

Omar Guerrero

**JOSÉ FRANCISCO RUIZ MASSIEU:
ADMINISTRADOR PÚBLICO**

I

Fue hace unos quince años, en una Asamblea General del Instituto Nacional de Administración Pública; fue en el auditorio del Instituto de Comercio Exterior, allá por el circuito interior. Fue en ese lugar donde conocí a José Francisco Ruiz Massieu.

En realidad sabía mucho de él, pero mis datos sobre Ruiz Massieu eran bibliográficos: ya entonces era un connotado hombre de leyes, cuyo trazo académico había dejado huella significativa en la Universidad Nacional Autónoma de México y la Universidad Autónoma Metropolitana. Mucho me había hablado de él, José Antonio González Fernández, allá por 1979, cuando él colaboraba con don Fernando Solana en su primera conducción de la Secretaría de Educación Pública; y yo pasaba una inolvidable experiencia administrativa en la secretaría, en uno de mis años sabáticos.

Hace quince años, pues, en aquella Asamblea del INAP nos presentó Miguel Ángel Olguín, guerrerense, como José Francisco. Desde entonces, intermitente, pero con todo afecto, surgió entre nosotros una amistad respetuosa y sentida, que nos acercó dentro de la misma generación biológica, dentro de la misma concepción progresiva del mundo administrativo, dentro del mismo proyecto vital.

II

José Francisco Ruiz Massieu era un hombre naturalmente dotado para la política, pero no lo estaba menos para el ejercicio de las actividades académicas. Pródigamente equipado de talentos intelectuales, enten-

día a la política como un desempeño practicado con "la cabeza". Como pocos, discernía que la "carrera política da un sentimiento de poder", según el apotegma de Weber; y juzgaba que ella no es un campo del aficionado, sino un arte del gobierno que se adquiere con experiencia y sabiduría.

Pero quizá una de sus cualidades más singulares, fue su percepción de la administración pública como un gran arsenal de capacidades para hacer de la política, "el arte de lo posible". Sin dejar de contar con una especial sensibilidad sobre la naturaleza humana, tan principal para quien hace de la política una forma de vida, pensaba que ella misma era más que meras relaciones interpersonales, vínculos clientelares y compromisos materiales. José Francisco contaba con un excepcional sentido de percepción del peso organizativo en la realización de las tareas políticas, porque sabía que las obras humanas requieren del concurso y la conjugación de energías colectivas. Por eso, en sus diversos cargos públicos, el mérito de su empeño estaba directamente relacionado con su capacidad de maximizar la cooperación de sus colaboradores. Él, era un líder innato, pero también un conductor organizativo que se formó para saber tirar de las riendas de las instituciones administrativas.

Tengo muy presente, como entonces, el método de José Francisco para regir a las organizaciones gubernamentales. Fue a principios de 1991, en las oficinas de la Representación del gobierno guerrerense, cuando me encontré con él para discutir varios puntos de una colaboración que me había solicitado. Puntual y formal, como acostumbraba, comenzamos a charlar cuando, de paso, observé tres grandes maletines que terminaban de introducir a su despacho. Curioso, pregunté sobre ellos y José Francisco me mostró su contenido, cada uno era un arsenal de información: asuntos en curso, cuestiones por resolver de inmediato y muchos, muchos libros, que tanto le gustaban. La información contenía puntos extraordinariamente inmediatos sobre la situación del día anterior en el estado, e incluso del mismo día, que permitían al gobernador tomar nota pormenorizada de los asuntos de relevancia.

III

Posiblemente donde mejor se pudieron apreciar estas cualidades administrativas, fue en esa época en que encabezó al gobierno del estado de Guerrero. Al respecto, mi conocimiento fluye de un estudio que José Francisco me solicitó sobre su propia gestión pública. Es el caso que, a principios de 1991, Pepe quería dejar una constancia de dicha gestión, y ciertamente la mejor pluma para encarar la empresa, era la del propio Ruiz Massieu. Sin embargo, seguramente deseoso de encontrar un margen de juicio externo para sus trabajos administrativos, me solicitó la difícil tarea de preparar un libro sobre *La administración pública en el estado de Guerrero*. Esta obra significó, para mí, el doble reto de encarar el estudio de la labor administrativa de un político excepcional, y enfrentar un duro examen del académico riguroso y serio. Airoso salí de la encomienda, pero creo que fue más por la generosa disposición de José Francisco, que por mérito de mi trabajo.

Semejante labor fue de suyo muy difícil, porque se trataba de hacer la semblanza institucional de un gobierno, y de su titular; mas hay que añadir, que se trataba de un administrador público hiperactivo y talentoso. Una primera exploración de las fuentes investigativas, ofrecieron un panorama signado por la abundancia y la prodigalidad administrativa: en el gobierno guerrerense proliferaban una variedad de entidades administrativas operantes, que hacían una y mil cosas, y que bajo las condiciones peculiares del estado, lo hacían bien.

Sin embargo, tal abundancia y prodigalidad no eran, de ningún modo, un signo de amontonamiento y confusión, sin un bien arreglado sistema administrativo. José Francisco había ideado un esquema organizativo a modo de un fluyente espiral, que ensamblaba a una cantidad de entes administrativos de índole jurídica diversa, con objetos distintos y con misiones diversas, que operaban de manera orquestada. En su centro se desempeñaban las secretarías del gobierno del estado, que fungían como el brazo ejecutor directo e inmediato de las decisiones que emanaban del jefe del Ejecutivo estatal. Las secretarías funcionaban como espacio de configuración de políticas y como centros de planeación, coordinación, control y evaluación de planes,

programas y actividades, a partir de las cuales el gobernador se esforzaba por avivar a la sociedad guerrerense. Con el estímulo directo de las secretarías, entraban en acción sus órganos administrativos descentrados, cuya misión era descargar a éstas de parte de su pesada carga de negocios públicos cuya ejecución resultaba más confiable por medio de la autonomía de la gestión.

Diseñados por Ruiz Massieu con personalidad jurídica y patrimonio, más allá de esos entes, operaban los organismos públicos descentralizados que atendían deberes para los cuales la libertad de acción plena era indispensable, pero cuya necesaria acción armónica requería su sectorización en las secretarías del gobierno del estado. Estos entes desconcentrados ocupaban lo que, en una imaginaria divisoria, sería la periferia interna de la espiral. Más allá, en la periferia externa, donde la intervención directa de la administración cesa, se iniciaba la actividad de ciertas entidades de derecho público creadas por José Francisco y que se denominó Organismos Públicos de Participación Social. Tales entidades no sólo son una novedad en el país, sino una invención sin paralelo en otros países del planeta, y la sustancia de su naturaleza era la participación de los distintos sectores de la sociedad guerrerense, de consuno con la intervención gubernamental. En paralelo, para tareas concretas, también en el margen externo de la espiral, se desempeñaban entes similares, pero cuyo signo, más que la producción de bienes y servicios, era convocar, organizar y poner en actividad a grupos de la sociedad civil: tales eran los órganos consultivos y de participación ciudadana, y los comités de participación ciudadana.

Esta configuración de la administración estatal en Guerrero, tal como lo ideó Ruiz Massieu, se extendía a los municipios y comprendía a los servidores públicos, los cuales permanecían cobijados bajo sendas leyes que les definía su estatuto funcional y les brindaban servicios de seguridad social.

Dentro de este concepto general de la administración pública, es especialmente destacable dos aspectos de la gestión de Ruiz Massieu: la primera, su gran capacidad de implementación, pues como lo afirmaba ciertamente nuestro mutuo amigo, Diego Valadés, "realizaba todo lo que se ocurría". En segundo lugar, hay que subrayar su

capacidad de ocurrencia, su imaginación desbordaba, pero factible, que le hizo diseñar, muchas veces de manera genial, organizaciones administrativas realmente singulares.

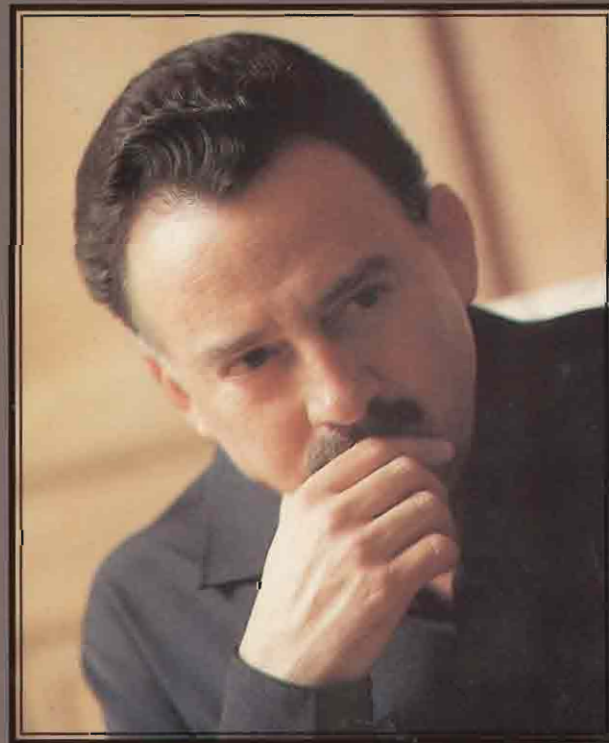
Ruiz Massieu cuidaba del todo y de la parte, pero se despreocupaba de las cuestiones nimias. Así, por un lado, procuró que la buena marcha de la administración pública descansara en su adecuada organización, en el modo en que sus partes se integran como un todo y se relacionan convenientemente, en lugar y en tiempo. Y por el otro, se ocupaba de los detalles más pequeños y aparentemente sin importancia, para hacer operante a las organizaciones administrativas.

IV

José Francisco se ocupó, a lo largo de su gestión sexenal frente al gobierno del estado de Guerrero, de hacer implementable a la administración pública, partiendo del supuesto inevitable de la difícil situación social y económica de una entidad federativa caracterizada por la pobreza. Por esto, es comprensible el alcance limitado, pero al mismo tiempo trascendental, en los resultados de su gestión; sin embargo, sin duda, su trabajo se significó por conservar el camino andado por sus predecesores, por haber realizado la más grande modernización administrativa en Guerrero y por haber dejado una herencia administrativa que potenciará a los gobiernos futuros de la entidad federativa.

En el INAP, en una mañana del 28 de septiembre de 1994, yo apenas salía de la inauguración de una reunión internacional, cuando un amigo me habló al oído del atentado criminal contra José Francisco; ese día murió, uno de los administradores públicos más destacados de nuestro tiempo.

JOSÉ FRANCISCO RUIZ MASSIEU,
TESTIMONIOS DE UNA AMISTAD



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO