

**Palabras de Ricardo Uvalle
Berrones, Profesor de la Facultad
de Ciencias Políticas y Sociales de
la UNAM**

Me complace felicitar al Instituto Nacional de Administración Pública por la decisión de haber reeditado este importante trabajo, con nuevos elementos que invitan a la polémica, al análisis y al estudio y, desde luego, reconocer el esfuerzo de Enrique Cabrero en una versión recompuesta de su trabajo, pero no por ello menos relevante.

El trabajo de Enrique Cabrero, no obstante que él mismo señala que se ocupa mucho de aspectos internos, micro o de cambio organizacional, sitúa también su estructura en un problema con elementos macro, de contexto y de dirección, que hoy día tienen una gran traducción en un concepto que conocemos como el arte del gobierno. Es una cosmovisión de cómo desde adentro se pueden operar grandes cambios, sus condiciones y sus requerimientos. Sin embargo, un Estado, un gobierno y una administración pública, no están desvinculados en ningún momento del problema de la conducción política y en este

caso, tenemos que aludir evidentemente al arte del gobierno.

El arte del gobierno, en su versión inicial, enfatiza los aspectos políticos. Sin embargo, en el trabajo de Enrique Cabrero hay elementos fundamentales que ayudan a explicar el *modus operandi* del gobierno y de la propia administración. Conceptos como cambio, modernización y desarrollo están relacionados de manera fundamental con el destino, la dirección final de un país y de una nación.

Este texto nos ayuda mucho a establecer los medios de la acción del gobierno, de la acción de la administración, que confluyen de manera armónica en la dirección común y pública de la sociedad. Por eso creo que el trabajo en la parte macro y de contexto tiene elementos muy importantes para ubicarse en este complejo concepto del arte del gobierno.

También creo que este trabajo se ubica en un concepto por demás interesante, la tecnología de gobierno. A final de cuentas, el compromiso y la misión del gerente público están vinculados fundamentalmente a los valores, a los principios, al desarrollo de la sociedad y a la mejor conservación del Estado.

En este sentido la parte de medios, la parte del *modus operandi*, nos da elementos para ubicar este concepto de la tecnología de gobierno, entendida como un conjunto de capacidades puestas en ejecución para reproducir condiciones de vida, pero no en abstracto, sino con un

sentido aplicativo, racional pragmático, de utilidad pública, política y económica.

Otra área donde ubico los aportes del trabajo es en el concepto de buen gobierno, referido a esos importantes aspectos que se manejan en el primer capítulo, como son la legitimidad y los consensos. El concepto de buen gobierno alude de manera inevitable a la conjugación de lo que son las libertades, el bienestar, la justicia y el desarrollo, que son en realidad la razón que explica la renovación y el cambio que debe haber en los medios de la acción de gobierno. En ese sentido, los aspectos organizacionales, de funcionamiento y estructurales, que Enrique analiza muy bien en su trabajo, cobran esa importante dimensión de compromiso y de desarrollo con los valores últimos de la vida estatal en términos modernos.

Una última característica del trabajo es que, con la forma de exponer, interpretar y argumentar las ideas, tenemos elementos importantes para poder categorizarlo en el concepto de tecnología intelectual, en el sentido de que nos presenta la complejidad, el necesario aprendizaje y el necesario dominio de los asuntos administrativos y de gestión, los cuales son cada vez más significativos en la vida de un Estado y de un gobierno. Así, llegamos a la conclusión de que esos asuntos nos obligan a la reflexión, al razonamiento, al trabajo de alternativas, de disyuntivas y de contemplación de dilemas. La idea de tecnología intelectual se asocia con la necesidad de diseñar y preparar aquel conjunto de acciones racionales, que requieren medios idóneos e inteligentes para producir resultados positivos y deseados.

En términos de la investigación, el trabajo de Enrique Cabrero tiene en mi opinión cinco características. En primer lugar, se sale del saber convencional y ritualizado, el cual pareciera haber llegado a las fronteras del conocimiento, límites o toques. Es una oxigenación en el mejor sentido de la palabra. La aportación de sus ideas rebasa lo que hemos conocido, estudiado, aprendido y practicado. El saber convencional corre el riesgo de fosilizarse cuando las ideas no son revisadas y renovadas.

En este trabajo no sólo hay una posición, hay una propuesta importante para plantear el estudio de la gerencia pública desde perspectivas multidisciplinares, de contexto y correlacionadas directamente con los aspectos micro y de proceso que se dan en las organizaciones públicas. En ese sentido, estamos ante una investigación que aporta ideas y conceptos, y nos orienta metodológicamente para poder desenvolvemos en el mundo fáctico, de la realidad y de los problemas.

Una segunda aportación que se destaca en el libro es que el autor no sólo revisa, plantea y cuestiona, sino que sugiere, propone y ayuda a esclarecer una serie de problemas que, aunque largamente debatidos, no habían sido planteados inteligentemente, en la forma que lo hace cuando explica los problemas de gestión que hay al interior de los gobiernos y de las administraciones públicas. El trabajo es una veta, es un nuevo horizonte que mucho estimula y del cual mucho tenemos que aprender, porque hay una idea y un concepto novedosos que nos ayuda a explicar realidades en cambio, con hechos inéditos.

tos, que hoy son el elemento más constante de nuestra realidad contemporánea.

Una tercera aportación a destacar es que la obra nos proporciona elementos para trabajar con dos grandes problemas, uno es la complejidad organizada de la sociedad y otro, la categoría de hipercomplejidad. Hay elementos propositivos muy interesantes, incluso heurísticos, que nos ayudan a entender y visualizar el fondo de los asuntos político-administrativos, tanto en su aspecto vertical como horizontal. Nunca pierde la idea del contexto donde se desenvuelve esta complejidad de la realidad humana en las organizaciones públicas. Por el contrario, nos sitúa y recuerda constantemente cómo el problema del desempeño, de la eficiencia, de la integración de decisiones y de acciones, pasa inevitablemente por esta gran categoría que es la del poder, categoría que se recupera, analiza y aborda de manera muy inteligente, lo que constituye uno de los elementos clave de sus aportaciones.

Otro punto que destaca en la investigación de Enrique Cabrero es que su trabajo es pionero y por eso, no sólo invita a ser leído y estudiado, sino a ahondar y proponer-nos nuevos retos y desafíos en materia de investigación. Es un trabajo que esclarece y abunda en la investigación, sobre todo de un modo distinto y enriquecedor, en el mundo de la realidad empírica y factual. En este sentido, los conceptos de retos y problemas de gobierno encontrarán respuestas nuevas, oxigenadas y creativas en las ideas sustentadas a lo largo del libro.

Otra característica es que, debido al aparato conceptual, la postura del autor y el manejo de su método de interpretación y exposición, el libro proporciona elementos importantes para entender realidades donde concurren los siguientes factores: el concepto de cálculo, que evidentemente es asociado también al concepto de racionalidad; pero no sólo eso, sino entender el mundo de nuestros días, el mundo de la gestión administrativa, no sólo previsto en la racionalidad formal y de los procedimientos, sino que hay elementos importantes en las ideas del autor para abordar el estudio y el tratamiento de realidades que pueden caracterizarse como oscilaciones, inestabilidades, reacomodos, convulsiones, elementos que a veces están afuera de la agenda de gobierno y que, sin embargo, son problemas de gobierno que no pueden sustraerse a una concepción y dirección de lo que es la vida del Estado. La idea de trabajar con elementos no previstos, pero que sí tienen implicación e impacto, es una importante aportación de las ideas y de los propios conceptos que se expresan.

El trabajo está armado bajo una gran solidez conceptual, pero no se queda en el concepto abstracto, sino que pasa al terreno de los hechos y a partir de una sugerente metodología para abordar experiencias, nos plantea una diversidad de ejemplos que hoy en día deben tomarse en cuenta en el rediseño de los planes y programas de estudio, sobre todo al nivel de maestría.

Enrique Cabrero realiza un trabajo que arroja datos y coeficientes, donde hay una diversidad de escuelas, centros, tecnológicos e institutos con distintas experiencias

en materia de formación de gerentes públicos, destacando objetivos, enfoques, mapas curriculares y el problema de la eficiencia terminal. Todos esos problemas nos ayudan a revisar incluso contenidos y materiales bibliográficos, así como a buscar nuevos derroteros y dimensiones en el reentrenamiento y reciclaje del personal al servicio del Estado.

En ese sentido, el trabajo cumple la parte teórico-conceptual y la parte de sugerencias y propuestas para mejorar aspectos de desarrollo y entrenamiento, así como de actualidad.

Otro punto importante en la obra de Cabrero es que nos señala que ya no es necesario, que sería ocioso e improductivo, seguir insistiendo en viejas dicotomías, entre ellas la antigua relación Estado-mercado. Hoy estamos viviendo la complejidad del Estado y del mercado, cada uno en su especificidad. Aquí la labor del gerente público, hasta donde alcanzo a entenderla, consiste en mantener relaciones estables y nuevas en este nuevo concepto sobre la idea del Estado y del mercado.

Con ello hablamos del gerente público justamente en un punto que él señala y que es muy importante: no se puede homogeneizar la formación y preparación de gerentes públicos. Al contrario, hay que acudir a la diversidad y al contraste, porque en éstos es como él explica el proceso de enseñanza-aprendizaje que debe darse a nivel de las instituciones, con sus particularidades y especificidades.

Finalmente, otro aspecto importante del libro es que se destaca no sólo la misión del Estado, sino del nuevo

gerente público en los procesos de transformación. Si algo rige al mundo actual es evidentemente la ley inexorable del cambio. Al respecto, Enrique argumenta por qué no se habla únicamente de un problema semántico al señalar el paso del administrador al gerente, sino que explica el papel del gerente público tomando en cuenta las nuevas realidades estructurales que impactan y definen a la función pública.

Estamos ante un libro que efectivamente es un libro de referencia, de controversia y de provocación. Qué mejor que en la vida intelectual se tengan estas características para seguir ahondando y contribuyendo con ideas por demás sugerentes. Felicito al autor y nuevamente al Instituto, por la reedición de este importantísimo trabajo de investigación.

Muchas gracias.