

3. DE LA ADMINISTRACION PUBLICA A LA GERENCIA SOCIAL

OMAR GUERRERO OROZCO

Introducción

La invitación a desarrollar el tema anteriormente enunciado se hace en una época extraordinariamente peculiar de la historia moderna, principalmente por las reconcepciones del mundo de nuestros días.¹

Uno de los conceptos de la vida humana que ha sido objeto de mayores pensamientos, es el Estado, cuyos deberes sociales han sido significativamente analizados.² Hoy en día, el Estado se encuentra en una de sus etapas más radicales de transformación, por motivo del cambio internacional de las relaciones entre las naciones, la propensión hacia la globalización de la economía, la formación de bloques comerciales interestatales, la disolución de varios sistemas políticos en Europa y el declive generalizado de los regímenes socialistas en este Continente. Por su parte, América Latina sufre la más grande crisis del siglo, manifiesta por una pérdida muy sensible en los niveles de vida, el incremento de la pobreza y el declive de los programas y las instituciones de bienestar, principalmente los dedicados a la educación, salud, asistencia social, trabajo y seguridad social.³

Dentro de estos cambios, destacan aquellos que han incidido principalmente en la Administración Pública, que se encuentra en una fase de transformación, que exige un replanteamiento de su perfil, función y objeto. Una de las opciones más serias, y debidamente fundada, es aquella que se refiere a la **Gerencia Social**, como un prospecto de reformulación del uso actual y futuro de los programas sociales masivos.

Así pues, la Administración Pública moderna se encuentra inmersa en condiciones sociales mutantes, inherentes a la actualidad, especialmente caracterizadas por los siguientes rasgos: tipo del cambio social, tendencia a la integración planetaria, aumento de la tasa de innovación tecnológica, expansión de las comunicaciones y explosión de complejidad.

EL HORIZONTE DE DESEMPEÑO CAMBIANTE DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

“Las tendencias al cambio son inherentes a todas las sociedades humanas, en la medida en que éstas han de enfrentarse a problemas esenciales para los cuales no existe globalmente una solución constante», dijo Samuel

(1) Originalmente, este artículo consistió en una breve ponencia introductoria, titulada: «De la Administración Pública a la Gerencia Social». Fue destinada a la mesa «La Seguridad Social en la Transición de la Administración Pública», coordinada por el suscrito y, que se llevó a cabo en julio 18 de 1994 en la Reunión Internacional: «Opciones para la Reforma de la Seguridad Social», organizada por la Comisión Americana Médico Social de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social. México, D.F.

(2) Kliksberg, Bernardo. «Rediseñando el Estado en América Latina». Caracas, CLAD. 1992.

(3) Kliksberg, Bernardo (ed.). ¿Cómo enfrentar la pobreza?. Caracas, CLAD. 1989.

Eisenstadt, hace más de un cuarto de siglo.⁴ Y sin embargo, el cambio en la época actual está determinado por ingredientes peculiares, principalmente el grado de aceleración del cambio y la turbulencia social que provoca, principalmente, por efecto de la movilización social, que transforma rápidamente las condiciones de vida de pueblos enteros. Asimismo, no debe soslayarse el efecto que, hoy en día, provoca la incertidumbre para las faenas de planeación, programación y presupuestación de los gobiernos, y en general, para la hechura de las políticas públicas.⁵

Los países que integran al planeta son cada día más interdependientes y están formando lo que se llama una Aldea Global, cuyo signo más visible es la interdependencia universal. Sucesos de gran trascendencia impactan la vida entera de millones de seres humanos, que habitan en países distintos y distantes. Sin embargo, el entramado de la vida cotidiana no está menos ligado, pues los hábitos sociales tienden a uniformarse por el impulso de modos de vida cada vez más similares y formas de consumo también iguales.

Uno de los sucesos más significativos y de elevada repercusión, es la alta tasa de innovación científica y tecnológica, que ha aumentado como nunca en la historia de la humanidad. La actividad científica es patente en la electrónica, biotecnología, robótica, genética, ecología, informática, telemática e ingeniería espacial. Tal como ha sido expuesto por una diversidad de científicos, hoy en día existen más investigadores trabajando, que en todas las etapas de la humanidad precedentes. Al mismo tiempo, existe una gran multiplicación de las comunicaciones humanas, que han facilitado el correo electrónico, las telesecciones de trabajo, el fax, la transferencia de información y la información instantánea. Se trata de una red de información que, de manera inmediata, comunica a los seres humanos del planeta y los hace ser copartícipes de los sucesos de sus vidas, desde los más trascendentales, a los más sencillos y cotidianos, como lo advertimos.

El mundo actual representa un horizonte de desempeño de la Administración Pública, que está constituido como un conjunto de factores cuyo número se ha multiplicado, y se enlazan de manera múltiple y bajo nuevas combinaciones. Este horizonte de desempeño se caracteriza por la reducción de la escala del tiempo de previsión de los acontecimientos, provocando que el futuro se transforme rápidamente en presente, y el presente se haga pasado de inmediato. Por consiguiente, cada vez más, es difícil el ejercicio de la planeación a largo plazo, e incluso a mediano plazo, y hasta la programación y la presupuestación están reduciendo sus horizontes de certidumbre. Esto ha traído consigo el colapso del modelo de política pública racional, basado en la formalidad y la jerarquía, paralizándose los procesos de trabajo de muchos gobiernos, incapaces de introducir innovaciones en ellos. Al mismo tiempo, la explosión de complejidad, refleja condiciones de desempeño gubernamental señaladas por la incertidumbre, la inestabilidad, el riesgo y las contingencias.

Aquel modelo tradicional de política pública, vigente hasta hace poco en la

(4) Eisenstadt, S.N. Ensayos sobre el Cambio Social y la Modernización. Madrid, Editorial Tecnós. 1972. p. 45.
 (5) Kliksberg, Bernardo. Gerencia Pública en Tiempos de Incertidumbre. Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública. 1989.

Administración Pública, significaba el desempeño gubernamental por agregación de experiencia, mediante el derecho administrativo vigente; ahora es insuficiente. Las leyes de los ministerios y las secretarías de Estado, sus reglamentos interiores y manuales de organización, así como los de procedimientos y los instructivos, que plasman esa experiencia, funcionan como patrones prescriptivos por los que fluye la actividad de gobierno, cuyo prospecto confiable es actuar con base en la experiencia. Esto evoca el mencionado comportamiento gubernativo incremental, útil para acciones en época de paz de larga vigencia, de quietud social que reclama insumos de cambio por renovación. El efecto de estas condiciones en la capacidad de desempeño en la Administración Pública, se ha hecho patente en el esquema de gestión tradicional, caracterizado por la jerarquía, el procesalismo ritualista, la uniformidad, la idolatría de la planeación y la estructura, el concepto incremental del funcionamiento administrativo y la idea de renovación. Sin embargo, las condiciones actuales demandan un enfoque distinto de los problemas del desempeño de la Administración Pública.

En la medida en que el tiempo y los recursos se hacen más angostos, el desperdicio, las dilaciones e interrupciones, y las deficiencias en general, se hacen intolerables para pueblos demandantes de calidad en los servicios y los bienes públicos. Hay, pues, un desafío de capacidad de Implementación de la Administración Pública.

EL DESAFÍO DE LOS PROBLEMAS DE IMPLEMENTACION DE POLITICAS

Las deficiencias de la Administración Pública son sabidas, de antiguo, como fuentes de problemas políticos. Pero fue hasta hace muy poco, que se iniciaron las indagaciones de las causas de estas deficiencias y de las consecuencias que entrañan. Estas investigaciones se han centrado en la implementación de políticas, y son de suyo estratégicas para el desempeño de los administradores públicos.

El análisis de implementación ha dejado en claro la insuficiencia del análisis económico, para la exploración de los problemas de la ejecución de políticas, y ha demostrado que la función de las organizaciones de la Administración Pública suele obstruir el proceso de política, en lugar de hacer fluir, si las relaciones de autoridad no están debidamente configuradas. Es la autoridad la que determina el formalismo, el ritualismo y el control administrativo rígido, y por consiguiente los obstáculos a la implementación como instancias de veto, si en ella es vigente el modelo tradicional de políticas.⁶

El administrador público profesional debe ser capaz de identificar el incentivo que suscita a la implementación, esto es, el problema de la implementación. Este problema parte, como premisa, de la existencia de una estrategia singular del gobierno, que puede involucrar a un conjunto complejo e interrelacionado de oficinas y agencias gubernamentales, así como de organizaciones privadas, asociaciones profesionales, grupos de

(6) Elmore, Richard. «Modelos Organizacionales para el Análisis de Implementación de Programas Sociales». Luis Aguilar (ed.). La Implementación de las Políticas. México, Miguel Ángel Porrúa. 1992 (1978). pp. 185-249.

interés y clientelas. En suma, se debe cuestionar: «¿Cómo puede ser controlada y dirigida esta profusión de actividades?. Esta cuestión, es el corazón de lo que ha venido a conocerse, entre ciertos herejes, como el problema de implementación».⁷ Tal problema, en suma, consiste en el modo como se suscita la necesidad de la implementación, y que puede ocasionarse de tres modos: por la necesidad de traducción de las intenciones, en resultados; por la imposibilidad de continuar un proceso de políticas; y por el imperativo de aliviar las tensiones que produce este proceso.

Dentro de la primera perspectiva, para que se pueda plantear un problema de implementación, el administrador público debe formular otro cuestionamiento, cuya premisa es la siguiente: si las políticas, planes, decisiones o programas son implementados, ¿Cómo se transforman las ideas dentro de la acción colectiva efectiva?. La respuesta señala, que la efectividad de la implementación reclama condiciones mínimas, entre las que destaca el asentimiento de quienes están a cargo de ella y la disposición deliberada de aquellos que sufrirán su efecto. Asimismo, debe cuajar un compromiso en torno a la comprensión de los objetivos de la política, y la confianza en la organización o persona identificada con el. Es necesario, igualmente, el flujo adecuado y pertinente de recursos financieros procedentes de asignaciones presupuestales, o que proceden del mercado, y el órgano administrativo necesario para realizar cualquier actividad hacia los resultados; a saber: la provisión de los servicios, el cumplimiento de las regulaciones y la reasignación de beneficios. La ausencia de estas condiciones hacen problemáticas a las implementaciones, sobre todo si la fuente de los planes es un mandato remoto o una decisión administrativa elaborada localmente. En suma, la implementación fue suscitada, para traducir las intenciones en los resultados apetecidos.⁸

El segundo punto de vista, que debe atender el administrador público, se refiere a su definición, pues el problema de implementación se plantea a partir de la necesaria distinción entre política y su implementación. El ser implementado, es una Policy, naturalmente, como lo han declarado dos autores.⁹ La dificultad estriba en que, frecuentemente, en el paradigma de Administración Pública antiguo, el concepto de política se confunde con el de decisión, de varias formas. Algunas veces, política significa la declaración de una intención, como una amplia declaración de metas y objetivos, sin que nada explique lo que puede hacerse o si algo ha sido hecho; o que será hecho para satisfacer un propósito. En otras ocasiones, política es identificada con la conducta real, es decir, implica la meta y su realización.

El tránsito de la antigua Administración Pública, hacia el paradigma moderno, exige la diferenciación entre política y decisión, porque, cuando la

(7) Bardach, Eugene. *The Implementation Game*. Cambridge, Massachusetts. MIT Press. 1977. p. 5.

(8) Bunker, Douglas. «Policy Sciences Perspectives Implementation Process».

Policy Sciences núm. 3. 1972. pp. 71-72.

(9) Pressman, Jeffrey and Aaron Wildavsky. *Implementation*. Berkeley, University Press. 1979. pp. XXI-XXII.

política permanece como un objetivo desincorporado, sin actores específicos o sin los actos implicados en la realización de los deseos, no existen las posibilidades para un estudio de implementación. También, cuando la declaración de un objetivo incluye su realización, la implementación resulta innecesaria. En suma: no se puede trabajar con una definición de política que excluye cualquier implementación, o que la incluye del todo. En la identificación del problema de implementación, la moderna Administración Pública sabe que «debe haber un punto de arranque», porque sin una acción no comenzada, no puede haber lugar para la implementación. La implementación debe tener «un punto de fin. La implementación no puede ser exitosa o fracasada, sin una meta contra la cual juzgarla».¹⁰

Bajo las nuevas nociones de la Administración Pública y principalmente en lo que atañe a las funciones sociales, los problemas de implementación se están comenzando a enfocar más como una incapacidad de continuar, que como una ineptitud para comenzar. Bajo esta perspectiva, el deficitario de servicios públicos, constituye un cúmulo de políticas inconclusas, frustradas, inacabadas.

Finalmente, desde el tercer ángulo, el problema de implementación radica en la tensión que produce la ejecución de una política, de modo que la implementación se suscita como problema cuando tal tensión debe ser aliviada. «Las políticas gubernamentales han sido definidas como una acción deliberada del gobierno, hacia el establecimiento de nuevos patrones de transacción o de las instituciones, o el cambio en los patrones establecidos dentro de antiguas instituciones».¹¹ La política formulada por un gobierno, por consiguiente, funge como una fuerza que produce tensión en una sociedad, pues cuando las políticas son implementadas, las rupturas, distorsiones y conflictos, son experimentados por quienes están a su cargo, y por quienes sufren su efecto. Las tensiones generan un influjo que produce patrones de interacción en las instituciones implementadoras y en otras más, que se desenvuelven con proximidad. La implementación es suscitada, por consiguiente, como un procedimiento de degradación tensional, de modo que la ausencia de implementación o su aplicación débil o parcial, causan efectos incompletos de realización de Policy. Uno de los motivos de esta ausencia de culminación, de una acción comenzada, pero que no termina, se puede deber a su carencia de factibilidad. El concepto de factibilidad, implica que un designio puede o no transformarse en resultado, y por lo tanto, derivar en el éxito o el fracaso.

Nociones como estas, han acercado al moderno administrador público a la toma de conciencia, explícita y pública, de su propensión a la falibilidad. En la medida en que el concepto de optimidad está dejando su lugar al de satisfacción, la Administración Pública está aceptando los límites de su desempeño y se sabe estructuralmente limitada para desempeñarse. El

(10) Ibid.

(11) Smith, Thomas. «The Policy Implementation Process».

Policy Sciences núm. 4. 1973. pp. 197-209.

análisis de implementación, brinda al administrador público la posibilidad de definir con precisión las nociones de éxito y fracaso. El concepto fracaso puede determinar la capacidad o falta de capacidad para alcanzar los objetivos; es decir, si una organización gubernamental ha desarrollado la suficiencia de personal y recursos para alcanzarlos, como una unidad coherente. En otras palabras, la investigación de implementación colabora a explicar el fracaso de un programa de gobierno, pero no como una patología burocrática o una deficiencia de diseño, sino como una insuficiencia de realización. Entre otras materias de interés, la investigación de implementación se centra en el desempeño de la Administración Pública como conjunto de organizaciones, en donde se procesan las políticas, y explica porque no alcanzaron los propósitos previstos, y como se pueden lograr en el futuro. En suma, el estudio de implementación ofrece una experiencia vivida, como éxito o fracaso, para enderezar la elaboración y ejecución de políticas futuras.

Tales estudios están colaborando en mostrar el vacío de ejecución de una política, y la brecha existente entre los objetivos y los resultados de política. Al ofrecer la definición de los conceptos de fracaso y de éxito, el estudio de implementación ha mostrado el grado de definición de los objetivos, y que, generalmente, son formulados de modo desmedido, así como el alcance real de los resultados, que normalmente son pobres. Con estas aportaciones, resulta claro que las fallas de política no tanto son de origen, sino de ejecución y es evidente que la formación profesional en Administración Pública debe considerar esta verdad. El moderno administrador público debe ser formado, principalmente, dentro de un currículo cuyo acento sea la capacitación para implementar dentro de marcos razonablemente pensados, que equilibren la factibilidad y el deseo de innovar.

Así, sin dejar de considerar el beneficio implícito en la exactitud de las intenciones políticas, de la adecuada atención de los deberes del servicio público y de la exposición clara del alcance de los resultados, existe una conciencia plena de su insuficiencia sin una debida política de implementación. El desafío que plantea el problema de implementación, exige por lo tanto, el diseño de un nuevo paradigma de Administración Pública.

EL NUEVO PARADIGMA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

La índole del paradigma antiguo, es inoperante ante las condiciones narradas; se requiere de la Administración Pública moderna, caracterizada por atributos tales como la configuración a modo de redes de organizaciones, el desempeño mediante procesos de decisiones y elaboración de políticas públicas, la imaginación y versatilidad, la valoración del ser humano, principalmente por medio de la formación y la carreras administrativas, la **prospección** en futuros razonablemente previsibles y la capacidad de **desempeño** en escenarios alternos.

Un nuevo concepto se abre espacio bajo el impulso de estas nociones: la Gerencia Pública, cuyo objeto primordial es brindar un campo altamente innovativo de formación profesional para el servidor público que ocupa los altos mandos.¹² Dentro de las circunstancias narradas, la administración pública tradicional es insuficiente, no solamente para atender el presente, sino para enfrentar el futuro. Esto patente que los currícula de las universidades iberoamericanas, que siguen diseñados para la preparación en técnicas administrativas, que están muy alejadas de la moderna gerencia pública, más basada en líneas flexibles de autoridad y fundadas en un amplísimo ámbito de comunicaciones. El gerente público moderno se caracteriza por la capacidad de análisis, la aptitud para introducir racionalidad en el proceso decisorio y la habilidad para establecer adecuadas relaciones interpersonales.

Asimismo, el gerente público moderno formula y aplica políticas, y dirige a un grupo humano hacia el objetivo elegido bajo criterios teleológicos y de retroalimentación informativa, basada en capacidades desarrolladas de persuasión y argumento. Todo esto es diverso a la administración pública tradicional, fincada en la elaboración de presupuestos, los procesos de selección, capacitación y selección de personal, y puesta en marcha de sistemas contables.

La diferencia esencial entre el paradigma antiguo y el moderno, consiste en el enfoque de los problemas de política pública; esto es, en el modo como estas técnicas, en la gerencia pública moderna, producen información para el proceso decisorio ante escenarios alternativos; cómo la administración de personal facilita las relaciones interpersonales, y cómo los sistemas contables viabilizan la retroalimentación. La administración pública tradicional es más próxima a las técnicas administrativas, por su énfasis en la jerarquía, los procesos y las uniformidades, y es inaplicable e inviable en contextos organizativos signados por la ambigüedad, la interdependencia, los compromisos múltiples y la incertidumbre política.

El gerente público debe ser capaz de organizar y comunicar información con claridad en una variedad de audiencias y grupos de públicos, tanto verbalmente como de manera escrita, y saber utilizar y desarrollar información estadística. Recientes diagnósticos administrativos, han identificado el eclipse de países altamente desarrollados, en las deficiencias de las organizaciones públicas y privadas, y el ascenso de otros países con base en la eficiencia de sus organizaciones. Ahora, en ambientes determinados por inestabilidad, riesgo, incertidumbre, terminales múltiples y bifurcaciones, la administración pública requiere una profunda revisión conceptual. Hoy en día, pues, el concepto de administración pública tiende a ser reemplazada por

(12) Motta, Paulo Roberto. «A Ciencia ea Arte de Ser Dirigente». Río de Janeiro, Editorial Record. 1991. Cpts. 1 y 2. White, Louise. «Public Management in a Pluralistic Arena». USA, Public Administration Review vol. 49, núm. 6. Nov.-Dic., 1989. pp. 522-532. Clayton Thomas, John. «Public Involment in Public Management: adapting testing a Borrowed Theory». USA, Public Administration Review vol. 50, núm. 4. Jul.-Aug., 1990. pp. 535-445.

la noción de gerencia pública, no tanto como un mero cambio nominal, sino como connotación que refleja una realidad diversa.

Las condiciones actuales han reclamado una reconceptuación a fondo de las organizaciones, hoy en día configuradas de manera flexible, para encarar los cambios tecnológicos, las transformaciones del mercado y otros factores limitantes, en que las nociones jerárquicas son refractarias. La administración pública tradicional distingue el planeamiento y la ejecución, y las fallas de la organización se acreditan a la segunda, en tanto que la gerencia pública moderna las concibe dentro de un proceso integrado.

En víspera que concluya el siglo XX y se inicie el siglo XXI, la capacidad gerencial pública consiste en un recurso precioso para el desarrollo de las sociedades, pero es un recurso limitado planetariamente hablando que deberá ser desenvuelto a escala internacional y sobre el cual Iberoamérica tiene necesidades imperativas, urgentes e impostergables. Una gerencia pública de este tipo será un puntal para la democratización de la región, para dar transparencia a los actos públicos, para ampliar los espacios de la participación ciudadana y para la protección de los derechos humanos. Cimentará, asimismo, la administración de los programas de bienestar social en una época en la cual el 45% de la población de Iberoamérica, cerca de 200 millones de personas, se encuentran en situación de pobreza y casi la mitad de esta cifra en el pauperismo. Se trata, propiamente hablando, de una gerencia pública necesaria, como atinadamente la bautizó Bernardo Kliksberg.

Por todo lo anterior, resulta evidente que las condiciones actuales demandan, de manera imperativa, un nuevo papel del Estado, el cual, alejándose ya de las etapas del ajuste económico y los grandes programas de privatización, desempeñe un papel intensamenteprotagónico de los nuevos quehaceres públicos. Entre estos quehaceres, destaca la gerencia social de programas sociales masivos, cuya administración, por su elevada complejidad y fortificado concepto de lo público, debe ser asumido por nuevas organizaciones gubernamentales alejadas del paradigma tradicional e incrementalista.

El grave nivel de incertidumbre y riesgo, inviabiliza la asunción de estas responsabilidades por parte de los particulares, y reclama del Estado su asunción plena, pero bajo un nuevo modelo de gerencia pública para lidiar, con éxito, ante situaciones signadas por la incertidumbre.

La seguridad social, que en nuestro país cubre beneficiosamente tantos mexicanos, constituye uno de los mejores laboratorios para la gerencia social moderna, cuya configuración, con base en la noción de redes organizativas y administración de programas sociales masivos, posibilitará un nuevo enfoque, más moderno y progresivo, de la administración pública mexicana.

Uno de los problemas más relevantes para la administración pública, hoy en día, consiste en la transformación acelerada del servicio

público.¹³ Esta metamorfosis ha incidido fuertemente en la composición de dicho servicio, principalmente en los contenidos de desempeño de las carreras administrativas y especialmente en el carácter de la formación del funcionario público moderno. Tal situación ha mostrado el gran valor del servicio civil de carrera en los países donde existe y su imperativa necesidad donde no lo hay.

En las naciones de tradición profesional del servicio público, como en Inglaterra, Francia y Alemania, las restricciones que han afectado al propio servicio no han trascendido a los funcionarios de carrera cuya estabilidad garantiza su empleo.¹⁴ Pero, más allá, tal estabilidad sirve de factor de orden y continuidad a los negocios públicos, y facilita la transmisión del poder entre los partidos políticos. En contraste, en los países que carecen de tradición profesional del servicio público, aquellas restricciones han afectado sensiblemente a una gran cantidad de funcionarios, que han perdido el empleo y frustrado sus proyectos laborales a corto, mediano y largo plazo.

Los conceptos neoliberales han centrado su crítica a los gobiernos en su «tamaño», es decir, en la cuantía del servicio público, cuando el problema se encuentra en la calidad de desempeño. Un problema generalizado que se percibe en el servicio público carente de carrera administrativa, consiste en las deficiencias de desempeño atribuibles principalmente a la carencia de profesionalización e idoneidad de los funcionarios.

Es evidente en estos últimos países la necesidad de articular un programa integral de carrera administrativa basado en tres elementos: a) Establecimiento del servicio civil; b) Institución de programas gubernamentales de formación en gerencia pública, principalmente de una Escuela Funcionarial de Estado; c) Reorientar el papel de las universidades e instituciones académicas por cuanto su participación en la formación de los servidores públicos.

En México no existe la carrera administrativa como una institución generalizada en el servicio público, sino nichos especializados, principalmente el servicio exterior y el servicio profesional electoral. Tampoco existe una Escuela Funcionarial de Estado, pero cuenta con una gran cantidad de instituciones académicas de enseñanza de la administración pública. Sin embargo, ante los retos del presente, entre otros, la integración planetaria, ya iniciada con la asociación comercial con Canadá y los Estados Unidos, requerirá una intensa profesionalización del servicio público.

Un camino, que pueden seguir los países iberoamericanos, puede ser el que ha abierto el gobierno de Venezuela, que tiene una rica experiencia en la formación de gerentes públicos, particularmente a partir de la extinta Escuela

(13) Staats, Elmer. «Public Service and the Public Interest». USA, Public Administration Review vol. 48, núm. 2. Nov.-Dic., 1988. pp. 601-605.

(14) Haro Bélchez, Guillermo. «El Servicio de Carrera y los Servidores Públicos». En Ensayos sobre la Modernidad. México, Editorial Diana. 1989. pp. 47-82. Laso Vallejo, Gregorio. La Función Pública en Inglaterra. Madrid, Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios. 1965. Caps. II y III. Vernardakis, Georges. «The National School of Administrative and Public Policy Making in France». Revista Internacional de Ciencias Administrativas, volumen 54, núm. 3. 1988. pp. 427-451. Baccigalupo, Alain. «E' Ecole Nationale d'Administration Publique». La Revue Administrative número 158. Marzo-Abril, 1974. pp. 174-180.

Nacional de Administración Pública, que puede ser explotada a favor de los proyectos similares.¹⁵ Actualmente, la Comisión Presidencial para la reforma del Estado (COPRE) tiene a su cargo la organización de la Fundación Instituto para el Desarrollo de la Alta Gerencia, que es al mismo tiempo un producto de los fructuosos trabajos del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), que revive una vieja tradición venezolana de formación de recursos gerenciales para el sector público.¹⁶ La nueva institución, cuyo decreto de creación ya ha sido expedido, se abocará a la promoción y capacitación de los gerentes públicos del país, participará en su profesionalización, efectuará investigaciones y fomentará la cooperación técnica, por sí mismo o por medio de la colaboración de otras instituciones, pues su diseño será el de un organismo de fomento del desarrollo gerencial, que fungirá como centro de una red interinstitucional.

Asimismo, en el seno del Instituto Venezolano de Planificación opera la Escuela de Ciencias y Técnicas de Gobierno, a cuyo cargo están dos cursos de posgrado en el nivel de especialización, uno en gerencia pública, otro en planificación global.

Lo más significativo para este artículo, sin embargo, es el hecho que el gobierno venezolano ha instituido recientemente a la Escuela de Gerencia Social, que es al mismo tiempo uno de los productos más admirables de los trabajos del CLAD y, asimismo, la encarnación de los modernos progresos de la gerencia pública en sus aspectos sociales. Creada recientemente en octubre de 1989, la escuela tiene como objeto la formación y capacitación de los gerentes sociales destinados a la administración de los programas e instituciones dedicadas al desarrollo social en Venezuela. Depende del Ministerio de la Familia y brinda una variedad de servicios, principalmente formación y capacitación.¹⁷ Destaca el proyecto de un curso permanente de gerencia social, con un currícula propuesta de que sea suficientemente nutrido para alcanzar una formación gerencial completa. En la actualidad, están explorando el perfil de los posibles cursantes y avanzando en el citado currícula.

Será de gran beneficio para Venezuela, y para Iberoamérica en general como un camino a seguir, el desempeño de la mencionada Fundación Instituto para el Desarrollo de la Alta Gerencia, que junto con las otras dos instituciones de formación gerencial pública, rendirán beneficios de interés nacional.

(15) El gobierno venezolano es uno de los pioneros en la región, en lo relativo a la formación de gerentes públicos por propia mano. En junio 26 de 1962 creó a la Escuela Nacional de Administración Pública, adscrita a la Comisión de Administración Pública, para formar, capacitar y perfeccionar a los servidores públicos del país. Dentro de estas labores académicas, destacaba del Curso Superior de Administración Pública iniciado en 1965, con nivel de Posgrado, y que desde 1968 se impartía con la colaboración del Centro Interamericano de Administración Pública de la OEA. Comisión de Administración Pública. Escuela Nacional de Administración Pública. Caracas, Venezuela. Septiembre, 1992. 18 pp., más cuadros. Escuela Nacional de Administración Pública. Curso superior de Administración Pública. Caracas, Venezuela. Sin año. 27 pp.

(16) La Fundación Instituto para el Fomento de la Alta Gerencia, que llena el vacío dejado por la Escuela Nacional de Administración Pública, constituye un proyecto atento a las novedades de nuestro tiempo que promete grandes realizaciones.

(17) Fundación Escuela de Gerencia Social. Ministerio de la Familia. Caracas Venezuela. 1991. 6 p. Curso Permanente de Gerencia Social (Propuesta Preliminar). Escuela de Gerencia Social. Ministerio de la Familia. Caracas Venezuela. 1991. 10 pp.

BIBLIOGRAFIA

1. Baccigalupo, Alain, L' Ecole Nationale d'Administration Publique. Francia, La Revue Administrative, marzo-abril, 1974:174-180.
2. Bardach E., The Implementation Game Cambridge, Massachusets, U.S.A., MIT Press, 1977.
3. Bunker D., Policy Sciences Perspectives Implementation Process. U.S.A., Policy Sciences num. 3, 1972.
4. Clayton Thomas J., Public Involment in Public Management: adapting testing a Borrowed Theory. United States of America, Public Administration Review, 1990. Jul-Aug.,(50), num. 4:535-445.
5. Comisión de Administración Pública, Escuela Nacional de Administración Pública. Curso Superior de Administración Pública. Caracas, Venezuela, septiembre 1972:18 y 27.
6. Gaceta Oficial, (Decreto número 2096) febrero 1962, Fundación Instituto para Desarrollo de Alta Gerencia Pública. Caracas, Venezuela, marzo 6 1992.
7. Eisenstadt S.N., Ensayos sobre el Cambio social y la Modernización. Madrid, Editorial Tecnós, 1972.
8. Elmore R., Aguilar L. Modelos Organizacionales para el Análisis de Implementación de Programas Sociales. La implementación de las Políticas. México, Porrúa, 1992 (1978):185-249.
9. Haro B., El Servicio Civil de Carrera y los Servidores Públicos. México, Editorial Diana, Ensayos sobre la Modernidad, 1989:47-82.
10. Ministerio de la Familia. Fundación Escuela de Gerencia Social, Curso Permanente de Gerencia Social (Propuesta Preliminar), Caracas, Venezuela, 1991:6.
11. Kliksberg B. Gerencia Pública en Tiempos de Incertidumbre. Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública, 1989, cap. I.
12. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), ¿Cómo enfrentar la Pobreza?. Caracas, Primera parte, 1989.
13. CLAD., Rediseñando el Estado en América Latina. Caracas, 1992.
14. Lasd V.G., La Función Pública en Inglaterra. Madrid, Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios, 1965, caps. II y III.
15. Motta P.R. A Ciencia ea Arte de Ser Dirigente. Río de Janeiro, Editorial Record. 1991, caps. 1 y 2.
16. Pressman J., Aaron W., Implementation. U.S.A., Berkeley University Press, 1979.
17. Smith T. The Policy Implementations Process, U.S.A., Policy Sciences num. 4, 1973.
18. Staats Elmer, Public Service and the Public Interest. United States of América, Public Administration Review, (48), num. Nov-Dic. 1988:601-605.

19. Vernardakis G., The National School of Administrative and Public Policy Makin in France. Bruselas, Revista Internacional de Ciencias Administrativas, (54), num. 3, 1988:427-451.

20. White L., Public Management in a Pluralistic Arena. United States of América, Public Administration Review, (49), num. 6, Nov-Dic. 1989;522-532.

Opciones de Reforma de la Seguridad Social

Norberto Treviño García Manzo
Porfirio Cervantes Pérez
Armando Valle González

Serie Estudios 13

CONFERENCIA
INTERAMERICANA
DE SEGURIDAD SOCIAL
CISS
SECRETARIA GENERAL



COMISION AMERICANA MEDICO SOCIAL