

**Palabras de Luis F. Aguilar  
Villanueva, Subsecretario  
de Desarrollo Político  
de la Secretaría de Gobernación**

Felicito al Instituto Nacional de Administración Pública y a su Presidente porque en su programa editorial haya reeditado este libro de Enrique Cabrero, *Del administrador al gerente público*, que en su primera edición, muy modesta, no tuvo el impacto que, entonces y ahora, merece.

Felicito también a Enrique por haber realizado y publicado una investigación en administración pública que no sólo yo, sino varios consideramos ejemplar, en tanto combina solidez teórica, literatura actualizada, multidisciplinaria y trabajo empírico.

El trabajo académico de Enrique Cabrero constituye dentro de la actual evolución de la administración pública en México un punto de referencia obligado. En este caso el libro de Enrique es un esfuerzo por desarrollar, en nuestro medio y desde nuestro medio, las ideas y perspectivas sobre gerencia pública y teoría de las organizaciones, que

es el enfoque renovador de la teoría y la práctica de la administración pública.

A la luz de las diversas transformaciones del Estado en los diversos países del mundo, Cabrero analiza las tendencias y evolución observadas en la administración pública contemporánea, especialmente en la trayectoria profesional, formación y perfil académico de administradores y gerentes públicos.

En términos generales, tres son las principales virtudes de investigación del libro del profesor Cabrero.

La primera consiste en el serio esfuerzo de conceptualización teórica de la reforma del Estado, de su nuevo papel económico y social y, en consecuencia, de la necesaria modernización de la administración pública, así como la puesta al día del perfil del administrador público, bajo condiciones políticas de democracia y dirección del gobierno.

La segunda radica en el análisis exhaustivo que hace sobre varias experiencias reformadoras y sobre las estrategias para la formación de administradores y gerentes públicos en una gran cantidad de países del mundo.

Finalmente, merece un reconocimiento especial la investigación de campo que realizó en dieciocho empresas públicas de México entre 1987 y 1990, con el propósito de descubrir el perfil y la formación de los administradores y gerentes públicos. Obviamente, algunas de las empresas estudiadas han dejado de ser públicas, y para un colorido contemporáneo, entre sus estudios está el de Ruta 100.

---

El resto del libro, capítulo VI y consideraciones finales, recoge las reflexiones y propuestas principales del autor, en torno a la modernización o cambio en la administración pública contemporánea. La modernización de la administración pública, sugiere el profesor Cabrero, surge en respuesta a la ineficiencia en el uso de los variados recursos estatales, a la ineficacia del aparato administrativo para lograr satisfactoriamente los objetivos públicos y, también, a la crisis de legitimidad por el lado administrativo del Estado.

En el caso de América Latina, el proceso modernizador se inicia dentro de la administración pública cuando los cuadros directivos inducen actitudes favorables al cambio en el resto de los miembros de las organizaciones. Continúa cuando en el nivel operativo se diseñan los cambios administrativos y se reestructuran los sistemas, los procesos y las normas. Obviamente, la transformación tiene como finalidad incrementar la eficiencia y la eficacia del aparato administrativo y, en el mediano plazo, recuperar la legitimidad perdida del Estado por incapacidad e insuficiencia administrativa.

Para Cabrero estas situaciones de cambio obligan a que en un lapso relativamente corto se realice la transición de un modelo tradicional de organizaciones públicas, con una racionalidad legal altamente formalizada, vertical y estructuralmente rígida, a un modelo abierto, estructuralmente flexible, más horizontal y en la búsqueda de estructuras permeables a los intereses e inquietudes de la sociedad.

Las nuevas organizaciones públicas presentarán, en comparación a las tradicionales, notables diferencias en la estructura organizacional, en los sistema de gestión, en los sistemas de incentivos, en la percepción del contexto social y en el comportamiento organizacional.

Un énfasis clave en el libro es que en el tránsito de la tradición a la modernidad administrativa, o de lo viejo a lo nuevo en el ejercicio y cumplimiento de la función pública, el elemento humano es fundamental. Muchas veces se cree que agrandar, reducir, estructurar simplemente el aparato administrativo lleva como efecto inmediato una nueva conducta de los funcionarios públicos. En cambio, el énfasis y el enfoque de la investigación en la centralidad del elemento humano para acelerar, orientar y llevar a un buen puerto este tránsito entre tradición y modernidad en la administración pública, es fundamental.

En efecto, el trabajo del profesor Cabrero parte de la premisa de que la modernización de la administración pública exige esencialmente una planeada y razonada inversión en recursos humanos. En otras palabras, dice el autor, el cambio necesario no es sólo de estructuras o de facultades y atribuciones del funcionario, sino de actitudes y procesos de identificación.

Se trata, entonces, de transitar de un administrador público tradicional, apegado a la norma jurídica o técnica, con un espacio centralizado y definido de decisión, y con fuertes lealtades y compromisos con grupos políticos, a esta expresión —felizmente provocadora— que es el

---

gerente público. Retomando algunas ideas de su libro, éste se presenta flexible, modesto, favorecedor de la participación de todos los miembros de la organización; animador y amigo de la participación, del diálogo con otras unidades administrativas —ajeno a la guerrilla burocrática— y de la interlocución permanente con organizaciones sociales. Todo esto tiene sentido porque significa ampliar, hacer oportuna y flexibilizar la capacidad de respuesta a las demandas públicas.

En síntesis, a lo largo de su trabajo, el autor concibe al administrador o gerente público como el eje articulador de la modernización de la administración pública y, por lo tanto, el punto central de la reflexión. Esto es un mensaje que vale la pena subrayar: el elemento humano como factor y eje fundamental de todo esfuerzo de modernización administrativa.

En términos conceptuales, el perfil del gerente público se conforma a partir de los prerequisites que exigen las dimensiones económica, política y social de todo tomador de decisiones. La dimensión económica exige conocimiento, una referencia teórica sólida, obviamente capacidad analítica y de cálculo para conducir una organización que está sujeta a una dinámica sectorial, productiva, mercantil y tecnológica.

Además de la dimensión económica, él subraya y enfatiza la dimensión política, que exige al gerente un conjunto de prerequisites relacionados con el desarrollo de habilidades para sumar apoyos a las decisiones, encontrar puntos correctos de negociación y compromiso, y estrategias

relacionales hacia dentro del sector público con otras agencias y obviamente, hacia afuera del sector público, con demandantes, derechohabientes, aliados, etcétera.

Finalmente, la dimensión social, que va a demandar del gerente comprensión, análisis, interpretación y, sobre todo, sensibilidad a los fenómenos sociales y culturales, que directa e indirectamente afectan a la administración pública, puesto que desde el seno de las organizaciones civiles surgen las demandas, se plantean los problemas y se perfilan las soluciones. El insiste en que este tomador de decisiones no puede ser un especialista unilateral, sino que debe saber combinar las diversas habilidades analíticas y prácticas del conocimiento económico, la práctica política y la visión social.

Tanto en los niveles operativo, ejecutivo y estratégico de la empresa pública, los métodos participativos —otro punto que resalta Cabrero: metodología de casos, modelos de simulación, grupos de discusión, grupos de tarea— son de gran ayuda en el desarrollo de las capacidades y prerrequisitos personales del gerente público.

El trabajo de Enrique Cabrero, al poner el énfasis en las nuevas formas de decisión y gestión en la administración pública contemporánea, rescata un elemento que faltaba en lo que puede ser la nueva visión teórica —no diría que teoría, pero sí visión teórica— y la nueva actitud profesional ante la función pública.

Venimos de una escuela institucional que oportunamente marcó la necesidad de que la función pública actúe en el

marco de la legalidad, en el marco de las competencias y sea legalmente responsable, después sociologizamos, después entramos a temas de decisiones y organizaciones y cada vez, creo yo promisoriamente, se va armando una visión, una escuela mexicana de administración pública, en la cual tiene un lugar importante, de preeminencia, de influencia y de referencia obligada, el trabajo del profesor Enrique Cabrero, a quien agradezco la distinción de estar aquí comentándolo.

Muchas gracias.