobierno".³⁵

"...la gerencia pública no es proclive a la centralización administrativa y al formalismo que deshumaniza la acción eficaz del gobierno. Sus premisas para dar cuerpo al proceso de gobierno son la descentralización política y la democratización del poder. No postula instancias de decisión vertical ni piramidal, sino flexible, adaptativa y horizontal. Por tal motivo, es una

³⁴ Uvalle Berrones, Ricardo. " La gerencia Pública: una opción para mejorar la acción del buen gobierno". *Estudios Políticos*, 1994, pp.101-102.

³⁵ *Ibid.*, pp.108-109.

gerencia por políticas y proyectos; es una gerencia pivote y multifuncional; es una gerencia versátil, no una gerencia unicentrada y rígida.”³⁶

V. CONCLUSIONES

El Estado de Bienestar amplió su ámbito de acción, haciendo más grandes sus estructuras gubernamentales; sin embargo, éste desembocó en un déficit de gestión gubernamental debido a su amplia intervención en la economía y en la sociedad, se reconocio entonces, que el Estado debe intervenir estratégicamente en estos rubros, haciendo uso de sus capacidades de gestión.

Al modernizarse el Estado éste adopta una nueva relación con la sociedad. Se transforma de un Estado benefactor a un Estado regulador y coordinador de la sociedad, llevando a cabo un proceso de cambio en su Administración Pública.

En éste sentido, de acuerdo a los cambios económicos políticos y sociales que enfrenta la Administración Pública y con ella el servidor público, debe orientarse hacia un nuevo sistema de gestión y, en la medida en que ésta se modernice y responda a las transformaciones que el Estado lleva a cabo, la capacidad del gobierno para enfrentar los nuevos problemas sociales será mayor

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 Pública,

Indispensable para cambiar la actitud de éste y poder responder a la nueva realidad del Estado y de la sociedad en su conjunto.

La Gerencia Pública es una instancia de acción gubernamental que tiene como objetivo fundamental racionalizar con sentido social la toma de decisiones, con el fin de dar cumplimiento a los programas de beneficio común, elevando la calidad de vida de la sociedad.

La Gerencia Pública da respuesta a las exigencias del servidor público, es una categoría de estudio rica en planteamientos relacionados con la toma de decisiones y la ejecución de programas y políticas gubernamentales.

Con ella, el Administrador Público, tiene una herramienta para incrementar sus capacidades de gestión, ayudando a mejorar y eficientizar las capacidades del gobierno.

La Gerencia Pública, reorienta los procesos gubernamentales dejando atrás las políticas de austeridad que únicamente contraen la economía, limitando la producción y el empleo dentro del Estado.

La Gerencia Pública, busca la prosperidad de los Estados, impulsándolos al desarrollo económico, político y social.

BIBLIOGRAFIA

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

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

Drucker F., Peter. Las Fronteras de la Administración Pública. México, Ed. Hermes, 1990.

Dwight, Waldo, Estudio de la Administración Pública. México, Ed. Trillas, 1973.

Habermas, Jürgen, Teoría de la Acción Comunicativa. Madrid 1980

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

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

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

Uvalle Berrones, Ricardo, "La calidad de la Administración Pública moderna", en Revista de Estudios Políticos, No. 2, México, Universidad Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, enero-marzo de 1994.

Uvalle Berrones, Ricardo, "Objetivo y alcance de la Gerencia Pública", en Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México, México, No. 9 enero-marzo de 1991.

Uvalle Berrones, Ricardo, "Tendencia de la Administración Pública Moderna", en Revista Identidad, No. 3, México, Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, 1992.

Villareal, René, Liberalismo Social y Reforma del Estado: México en la era del Capitalismo posmoderno, México, coedición Nacional Financiera y Fondo de Cultura Económica, 1993.