

LA GERENCIA PÚBLICA: UNA TECNOLOGÍA DEL BUEN GOBIERNO

*Dr. Ricardo Uvalle Berrones**

PROEMIO

El mundo actual se desarrolla en los marcos de una complejidad creciente y de cambios que son impulsados principalmente por las fuerzas tecnológicas. Las tendencias en favor del mercado son cada vez mayores y ello obliga a revisar la actividad del Estado en la sociedad y la economía. El tránsito de la sociedad de chimeneas como es la industrial a la sociedad de los ordenadores y microprocesadores plantea nuevas realidades económicas, políticas, sociales, administrativas y gubernamentales.

El paso de una economía basada en chimeneas a otra basada en los ordenadores exige masivas transferencias de poder y explica, en gran medida, la ola de reestructuraciones económicas e industriales que ha barrido el mundo empresarial, proyectando a la cúpula a nuevos líderes a medida que las compañías buscan a la desesperada la forma de adaptarse a los nuevos imperativos.¹

El cambio es la constante cuyo movimiento llega a las fibras sociales y a la superficie del Estado. Las economías se abren y se encadenan globalmente hasta configurar un sistema de intercambios universales donde destacan las finanzas, el comercio, la tecnología, la información y el capital. La fuerza de las economías radica en su capacidad para innovar y generar nuevos productos y servicios sin que impliquen costos elevados.

En este contexto, las economías protegidas, estatizadas y burocratizadas no son funcionales para competir con intensidad. Hoy la productividad y la eficiencia son consustanciales al libre intercambio que nace con la competitividad.

A medida que penetramos más en una economía mundial competitiva, fuertemente basada en el conocimiento, tales conflictos y confrontaciones van aumentando en importancia. El resultado es que el factor poder se está haciendo cada vez más importante en las empresas, no sólo para las personas, sino para cada empresa como un todo, y acarrea unos

* Profesor de la **Licenciatura de Administración Pública, Facultad de Ciencias Sociales y Políticas**, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

¹ Alvin, Toffler, *El cambio del poder* (Barcelona: Editorial Plaza Janés Editores, 1992), p. 48.

cambios de poder que suelen tener un mayor efecto en el nivel de beneficio que la mano de obra barata, la nueva tecnología o el cálculo económico racional.²

Sólo aquellas sociedades abiertas al progreso innovador (*la exacerbada competencia y el cambio acelerado exigen constante innovación*)³ son capaces de insertarse en la gran dinámica que tiene su origen en la lógica del cambio no sólo deseado y esperado, sino imprevisto.

FIN DEL ESTADO PROTAGÓNICO

Con base en las transformaciones estructurales de la sociedad moderna, el papel del Estado tiene que revisarse a la luz de los acontecimientos que traen consigo tanto el mercado económico como el mercado político. La etapa del Estado protagónico ha llegado a su fin. La etapa del Estado extenso, multiplicado, ramificado e intervencionista en los diversos ámbitos de la vida social no tiene lugar, en las condiciones actuales, para continuar como eje irremplazable.

La crisis del intervencionismo no ocurre como un fenómeno aislado sino, por el contrario, en un contexto general de los notables cambios que se gestaron en la economía internacional. El entorno social y económico, que dio legitimidad y consenso al intervencionismo, fue cada vez más adverso, ello demostró de algún modo que el intervencionismo estatal en algunas de sus combinaciones históricas, por sí sólo, no era ya más una de las palancas principales para promover el crecimiento, a través de la gestión de la demanda o el impulso de grandes proyectos de inversión pública.⁴

Por el contrario, el Estado debe reestructurarse para no bloquear el desarrollo de la sociedad y para no constituirse en un mal público. El Estado interventor y rector de la economía tuvo su auge hasta los primeros años de la década de los setenta. Hasta ahí cumplió su tarea de conseguir con una diversidad de organismos, empresas y agencias gubernamentales el bienestar de la sociedad.

El estado de bienestar se consolidó como una organización multifuncional y polivalente, en el sentido de que fue capaz de servir simultáneamente a muchos fines y estrategias. Este rasgo convirtió al modelo en un centro de atracción para las alianzas y coaliciones sociales. Pero en el tiempo tendieron a aflorar las contradicciones de sus objetivos y las disyuntivas entre demandas y restricciones crecientes. En la medida en que se agudizaron estas tendencias, las discrepancias

² *Ibid.*, pp. 55-56.

³ *Ibid.*, p. 55.

⁴ José Luis Ayala Espino, *Límites del mercado, límites del Estado* (México: INAP, 1991), p. 132.

de intereses entre grupos sociales y el estado fueron crecientes y la efectividad de las políticas económicas *por el lado de la demanda* también disminuyó.⁵

Fue un Estado que participó con intensidad en la producción, el consumo, la distribución y la circulación de la riqueza material. Fue asimismo un Estado que opta por la formulación de planes que tuvieron por objeto impulsar las esferas social, estatal, municipal y regional a partir de criterios, políticas y objetivos centrales. Fue un Estado que administró recursos abundantes. Fue un Estado donde el criterio de lo político era fundamental para atender y solucionar los problemas de la vida económica y social.

Sin embargo, en su seno surgieron desajustes que antes no se conocían. Por ejemplo, su intensa actividad económica da como resultado la combinación de inflación con recesión, lo cual dificulta el funcionamiento sano de los mercados. La política de gasto e inversión pública se diseñaba con la idea de que los recursos económicos eran cuantiosos e ilimitados. Se concibieron paraísos de prosperidad sustentados en el déficit fiscal, la deuda pública y la propensión a regular⁶ todo aquello que se intercambiaba en el mercado. Protegió economías cerradas, es decir, no competitivas a escala internacional y en algunos casos auspició relaciones mercantiles de inversionero. Esta situación fue recurrente y extensiva particularmente en sociedades no desarrolladas.

El Estado protético hacia todo. Intervenía en todo. Se ocupaba de todo. Por ello su extensión administrativa alcanza una sobredilatación corrosiva, puesto que lastimaba la vida pública y era sostenida con recursos no sanos, es decir, obtenidos con altas tasas de endeudamiento interno y externo.

Sociedad y gobierno, después de décadas de estatismo, hemos descubierto que los recursos políticos y económicos del Estado son escasos. En contrapunto a una historia de grandilocuencia estatal, hemos descubierto que el Estado es un recurso limitado en la realización de los fines sociales y personales. Para enfrentar los problemas públicos no cuenta más que con leyes, asignaciones y consenso limitados.⁷

⁵ *Ibid.*, p. 109.

⁶ *La proliferación normativa ha ocasionado en muchos países, por la complejidad excesiva que genera, una insuficiente ejecución, una aplicación literal, escrupulosa y paralizante o bien la aparición de múltiples excepciones de dudosa legalidad*". Almada, Carlos, "Redimensionamiento y modernización de la administración pública en América Latina, *Ibid.*, p. 18.

⁷ Luis Aguilar Villanueva, "El modelo redimensionador: supuesto y límites", México, Instituto Nacional de Administración Pública, Memoria del Seminario Internacional *Redimensionamiento y Modernización de la Administración Pública en América Latina*, 1987, p. 197.

Cuando la crisis de los años ochenta irrumpe, se evidencia que la intervención del Estado en la sociedad y la economía no puede continuar como en los últimos veinte años. Se cuestiona no la mera intervención, sino un modo de intervención que anula la iniciativa de los particulares, de las agrupaciones sociales y de las organizaciones públicas que reclaman un espacio de participación en la tarea por conseguir el bien común.

Se toma conciencia de que había un exceso de vida administrativa onerosa, decadente e improductiva para una sociedad más activa, con capacidad para auto-organizarse y para movilizar recursos y esfuerzos fuera de la esfera gubernamental. El despertar de la sociedad civil se constituye en una tendencia mundial.

Más sociedad menos Estado: es la proclama de los grupos ciudadanos en momentos que el protagonismo estatal llega al agotamiento de sus capacidades. La crisis pone de manifiesto que un patrón de la vida estatal como es la *intervención protéica* en lugar de coadyuvar como un medio de prosperidad y bienestar, desemboca en la caída de la producción y la productividad, además de frenar la inventiva que los mercados requieren sobre todo en materia de tecnología. Queda claro pues, que la estatización de la sociedad y la economía tiene impactos negativos. No alienta la calidad, la eficiencia ni la productividad de los sistemas económicos. Al contrario, las desalienta e inhibe. Por tanto, las economías de Estado son, en las actuales condiciones, cargas que implican altos costos para los ciudadanos y fuente para propiciar y otorgar privilegios a la manera de clientelas y destinatarios corporativos.

II. LA UTILIDAD DEL ESTADO

La reestructuración del Estado en razón de los nuevos tiempos que vive se ha adoptado como imperativo. Las realidades estatales no son inmutables. Son dinámicas, regidas por la ley del cambio y condicionadas por lo que la sociedad quiere y puede hacer. Son realidades donde la lucha de los opuestos, la acción organizada de los grupos y la participación ciudadana tienen su propia capacidad para corresponsabilizarse en la consecución del bien común.

De acuerdo con esto, el Estado, de cara al presente y al futuro inmediato y de largo plazo, debe fungir como una institución que regula, coordina y estimula la vida social. *No más Estado protéico:* es lo que los ciudadanos y sus organizaciones reclaman.

Por tanto, la misión del Estado debe considerarse útil, siempre y cuando complementa el esfuerzo de los particulares; cuando canaliza la participación ciudadana; cuando suma esfuerzos y recursos con organizaciones privadas y públicas para encarar las carencias sociales; cuando

define y garantiza las reglas del mercado sin saturarlo con administración y burocracia; cuando le confiere a los recursos que tiene un sentido público en su aplicación y aprovechamiento.

Sólo así puede el Estado considerarse como una institución cuya utilidad depende de cómo salvaguarda el interés general. La utilidad del Estado, por tanto, alude a un nuevo papel que ha de desempeñar con eficiencia y responsabilidad. La utilidad del Estado lo sitúa como una institución promotora y reguladora de lo que la sociedad necesita. La combinación del mercado⁸ con las instituciones gubernamentales es una de las bases para acreditar la utilidad del Estado.

En este sentido, la economía de mercado es representativa de lo que es la sociedad liberal como es la sociedad moderna, se convierte en un espacio para el intercambio, la competencia, la calidad y la eficiencia.

El mercado como institución social, necesita de un Estado que no lo sobrerregule ni lo invada con estructuras administrativas costosas y sobredimensionadas. A su vez, el Estado necesita que el mercado no sea origen de conflictos irreductibles ni de antagonismos recalcitrantes.

Por ello el Estado debe regular el mercado para evitar que se convierta en espacio que favorece a los poderosos a costa de los que no son. El Estado que regula evita prácticas antisociales. El Estado que regula protege mejor al mercado. Un mercado sin regulación equivale a una lucha sorda que pone en riesgo la estabilidad social y política. Un Estado regulador es compatible con el mercado y un mercado próspero es resultado de que las acciones estatales son útiles y necesarias.

Por lo anterior, la utilidad del Estado es condición para que la sociedad de mercado como es la sociedad liberal, acceda a un desarrollo creativo e innovador donde los intercambios sean producto de la libre competencia. El Estado necesario es un estado útil en tiempos en que la sociedad demuestra potencias y potencialidades que son susceptibles de aprovechar mediante acciones de co-responsabilidad.

Armonizar la indispensable acción estatal con las iniciativas social, pública y privada es el correlato de lo que significa la utilidad estatal. De este modo, gobernar es un proceso que consiste en dar dirección común a una diversidad de fuerzas, instituciones y grupos para fortalecer la vida pública. Y el fortalecimiento de ésta sólo es posible cuando el Estado es verdaderamente una entidad que cumple con fines socialmente útiles.

⁸ *Las reglas institucionales del intercambio dan confianza a los agentes que intervienen en el mercado. Por esta razón las prácticas legales, salvaguardadas por el estado, son cruciales para que los mercados se desarrollen, formalicen y sean eficientes.* J.L. Ayala Espino, *Límites del mercado...*, p. 45.

II. PLURALISMO POLÍTICO Y PLURALISMO CÍVICO

Uno de los resultados de la crisis del mundo moderno es, sin duda, la revitalización de energías que la sociedad tenía estancadas y adormecidas. Si la crisis es oportunidad de cambio y transformación, no hay duda de que en las actuales circunstancias una de las lecciones más importantes es que la sociedad lucha, defiende y proclama espacios que le pertenecen. Diríase que el pluralismo es más diverso, diferenciado y amplio. No es el pluralismo sólo de los partidos políticos y de otras fuerzas que luchaban por conquistar el poder. Es un pluralismo donde se expresa, converge y disiente lo heterogéneo de la sociedad, pero también donde los opuestos no utilizan los canales tradicionales para hacer política.

Se ha formado un *nuevo pluralismo* que bien podemos *categorizar como cívico*, dado que tiene como objetivo organizar la participación ciudadana fuera de los partidos políticos, de los grupos de presión, de los movimientos de masas y los sindicatos. En estas organizaciones la política que se practica *adquiere un perfil sectorial*, propio de intereses que nacen con la ideologización y politización de la vida social.

En cambio, el pluralismo cívico recupera el valor de la vida ciudadana para luchar por *problemas y demandas comunes*. Destacan en este rubro la lucha por la defensa de los derechos humanos, la protección del medioambiente y los reclamos por la igualdad civil entre otros. Es un pluralismo que se constituye de manera auto-organizada y plantea directamente al poder público sus peticiones.

Es un pluralismo que no acepta intermediarios, interlocutores u otro tipo de instancias para tener respuesta a lo que solicita. Es pues, un pluralismo que hace política cívica teniendo como referencia los problemas comunes de la sociedad. A diferencia del pluralismo político donde están muy localizados los grupos partidistas, el pluralismo cívico tiene una concepción pública de las necesidades, problemas y demandas.

Es contrario a la politización partidista que se hace de los problemas públicos. No desea tampoco la ideologización de los mismos en aras de sacar provecho y avalar para fines de contienda política aspectos que lastiman la condición humana. El mérito de este pluralismo es su capacidad de organización y movilización y la forma directa en que plantea respuestas a sus demandas.

Es un pluralismo que lucha fuera del ámbito gubernamental. Se constituye por Organizaciones no Gubernamentales. No persigue fines de lucro ni lograr una presencia con fines partidistas o corporativos. Las Organizaciones no Gubernamentales⁹ se integran por ciudadanos activos,

⁹ *Las organizaciones no gubernamentales... ya no son un fenómeno marginal, en la actualidad se han*

preocupados por resolver problemas de la civilización humana. Son organizaciones autónomas frente al Estado y capaces de proponer soluciones a carencias y necesidades comunes. Son organizaciones donde la lucha cívica se da en todos los frentes de la vida social.

El pluralismo cívico es una esfera de agrupación, participación y cooperación. No es antagónico al Estado. Por el contrario, es y está dispuesta a co-responsabilizarse con el propio Estado en la búsqueda de alternativas y soluciones públicas. Por su naturaleza, 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.

IV. GOBIERNO Y GERENCIA PÚBLICA

En un contexto de realidades estatales cambiantes, los gobiernos se encuentran inmersos en la tarea de buscar con imaginación creadora nuevos métodos de dirección pública. Dirigir la sociedad moderna conlleva asumir riesgos que tienen su origen en realidades propias y ajenas. El comportamiento del poder público se encuentra inmerso en contextos complejos y contratantes.

La función de gobierno corresponde esencialmente al Estado. Gobernar es pues, un proceso dinámico, contradictorio e influido por factores reales de poder, mismo que pone a prueba la capacidad para institucionalizar intereses en conflicto y demandas en competencia. Gobernar la sociedad es ir a la búsqueda del consenso sin soslayar las implicaciones del conflicto social y político. Gobernar implica conducir hacia la esfera de lo común e institucional, la diversidad que nace de individuos, grupos y organizaciones. Gobernar es generar normas, reglas e instituciones para que la sociedad se desenvuelva conforme a sus valores, costumbre, hábitos y creencias.

Con base en lo anterior, uno de los métodos de gobierno que pueden incorporarse a la agenda estatal es la *Gerencia Pública*. Esta puede categorizarse como una tecnología que tiene como objetivo racionalizar, con fundamento en la democratización y publicitación del poder, la acción que el Estado realiza en la sociedad.

convertido en una institución activa e importante de la sociedad y pueden ser fuente de ideas y nuevas maneras de considerar problemas existentes . . . Dentro del interés general de la sociedad, los gobiernos deben reconocer el útil papel que desempeñan estas organizaciones y buscar activamente los medios para instaurar una cooperación mutua eficaz. Vasant Moharir, "Diseño de nuevas fronteras y formas de asociación entre el sector privado en la sociedad", Ponencia presentada en la II Conferencia Internacional del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas, Toluca, México, 1993, p. 13.

Postula un tipo de racionalidad que atiende no sólo al modo de organizar al Estado, sino a dotar de capacidades gerenciales a éste para que cumpla mejor su función de gobierno. La gerencia pública alude desde luego al Estado, pero es en la esfera de gobierno donde adquiere un significado de racionalidad, dado que se relaciona con la conducción de la sociedad, es decir, con la dirección común de los asuntos públicos. Se encarga de formular y administrar políticas¹⁰ de gobierno, no sólo de utilizar y aprovechar los recursos existentes.

El ámbito de lo público es el que corresponde a la gerencia pública. No es un tipo de gerencia estatal, sino que contribuye a que el Estado tenga cada vez un sentido público. Es una gerencia que atiende a lo social y tiene como referencia el gran espacio que constituye la vida pública.

Es un método de gobierno porque sus postulados básicos tienen como punto de partida la organización liberal de la sociedad donde destacan las libertades civiles, públicas, políticas, la democracia representativa y participativa, los valores de la igualdad y de la justicia distributiva.

A partir de los postulados mencionados, la gerencia pública 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.

De este modo, la gerencia pública se constituye en una modalidad de la acción gubernamental que tiene como contexto los elementos siguientes: 1) el carácter público del poder; 2) 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 existencia 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.

V. EL BUEN GOBIERNO

Uno de los aspectos centrales de la gerencia pública es su contribución para lograr la existencia del buen gobierno. A diferencia del concepto de

¹⁰ *La gerencia de políticas implica un enfoque estratégico, una visión totalizadora, una prospectiva de largo plazo, etc. Significa, entre otros aspectos, no reprimir la incertidumbre organizacional, sino hacerle frente... la gerencia que maneja políticas, en lugar de mirar hacia atrás, orienta hacia el futuro.* Bernardo Kliksberg, "Nuevas Fronteras Tecnológicas en Gerencia en América Latina", Madrid, *Revista Internacional de Ciencias Administrativas* 57:2 (1990): p. 217.

gobierno que se integra por la suma de instituciones, leyes, actos, reglamentos, autoridad, políticas y funcionarios comprometidos con el destino común de la sociedad, el buen gobierno se caracteriza por la diversidad de capacidades que tienen por objeto asegurar el consenso y la legitimidad mediante la combinación inteligente de la libertad, la democracia, la igualdad y el logro del bienestar social e individual. El buen gobierno acredita un sistema de capacidades para conseguir resultados propios de la multifinalidad que se propone.

El buen gobierno reconoce las divergencias y convergencias de la sociedad y sus organizaciones; dirime controversias; institucionaliza problemas y plantea soluciones; no permite que la lucha de los contrarios se desenvuelva con tensiones explosivas; propicia la cooperación de los ciudadanos para atender necesidades públicas; armoniza esfuerzos, capacidades y recursos particulares, sociales y públicos; regula, promueve y coordina a la sociedad y no pretende ser un centro de decisiones y acciones faraónicas.

En este sentido, la gerencia pública es un componente clave para lograr el buen gobierno porque:

- 1) Propone ir a la búsqueda de los problemas y no esperar que lleguen hasta los escritorios y gabinetes.
- 2) Tiene como premisa concertar y negociar 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 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 para fines de gobierno.
- 9) Atiende los problemas conforme surgen y proporciona elementos para enfrentar contingencias.
- 10) Permite gobernar por programas y proyectos interinstitucionales sin crear estructuras administrativas rígidas y excesivamente formalistas.

Los referentes de la gerencia pública como elemento del buen gobierno toman en cuenta los elementos que ponen en riesgo a los estados a saber: ingobernabilidad, descrédito, autoritarismo, desestabilización, deslegitimidad y desmodernización. Estos elementos pueden evitarse cuando los gobiernos tienen apoyos, consenso y legitimidad, mismos que se consiguen no sólo con medidas correctivas, sino fundamentalmente preventivas.

Por ello la inteligencia de un gobierno se relaciona directamente con la calidad de sus políticas y acciones, que a su vez dependen del modo en que se abordan institucionalmente los problemas. El abordaje institucional de los problemas pone a prueba las capacidades directivas del propio gobierno, así como su eficiencia funcional y operativa.

Para el buen gobierno es fundamental que la sociedad viva con estabilidad, legitimidad, gobernabilidad, democracia, libertad, credibilidad y bienestar compartido. De acuerdo con esto, la gerencia pública puede y debe contribuir a la existencia del buen gobierno, dado que es una tecnología constructiva, positiva, realizadora y transformadora.

Es una tecnología para racionalizar el quehacer gubernamental en términos de eficiencia, calidad, concertación y obtención inteligente de resultados tanto intermedios como finales. Como tecnología, la gerencia pública alude al uso eficaz del poder; al poder para construir; para innovar; para cumplir fines viables y deseables; para encarar lo previsto y lo imprevisto; en suma, para acrecentar el poder de acuerdo con sus propios fundamentos.

VI. REFORMA DEL ESTADO Y CAPACIDADES GERENCIALES PÚBLICAS

En momentos que los estados revisan los fundamentos de su actividad, la gerencia pública es una opción para que el Estado tenga *nuevas capacidades de gestión*, ya que ésta se deterioró con la amplia intervención que tuvo en la sociedad y la economía.

El nuevo gerente público busca inyectar algo de espíritu empresarial en el sector público. El énfasis ha pasado de los problemas políticos a los problemas administrativos, del reino de la política (ahora en poder de los políticos) al de los indicadores del rendimiento y a las estimaciones que cuantifican las actividades del sector público.¹¹

La crisis del intervencionismo estatal es el resultado de que la acción

¹¹ Gerald E. Caiden, "Desafío para los gerentes del Sector Público", México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, *Revista de Gestión y Política Pública*, Núm. 1 (1992): p. 89.

gubernamental tenía resultados deficitarios. Es un déficit que se constata con el abatimiento de la calidad de vida de la sociedad, el excesivo endeudamiento, el déficit fiscal, el desprestigio de la política clientelar y los reclamos por ampliar la participación ciudadana en los procesos de gobierno.

Cuando el *déficit de gobierno* se acentúa, quiere decir que hay ausencia de imaginación y creatividad para dirigir a la sociedad. Quiere decir que la rutina impide la necesaria innovación para recrear la función de gobierno. Quiere decir que la conducta de las camarillas burocráticas cierra los espacios de la participación ciudadana y que los objetivos del bienestar social están trancos. Quiere decir que los problemas públicos y políticos rebasan los métodos convencionales para que sean administrados. Quiere decir que el gobierno se encuentra en situación comprometida y que su capacidad de respuesta no es la idónea para contener y solucionar las necesidades colectivas.

Uno de los puntos medulares de la reforma del Estado es que los gobiernos tengan *superávit*, es decir, que su capacidad gerencial pública sea abundante y que las políticas, programas y proyectos se diseñen de cara a la publicitación del poder. Esto significa que gobernar la sociedad moderna es correlativo a tomar en cuenta la opinión pública, las organizaciones ciudadanas y adoptar la concertación como vía para generar los consenso.

Implica también identificar cómo los problemas públicos influyen en la agenda política de los gobiernos y cómo los factores políticos se relacionan con los asuntos públicos. De ahí que la gerencia pública sea un método de gobierno dentro de la lógica de la reforma del Estado que contribuye a esclarecer la peculiaridad y correlación de los problemas públicos.

Si la reforma del Estado es una toma de conciencia para evaluar fortalezas y debilidades del mismo, los aspectos de la capacidad gerencial pública deben tener un lugar central para modernizarlos. No es concebible que un estado cuando aspira a su modernización plena, no revise la situación que guardan sus medios de gobierno y administración.

Si algo demuestra la lógica de la reforma estatal es que nada permanece inmutable. Reformar, ajustar, reestructurar, transformar y reconvertir son realidades que, al articularse, dan cuenta de que la sociedad tiene movimientos y ritmos que desde luego inciden en la capacidad gubernamental y en el destino de las acciones estatales.

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, gremiales, partidistas y prebendarios.

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.

. . . la capacidad del Estado democrático de producir una gestión eficiente, ha sido tomada repetidamente como test de su misma legitimidad. En tal sentido, el sistema democrático presenta potencialmente condiciones estructurales que, desde el punto de vista de la moderna teoría de la organización, son altamente favorables a la eficiencia, como las posibilidades de identificación, motivación, elaboración colectiva de decisiones, información abierta, deliberación, etcétera.¹²

Ello coadyuva para que la sociedad, con sus organizaciones ciudadanas, participe en el diseño, organización, ejecución y evaluación de las acciones de gobierno. De este modo, los asuntos relacionados con salud, vivienda, empleo, alimentación, ecología, contaminación y derechos humanos, entre otros, pueden abordarse a partir de la cooperación y corresponsabilidad ciudadana.

VII. CONCLUSIÓN

La utilidad de la gerencia pública debe contextualizarse en razón del *papel regulador, coordinador y promotor del Estado en la sociedad*. Por ello resulta importante reforzar la función del gobierno como la institución que se encarga de conjugar y dirigir hacia fines comunes la diversidad de las organizaciones privadas, públicas y sociales.

Gobernar de acuerdo con la gerencia pública es reconocer que la sociedad es activa, con capacidad de auto-organización y apta para realizar lo que es de su interés. Una sociedad activa es —por definición— plural y democrática; es una sociedad informada, politizada y contestataria; es una sociedad que defiende el espacio público desarrollando un protagonismo que ella misma crea.

Ante una sociedad activa, el gobierno vía gerencia pública dirige una pluralidad de instituciones ciudadanas y orienta sus acciones de conformidad con la publicitación del poder. Con la gerencia pública se gobiernan los opuestos sin soslayar que la búsqueda del consenso lleva implícita la

¹² Bernardo Kliksberg, *¿Cómo Transformar el Estado?* (México: Fondo de Cultura Económica, 1990), p. 31.

reacción del disenso. Consenso y disenso son elementos que concurren en los procesos de gobierno y responden a realidades históricas que configuran la naturaleza de la sociedad.

En una sociedad activa el Estado no suplanta. Por el contrario, el Estado alienta las energías constructores que se encuentran en la esfera de los particulares y de las organizaciones públicas. De ahí que la gerencia pública en cuanto método de gobierno sea consecuente con los requerimientos de una sociedad abierta propia de las economías de mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Villanueva, Luis. "El modelo redimensionador: supuesto y límites". México: Instituto Nacional de Administración Pública, Memoria del Seminario Internacional *Redimensionamiento y Modernización de la Administración Pública en América Latina*. 1987.
- Almada, Carlos. "Redimensionamiento y Modernización de la Administración Pública en América Latina". México: INAP, *Seminario Internacional*, 1989.
- Ayala Espino, José Luis. *Límites del mercado, límites del Estado*. México: INAP, 1991.
- Caiden, Gerald E. "Desafío para los gerentes del Sector Público". *Revista de Gestión y Política Pública*. Núm. 1 (1992).
- Kliksberg, Bernardo. "Nuevas Fronteras Tecnológicas en Gerencia en América Latina". *Revista Internacional de Ciencias Administrativas* 57:2 (1990).
- _____. *¿Cómo Transformar el Estado?* México: Fondo de Cultura Económica, 1990.
- Mohair, Vasant. "Diseño de nuevas fronteras y formas de asociación entre el sector privado en la sociedad". Ponencia presentada en la *II Conferencia Internacional del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas*, Toluca, México, 1993.
- Toffler, Alvin. *El cambio del poder*. Barcelona: Editorial Plaza Janés Editores, 1992.

