



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

---

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM ZUMPANGO

LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO: MITOS Y REALIDADES

ENSAYO:

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

PRESENTA:

ELIDEN SELENE SANDOVAL RODRÍGUEZ

ASESOR:

DR. EN A.P. JOSÉ JUAN SÁNCHEZ GONZÁLEZ

ZUMPANGO, ESTADO DE MÉXICO, OCTUBRE DE 2018

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM ZUMPANGO

LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO: MITOS Y REALIDADES

ENSAYO:

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

PRESENTA:

ELIDEN SELENE SANDOVAL RODRÍGUEZ

ASESOR:

DR. EN A.P. JOSÉ JUAN SÁNCHEZ GONZÁLEZ

ZUMPANGO, ESTADO DE MÉXICO, OCTUBRE DE 2018

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a mis padres, por darme toda esa fuerza y la valentía para superarme día con día, agradecerles por todo su apoyo incondicional que siempre me han otorgado, todo su cariño y sus consejos de superación y perseverancia que sin duda me han servido de mucho, en la trayectoria de mi vida.

Agradecer de manera muy especial, a dios por darme la dicha de vivir esta maravillosa etapa de mi vida.

A mis hermanos, Sergio y Nancy por todo su apoyo incondicional, porque siempre creyeron en que podría lograrlo, en esta etapa de la vida me enseñaron con el ejemplo a superarme y mirar siempre al frente.

Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento al Dr. José Juan Sánchez González, por su apoyo y confianza en la elaboración de este ensayo, por aquella orientación y su valiosa participación para llevar a cabo la culminación de mi trabajo, por toda su paciencia y dedicación en mi formación.

Agradecer también a mi centro universitario UAEM Zumpango, por abrirme un espacio, para desempeñar con responsabilidad el estudio de licenciatura.

También quiero hacer extensible mi agradecimiento, a mis profesores, que fueron ese brazo de fuerza y apoyo, por aquellos momentos de aliento y dedicación que orientaron día con día la formación de mi carrera.

## DEDICATORIAS

### A DIOS

Por darme la dicha de vivir esta etapa de mi vida, por darme fuerza e iluminar mi mente y corazón, por colocar en mi camino a personas tan valiosas que me ayudaron a salir adelante en el trayecto de mi estudio.

### A MIS PADRES

Por ser la mayor fuerza y el pilar fundamental de apoyo, tanto en mi trayectoria académica, como en vida personal, porque con sus consejos y paciencia me enseñaron el valor de las cosas, el emprendimiento de superación en esta travesía de mi vida.

### A MIS HERMANOS

A ti Sergio y Nancy por todos sus consejos y motivación, por servir con el ejemplo para superarme y ser mejor cada día y por todo su amor que siempre me han otorgado, gracias hermanos.

### A OSCAR JAIME MONROY ISLAS

Por el valor mostrado para seguir adelante, por apoyarme en cada paso que doy, por aquella motivación constante y por tus consejos que me ayudaron a salir de aquellos momentos difíciles, por el valor de las cosas y por todo tu afecto y cariño.

### A MIS ABUELOS Y TIOS

Porque siempre estuvieron conmigo en todo momento, por su apreciable cariño, eso también se lo debo a ustedes.

# ÍNDICE

## 1. CAPITULO I ORIGEN DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

- 1.1. Origen de la Nueva Gestión Pública: Public Management
- 1.2. Definiciones de Nueva Gestión Pública
- 1.3. El Gobierno y la Administración Pública: un vínculo de actuación
- 1.4. El acaecimiento del Paradigma Posburocrático
- 1.5. Una retrospectiva de la Nueva Gestión Pública

## 2. CAPÍTULO II LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA: EN PERSPECTIVA INNOVACIÓN

- 2.1 Origen de la Nueva Gestión Pública
- 2.2 La Nueva Gestión Pública en el Mundo
  - 2.2.1 Países Desarrollados
  - 2.2.2 Países en Desarrollo

## 3. CAPITULO III LA ADOPCIÓN DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO

- 3.1 Antecedentes de la Nueva Gestión Pública en México
- 3.2 El PROMAP en el Gobierno de Ernesto Zedillo
- 3.3 La Agenda del Buen Gobierno en el Gobierno de Vicente Fox
- 3.4 Institucionalización de la Nueva Gestión Pública
- 3.5 La incorporación de nuevas prácticas de gestión en México

CONCLUSIÓN

BIBLIOGRAFÍA

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo tiene por objeto conocer acerca de cómo a través del tiempo y hablando en términos de actos político administrativo, se han venido marcando ciertas transformaciones las cuales ante las contingencias y demandas que la sociedad hoy en día exigen, este se ve precisado en tomar nuevos rumbos de actuación.

La administración pública, en su Innovación como práctica, ha devenido en distintas orientaciones, tomando algunas terminologías como la administración pública tradicional, el paradigma Burocrático, el paradigma Posburocrático, la Nueva Gestión Pública, etcétera. Cabe mencionar que sea cual sea el nombre dado al modelo, éste manifiesta un cambio notable en la administración pública, cambio que se ve reflejado en el sector público, lo cual conlleva distintos modos de actuación en las organizaciones gubernamentales.

Como primer apartado se retoma el origen y las causas que originaron la aparición de esta tendencia de la Nueva Gestión Pública, los Gobiernos de Nueva Zelanda, Australia y Gran Bretaña fueron unos de los países que reflejaron enormes decadencias que presentaban, pues ante la crisis fiscal del Estado, la inflación, el desencanto con los servicios públicos etcétera, tuvieron a la necesidad de crear mecanismos que intentaban dar respuesta a la supuesta quiebra del sistema de bienestar.

Bajo las condiciones de reestructuración en los países anglosajones, ante el panorama de crisis, y la decadente credibilidad que se encontraba en los organismos públicos, la Nueva Gestión Pública fue impulsada como solución a los problemas de la vieja burocracia.

Esta nueva tendencia para el sector público versa en una administración más eficiente y eficaz, plasma una ideología reformista que en buena medida permite crear prácticas que van un tanto encaminada al sector gerencial dicho de otra manera tiene una tendencia de administración privada, aportando nuevos elementos para el mejoramiento de la actuación gubernamental.

El objetivo central de esta investigación tiene por objeto: Conocer las características, elementos y etapas, que le resulten eficientes y eficaces a la administración pública, a través del modelo de la Nueva Gestión Pública, para comprender el desarrollo e implementación del modelo en el sexenio de Ernesto Zedillo Ponce de León y Vicente Fox Quezada.

Como se ha mencionado anteriormente, se está gestando ya la globalización y con ella los cambios estructurales anuncian épocas de innovación, administraciones públicas que serán marcadas por combinaciones entre lo público y lo privado, lo cual desencadenara nuevos esquemas de participación de la función y gestión pública gubernamental.

Resulta incuestionable hoy en día, que es menester crear mecanismos, que involucren marcos de referencia capaces de erradicar con aquellos viejos dilemas por los cuales los gobiernos han tenido que enfrentarse.

El Estado conlleva un papel importante, pues es un ente que además de ser depositario de nuestra libertad, necesita para el desarrollo de sus funciones una serie de líneas programáticas, vinculando regularmente con el desarrollo de ideologías, o mecanismos acorde para no desarticular al Estado y menoscabar la confianza del pueblo. Por ello, para que la acción estatal o gubernativa se justifique, pugna por asegurar una mejor combinación posible de medios y logros, en el aparato gubernamental.

La importancia que se sujeta dentro de este modelo como es la Nueva Gestión Pública, es que este al ser un modelo de innovación en el sector público, opta por crear formas más abiertas de gestión pública que sean capaces de institucionalizar las expectativas y las necesidades de los ciudadanos con los recursos que la autoridad pública tiene a su cargo, ya que antes las demandas que subyacen de los ciudadanos ante el aparato administrativo resulta preciso reivindicar el aparato gubernamental en aras de una mejora.

Si gobernar implica eficacia para asegurar la dirección pública de la sociedad, uno de los puntos centrales es que el desempeño de las instituciones sea eficaz, por

ello la pertinencia de la Nueva Gestión Pública , en los sexenios resulta sumamente importante, porque de esta manera este modelo buscara la creación de una administración eficaz y eficiente, que en buena medida satisfaga o atiendas a ciertas demandas de la sociedad, que en cierta manera legitime y reforcé el papel de su gobierno todo ello impregnado en una proyección de calidad y un mayor énfasis en los resultados producidos por las organizaciones públicas.

Hoy en día en el contexto de la sociedad, esta se ve emergida en exigir nuevas y mejores condiciones producidas por el servicio público; es necesario que la sociedad y el Estado jerarquicen un conjunto consistente de propuestas y obtengan un apoyo social sostenido para éste, manteniendo la estabilidad del sistema, enfocando al gobierno una manera más dinámica.

Empero y sin embargo resulta necesario aclarar que haciendo referencia a las condiciones que produjera éxito o en su defecto fracaso el aporte de esta nueva tendencia; esta se deriva a situaciones, que en los tiempos de globalidad y modificación estructural del espacio y el tiempo con el uso intensivo de las tecnologías, las comunicaciones y los procesos de innovación son un conjunto de retos para las organizaciones públicas, dado que las condiciones de vida son ahora más complejas e interrelacionadas.

El movimiento de la globalización representa además otro factor decisivo, en tanto hizo descubrir a las comunidades políticas que sus economías nacionales se habían vuelto parte de procesos económicos, comunicativos y políticos de alcance planetario, que rebasaban las fronteras nacionales y que, sobre todo, escapaban al control de los instrumentos gubernamentales tradicionales de política económica y social interna.

Todos estos fenómenos, con diversos orígenes, entrelazados o por separado, tuvieron un punto de coincidencia, se plantearon la pregunta acerca de sí el papel que habían cumplido los gobiernos en el desarrollo económico y social durante el siglo XX podía todavía sostener su vigencia y/o sí el gobierno debería desempeñar

otro papel y cuál en las nuevas circunstancias domésticas y mundiales de sus sociedades.

Una serie de cambios vertiginosos definen las agendas políticas y administrativas nacionales e internacionales, por lo cual estas transformaciones de carácter social, político, económico y organizacional, tendientes a la modernización de los aparatos públicos, si bien las podemos observar en casi todo el mundo, en Latinoamérica obedecen en gran medida al agotamiento de un modelo que ya no podía perpetuarse al perder la legitimidad que tuvo en algún momento histórico.

Siendo así que en la transición de la administración a la Nueva Gestión Pública, entre las causas que detonan esta transformación están precisamente las tres dimensiones que consideramos pilares del nuevo modelo de gestión pública.

En el segundo apartado hace referencia más a detalle acerca de las premisas que conlleva la Nueva Gestión Pública, visualizado desde diferentes panoramas, pues en este sentido se hace un abordaje de Países Desarrollados y Países en vías de Desarrollo.

El proceso de gobernar se ha vuelto una preocupación ciudadana y objeto de estudio. La cuestión cognoscitiva y política ya no se centra en el sujeto gobierno sino en el proceso de gobernar, en su capacidad y eficacia directiva. A la formación de este nuevo modo de dirección, junto con la democratización política, contribuyó la recepción del Análisis de Políticas Públicas y de la Nueva Gestión Pública en nuestro país la trascendencia de la gestión pública no está en discusión ni se ciñe a criterios de carácter instrumental que únicamente se ocupan de la relación óptima de los medios y fines. Por el contrario, es un sistema de operación que es vital para valorar la capacidad instalada de los gobiernos y las administraciones públicas.

Y en el último apartado se hace referencia a un caso en específico de la llegada de esta práctica modernizadora, nos referimos en el caso de México, para lo cual se tomara en cuenta aquellas reformas y prácticas que se generaron, y el desprendimiento de nuevas prácticas de actuación bajo los sectores públicos.

En este sentido se retoma un estudio dentro del sexenio de Ernesto Zedillo con su programa innovador que es el PROMAP, y finalizando con la agenda del buen Gobierno en el sexenio de Vicente Fox Quezada, se retoman estos casos en específico para visualizar aquellas prácticas innovadoras por las cuales México ha presentado.

Ernesto Zedillo Ponce De León, fue presidente de la Republica el 1994-2000, dentro de su administración sienta las técnicas gerenciales, aplica un enfoque de calidad y procesos de reingeniería, para el gobierno Zedillista implemento líneas de acción en cuanto eficiencia , eficacia y economía, fue llamado como el presidente de la Transición Política.

Para el caso de Vicente Fox Quezada presidente de la Republica en 2000-2006, se siguieron líneas programáticas como fue en el caso del PROMAP, también cabe mencionar que por decreto del ejecutivo federal se creó el 01 de noviembre del 2001 la Agencia Federal de Investigación (AFI) el cual fue un proyecto impulsado por Genaro García Luna con el objetivo de responder a la necesidad de los mexicanos y de evolucionar en cuanto a las cuestiones judiciales y policiacas de México, dicha agencia estuvo integrada por personal capacitado que se encargó de investigar usando métodos y procedimientos especiales y específicos con un sentido profesional para garantizar la eficiencia y eficiencia del personal en el combate contra la delincuencia y la impunidad y fue una corporación policiaca civil que tuvo estándares internacionales y obtuvo el reconocimiento a nivel internacional sin embargo desapareció formalmente el 29 de mayo del 2009, ya para el gobierno posterior a Vicente Fox hubo cambio que sin dejo de lado la importancia de la Nueva Gestión Pública para el periodo de su Gobierno.

Por consiguiente, los gobiernos y las administraciones públicas tienden a modificar su responsabilidad en la sociedad y la economía, optando por crear formas más abiertas de gestión pública que sean capaces de institucionalizar las expectativas y las necesidades de los ciudadanos con los recursos que la autoridad pública tiene a su cargo.

Los tiempos de la globalidad modificación estructural del espacio y el tiempo con el uso intensivo de las tecnologías, las comunicaciones y los procesos de innovación son un conjunto de retos para las organizaciones públicas, dado que las condiciones de vida son ahora más complejas e interrelacionadas.

La apertura de las fronteras, la liberalización de las economías y la redefinición de las esferas estatal, privada y pública, conllevan a situaciones que favorecen más la coordinación de los esfuerzos colectivos, no tanto la dirección planificada de las políticas públicas y los programas administrativos.

Lo institucional de la gestión pública es que se encuentra relacionada con los centros de la decisión pública, con el sistema de operación y con los sistemas de evaluación que permiten a los gobiernos el aprendizaje necesario para ser eficaces en la conducción de la sociedad. Por tanto, la trascendencia de la Nueva Gestión Pública es indiscutible para comprender mejor los procesos y los resultados que se relacionan con la legitimidad de los resultados que es la mayor prueba de fuego que enfrentan los gobiernos, los políticos y los administradores públicos.

La desproporción entre las demandas en competencia y la capacidad instalada de los Estados la administración pública- ocasiona que las relaciones entre los ciudadanos y los gobiernos ingresen a zonas de desconfianza, inconformidad y resentimiento, dado que el desencanto por el deterioro de las condiciones de vida, afecta los ámbitos micro y macro sociales.

Por otra parte, los gobiernos se han enfrentado a múltiples retos que les han obligado a analizar y aplicar las mejores innovaciones de la gestión pública.

**CAPITULO I**  
**ORIGEN DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA**

“El político debe tener: amor apasionado por su causa; ética de su  
responsabilidad; medida en sus actuaciones”

MAX WEBER

## **ORIGEN DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA**

Las circunstancias geopolíticas y las condiciones que determinan nuestra incorporación desde la perspectiva del viejo orden, nos mantuvo atento a la escena mundial.

De acuerdo a esa situación, la Nueva Gestión Pública surgió a finales de la década de los años setenta y principios de los años ochenta, el potencial para el cambio de las políticas en el área de la gestión pública se incrementó, en tanto las economías sufrieron estanflación y la percepción popular de la burocracia se hizo más negativa.

Durante su mandato como primera ministra del Reino Unido, Margaret Thatcher llevó adelante cambios en las políticas de gestión pública en áreas tales como organización y métodos, gestión pública y relaciones laborales, planeación de gastos y gestión financiera auditoría y evaluación y contratación. (Barzelay, 2005:15)

Los gobiernos de Nueva Zelanda, Australia y Gran Bretaña intentaban dar respuestas nuevas a la llamada crisis fiscal del Estado o a la supuesta quiebra del sistema de bienestar.

Los problemas que los estados desarrollados vivieron en los años setenta (inflación, desempleo, crisis energética, desencanto con los servicios públicos provistos directamente por el Estado, etcétera) abrieron la puerta a dos cuestionamientos severos al modelo administrativo tradicional.

En este sentido, el primero tuvo que ver con los límites de la administración, tras el New Deal en Estados Unidos y la construcción de los sistemas de bienestar en gran parte de Europa occidental (y de estados desarrollistas en países latinoamericanos y asiáticos) se había expandido el sector público no sólo como agente de provisión de bienestar sino también como generador directo de bienes y servicios a la ciudadanía.

Precisamente, puede considerarse a los Estados Unidos como uno de los países promotores del modelo para la nueva gerencia pública, a partir de la importante difusión alcanzada por la obra conocida como la “Reinvención del Gobierno”.

Del cual tuvo lugar cuando la administración del gobierno de Clinton llevó a cabo un estudio del sector público, el “Análisis de la Actuación Nacional” (NPR), con el objeto de impulsar “un gobierno que ponga a la gente en primer lugar, mediante la creación de un claro sentido de misión, tomando el timón más que los remos, delegando autoridad, sustituyendo normas y regulaciones por incentivos, formulando objetivos por resultados, buscando soluciones de mercado más que soluciones administrativas, y cuando ello fuese posible midiendo el éxito de las acciones de gobierno en términos de satisfacción del usuario.” (Gore, 1993:7).

Ante esto, cabe mencionar que los gobiernos de distinto cuño se vieron a la necesidad de construir un nuevo entorno la idea de un Estado que había sobrepasado sus límites precisos.

En el caso significativo que aconteció en Nueva Zelanda ocurrió durante la fase temprana de formulación de políticas de gestión Pública del caso neocelandés fue una instrucción del Tesoro al gobierno luego de la reelección del laborismo en 1987, titulada Gestión del Gobierno (Government Management).

El documento llamaba a una reforma radical de las políticas de gestión pública en Nueva Zelanda, focalizada en las reglas institucionales que gobernaban la gestión financiera, la función Pública, y las relaciones laborales, y la organización.

Para el caso del Reino Unido y Australia, en sus lineamientos generales: los asuntos de la gestión del sector público se incorporaron a la agenda gubernamental de políticas como resultado de un cambio en el gobierno.

Pero también en un acontecimiento de importancia en el caso del Reino Unido fue el lanzamiento de la iniciativa de los Próximos pasos en 1987, se dio a las dependencias gubernamentales la oportunidad de estructurar sus componentes operativos como organismo ejecutivos, que servían bajo contratos a término y que

reportaban directamente ante los ministros, el desafío para los aspirantes a estos cargos fue incluir gerentes provenientes del sector privado, ejecutivos del sector público y miembros de la función pública.

Entre 1987 y mediados de los noventa, Australia experimentó un cambio exhaustivo en las políticas de gestión pública. Se declaró una gran organización de los mecanismos del gobierno. En el área de planteamiento de gastos y gestión financiera las reglas y rutinas institucionales evolucionaron a través del Programa de Mejoramiento de Gestión Financiera y su esfuerzo gemelo, Gestión y Presupuesto de Programas, los cambios en el área de la función pública y relaciones laborales tuvieron lugar primariamente a través de la política de ajuste estructural, del gobierno y su implementación de contratos de nivel empresario en la función Pública. (Barzelay, 2005, p. 67:73)

Aquellos cambios que se generaron en la década de los ochenta en aquellos países anglosajones, dieron lugar a tomar en cuenta aquellas políticas de gestión, que tienen que ver con aquella corriente que aparte de ser de corte gerencial, tiene que ver con los cursos de acción de la economía.

Esta expansión generada por la construcción del Estado de bienestar a partir de la segunda mitad del siglo xx tuvo repercusiones no sólo en el ámbito de actuación del sector público (que amplió sus fronteras frente al mercado y la sociedad), sino también en la forma de organización dentro de la burocracia estatal.

Si bien Nueva Zelanda es el caso paradigmático por lo radical de las reformas y la amplitud de los resultados, el Reino Unido experimentó un proceso similar, iniciado con anterioridad, desde el comienzo del gobierno del primer ministro Margaret Thatcher en 1979. Al igual que en Nueva Zelanda, el país se encontraba en crisis económica y había fuertes críticas al gobierno por su ineficiencia.

A esto se sumó la llegada al poder de los conservadores, quienes impulsaron una agenda en materia de gestión pública basada en aumentar el control político sobre el servicio civil, reducir el tamaño y el costo del aparato gubernamental y mejorar los procesos de gestión, inspirados por doctrinas provenientes del sector privado.

En Australia la crisis fiscal de los años setenta y las críticas generalizadas al gobierno derivaron en un proceso parecido.

Para el caso de la reforma al sector público australiano, fueron la reducción del gasto público, la intención de aumentar el control ministerial sobre los departamentos (por medio de más funcionarios designados), la introducción de una política de igualdad de oportunidades y, finalmente, la generación de nuevos métodos de gestión.

La realización de estos cambios ocurrió gracias a una simbiosis entre políticos y altos funcionarios que estuvieron de acuerdo en el aumento de control político, pero, a la vez, en la delegación de responsabilidades en áreas financieras y presupuestales del quehacer público.

En aquel momento, la principal iniciativa de reforma de gestión, fue lanzada desde la Unidad de Eficiencia, bajo la elegida de un ejecutivo de negocios que había servido en el Ministerio de Defensa.

Esta apertura que conlleva una serie de procesos en la noción de la Nueva Gestión Pública, en sus orígenes, en los países anglosajones durante los años ochenta, fue impulsada como una solución a los problemas de la vieja burocracia, como la respuesta a los dilemas de un gobierno en crisis fiscal y como la conjugación de los mejores instrumentos de gestión del sector privado con la vocación pública del gobierno.

La reforma administrativa se ve reflejada ante aquellas debilidades del estado y contribuye a aquellas deficiencias reflejadas en el sector público. Uno de los efectos del quebranto hacendario de los estados sociales, particularmente de nuestros estados desarrolladores, fue culminar y exhibir la incompetencia de la Administración Pública en su núcleo esencial y distintivo: la eficacia y la eficiencia de sus operaciones y servicios, la crisis fiscal y política comprendía a el hecho real y la percepción social de que era amplia la brecha entre la agenda de gobierno y los resultados del gobierno.

Entre los resultados públicos prometidos y los resultados efectivamente producidos por la acción gubernamental, la ineficacia gubernamental tenía sus causas de fondo en formatos institucionales o en realidades políticas, y no era imputable sólo al modo burocrático de organizarse y operar de la administración, pero ésta constituía el factor causal inmediato y visible de la ineficacia gubernamental y era el factor que materializaba toda la constelación de defectos, desórdenes e incapacidades legales, financieras, organizativas, directivas, técnicas, operativas de la acción gubernamental.

Con ello la reforma administrativa representó un diferente panorama que sin duda los ciudadanos y personal público tenían tradicionalmente de la acción gubernativa y administrativa del estado.

La inteligencia académica trató de explicarse los cambios que ocurrían y darles un concepto apropiado. “Nueva Gestión Pública” (New Public Management) fue el término que se abrió paso y se generalizó para describir, resumir y acaso valorar (o criticar) los cambios organizativos, directivos y operativos que a lo largo de los años ochenta sucedían en el sector público de muchos países y cuyo punto de partida y referente mundial fueron las reformas administrativas.

Tal parece que a lo largo de la historia y hablando en términos del sector público, la gestión pública se ve involucrada en muchos países, con lo cual refleja cambios y rutinas institucionales que constituyen cambios en las reglas de gestión pública.

## **1.1 Origen de la Nueva Gestión Pública: Public Management**

La presencia que dio lugar al Management fue prevista en el siglo XVIII estaba referida como managery la cual significaba manejo o doma de caballos.

La voz Management con el pasar del tiempo fue utilizada como sinónimo en la cultura de la administración, misma que ha sido utilizada en países anglosajones de antiguo y las dificultades que entraña no son nuevas, pero su uso y difusión no se inició en la administración pública sino en los negocios privados.

La categoría Management es una adopción en administración pública dentro de los Estados Unidos y de aquí se ha difundido por todo el planeta. Esta adopción al mismo tiempo ha constituido un proceso de adaptación en sentido de lo público, pues no fue conceptuada primigeniamente dentro del emergente estudio de aquella administración. (Guerrero, 1998, p. 17).

Si bien Management no es un término nuevo pues con anterioridad ya se le atribuía un significativo relevante, este con el pasar del tiempo retoma una nueva forma de adaptación misma que dio lugar en la administración pública logrando con ello propósitos del gobierno.

Management dentro de su actuaría comprendió a la implementación de los negocios públicos, tal como es observable en el informe Roosevelt (Report of the President's Committee on Administrative Management, 1937 preparado por un Comité integrado por Luther Gulick, Charles Merriam y Louis Brownlow.

El progenitor intelectual del término management en administración pública es Leonard White (1926: VII-VIII), autor del primer texto en la materia. En efecto en su obra Introduction to the Study of Public Administration (Introducción al estudio de la administración pública), White se propuso sentar bases no jurídicas para el estudio de la administración pública en los Estados Unidos, pues asumió que ella debe descansar más en el Management, que en el fundamento de la ley, pues además, todavía en 1926 era un arte que apenas se introducía en el terreno de la ciencia. (Guerrero, 1998, p. 18)

De esta manera White definió a la administración pública como el Management de hombre y materiales para lograr los propósitos del Estado, dentro de esta tradición el Management tuvo su punto culminante en obras influyentes en la teoría de la administración pública dentro y fuera de los Estados Unidos.

Posteriormente de habiéndose incorporado a mediados de los años veinte como parte de la definición de administración pública por White, dos décadas después aun entrañaba cierto grado de ambivalencia.

Paradójicamente el Neo-management tuvo nacimiento en Francia donde originalmente se asoció a la voz de gestión.

Para lo cual se implementa el término de Management Público como gestión pública, el Management Public está constituido por un conjunto de disciplinas tales como el management y las ciencias de la organización por un lado, y las ciencias administrativas y las ciencias políticas por el otro.

Ahora bien tomando en cuenta dentro del ideario neoliberal del Management Público, va encaminado a mejorar las habilidades de gestión de los administradores, empero, el nuevo Management Público involucra grandes complejidades y la originalidad de sus propuestas, pues el entramado del management en las administraciones data de pluralidad de enfoques, lenguajes, marcos conceptuales y valores.

El carácter esencial del nuevo manejo público entraña al paradigma empresarial de manejo del sector público, constituye una privatización y la competencia de los estilos de la práctica manejarial, dicho de otro modo hace un entramado en la implantación de la visión empresarial solo que este va encaminado al sector público.

## **1.2 Definiciones de Nueva Gestión Pública**

Uno de los efectos del parte aguas donde se ha visto desbordado por varias connotaciones dentro de la actividad gubernamental es precisamente en la administración pública.

Anteriormente recordemos que la forma en que el Estado era concebido era como aquel Estado en el que se centraba en garantizar la seguridad y soberanía era un Estado regido por norma jurídica, lo que permitía entender que el marco del Derecho Administrativo se plasmaba en su totalidad la acción por la cual se manejaba el gobierno.

El Estado tuvo una serie de cambios, en los cuales en la mayor parte de los países capitalistas emerge la concepción del Estado Benefactor, en el que se

despliegan responsabilidades estatales hacia oferta de bienes públicos, logrando así una cobertura de servicios.

Si bien los cambios fueron importantes, la actividad gubernamental resulta ser complicada.

Desde la óptica que emerge de la Nueva Gestión Pública radica en el óptimo desempeño del sector público, en resultados eficientes, eficaces y de calidad en el servicio público, todo ello se traduce finalmente en legitimidad, que junto con la eficiencia y eficacia constituyen los pilares de la Nueva Gestión Pública. La relevancia que trae consigo la Nueva Gestión Pública tiene como sustento que se relaciona con aquellas capacidades que cada institución gubernamental tiene o genera para asegurar en buena medida las libertades modernas, la democracia política, esa calidad de vida junto con el bienestar social.

Ahora bien, cabe mencionar que dentro de los alcances de la Nueva Gestión Pública, puede sintetizarse en la frase de Kettl, "dejar que los gestores gestionen", alude precisamente a una búsqueda del incremento de la responsabilidad de quienes administran los servicios con respecto a los asuntos públicos.

Hablar de Gestión Pública resulta ser un dilema, como plantea Bozeman (1998), ya que su objeto de estudio le pertenece a la Administración Pública, empero esta disciplina es producto de la evolución institucional.

A finales de los setenta surgen dos enfoques distintos con relación a lo que es la Gestión Pública, el primer enfoque emerge de la escuela de la escuela de políticas públicas (enfoque P) y el segundo enfoque contrasta, en la escuela de Comercio (enfoque B) se orienta más al análisis cuantitativo enfocado más en la parte de la economía, necesitaba algo afín a la administración pública, a mediados de los setenta el profesorado de las escuelas de políticas públicas se empezó a emplear el término de Gestión Pública .

En contraste con el enfoque B tiene nexos más empíricos parte de identificar la dicotomía entre las organizaciones públicas y privadas.

Sin embargo aunque resulta importante mencionar el aporte que cada uno de estos dos enfoques por los que se encuentra emergida la gestión pública, resulta importante constatar que cada uno aporta premisas importantes donde cada extremo sea cual sea de cada uno de estos dos enfoques tiene cierta especificidad, no obstante en este apartado es preciso entender el significado y su aporte que trae consigo la gestión pública.

La gestión resulta en cierta manera ser una categoría intermedia, ya que por un lado implica responsabilidad para producir resultados y por otro lado conseguir que ciertas tareas sean realizadas por otras organizaciones.

Es en buena medida un proceso adaptable que se guía mediante la experimentación, el aprendizaje y la innovación en un entorno cambiante, en ella sobresalen intereses diversos.

La gestión pública acepta que el sector público comparte con el privado la necesidad de lograr sus objetivos de la forma más económica y más eficiente posible: a través de estrategias coherentes, de tácticas y de estructuras apropiadas, de un personal motivado, o de técnicas gerenciales adecuadas para desplegar y controlar la utilización de recursos organizativos, financieros, humanos, materiales, informativos. (Brugùe & Subirats, 1996, p. 43)

Según Drucker la revolución de la gestión vino a transformar significativamente la dinámica de las organizaciones, no solo privadas sino también públicas. La gestión es una función genérica de todas las organizaciones, sea cual fuera su misión específica; es el órgano genérico de la sociedad del saber. La gestión pública tiene muchos años de existencia aunque no había sido considerada como una categoría específica de trabajo hasta después de la Segunda Guerra Mundial. (Sánchez, 2006, p. 26)

En primer lugar cabe destacar que aunque si bien la gestión no es un término nuevo, este aporta a la administración pública un mecanismo que tiene la tarea del quehacer público, gestionar en palabras de una servidora es entendido como

aquella actividad para realizar una tarea de cualquier acto, significa el hacedor de cualquier acto para un fin determinado.

Sin confundirnos, y a pesar de que pudiera parecer, la gestión no se refiere a una jerarquía organizativa de una organización pública sino más bien a una capacidad de promover la innovación sistemática del saber.

Para la década de 1970 la Gestión Pública comenzó a ser usada como antónimo de la administración.

Sánchez (2006) expresa que en un primer acercamiento a la Gestión Pública es intentar distinguirla de otras categorías propias de la administración pública. La Gestión Pública proviene de la palabra latina *gestio-onem*, por lo que el gestor es un procesador, un hacedor de acciones.

Gestionar, en definitiva, no significa ni ejercer autoridad ni organizar. Gestionar significa utilizar el conocimiento como mecanismo para facilitar una mejora continua o, en términos de Metcalfe y Richards (1987), asumir la responsabilidad sobre la acción de un sistema. (Brugùe & Subirats, 1996, p. 12)

Finalmente se puede expresar que la gestión pública representa al mismo tiempo un espacio de reflexión sobre la administración pública y un marco donde desarrollar herramientas que permitan mejorar o facilitar su quehacer diario.

La Gestión Pública debe proporcionar esa capacidad tecnológica organizativa y funcional el órgano administrativo.

De ella se desprende una actividad interna de índole económica, ética y técnica, antes de manifestarse como la respuesta gubernamental a demandas sociales o procesos administrativos internos, la gestión pública en tal sentido es equiparable a la función pública. (Anaya Cadena, 1997, p. 189)

Este paradigma que tuvo a bien sus raíces en países Anglosajones, representa de manera significativa un paradigma diferente a lo que viene siendo la teoría de la administración pública tradicional.

### **1.3 El Gobierno y la Administración Pública: un vínculo de actuación**

Una manera para precisar lo que es la administración pública, es que esta se ve reflejada en aquella actividad del Estado, dicho de otro modo es esa parte operativa que trae consigo métodos o técnicas para llevar a cabo la función o actividad que confiere de los asuntos públicos.

En administración pública todo está preñado de estatalidad, pero no todo lo estatal es administrativo. De hecho, lo administrativo es un fenómeno tan antiguo como el Estado, pero fue hasta el siglo XVIII que obtuvo la diferenciación y singularidad que la definió dentro del mundo gubernamental.

La literatura de la teoría de la administración pública ilustra un vasto conjunto de temas que incluye el papel de la burocracia pública en el proceso de gobernación, la ética del servicio público, la ciudadanía y la educación cívica, las epistemologías alternativas, la dinámica organizacional, la ejecución de la política interorganizacional, la economía política y la elección pública. (B., 1999, p. 91)

El objetivo de la reinención no es cambiar los fines (el qué y para qué) del gobierno; la tarea urgente es cuestionar y cambiar la forma tradicional y burocrática cómo funciona el gobierno.

Para Fernández (1980) deduce que las interpretaciones de los acontecimientos gubernamentales tienen que partir de la relación Estado-sociedad, no hay otro camino por medio del cual se pueda ubicar y analizar al aparato de Estado. La administración pública es el instrumento que relaciona al Estado con la sociedad, no de una manera neutral y política, como se le ha querido caracterizar, sino penetrando activamente en lo cotidiano de la sociedad civil.

Por lo que La Teoría de la Administración Pública consiste en el estudio de los aspectos administrativos del Estado. A ella le atañen los principios que explican, de manera general, el ser y el devenir de la administración pública. (Guerrero Orozco, 1997)

El desarrollo de la teoría de la administración pública ha dependido sustancialmente de la transformación y renovación de las instituciones políticas y administrativas en los diferentes contextos nacionales.

Y es precisamente el estudio de las tendencias actuales en la administración pública, que inicia con aquellos desaciertos de las acciones gubernamentales insertadas en el paradigma tradicional de la disciplina relegada en la práctica administrativa.

Es por ello que como lo mencionan en este apartado, que la capacidad de respuesta institucional se ha reducido sensiblemente, afectando la eficiencia, la eficacia y la legitimidad de la acción gubernamental.

El problema de los gobiernos contemporáneos según Osborne y Gaebler no son las personas (servidores públicos) que trabajan en sus agencias; el verdadero mal se encuentra en los sistemas, estructuras, reglas, procedimientos y leyes que los atrapan e inhiben su capacidad creativa.

Para Rabell, (1996) plantea que, el problema es instrumental; se trata de afinar los medios, mejorar la operación de las instituciones públicas y erradicar la burocracia.

Por consiguiente, los gobiernos y las administraciones públicas tienden a modificar su responsabilidad en la sociedad y la economía, optando por crear formas más abiertas de gestión pública que sean capaces de institucionalizar las expectativas y las necesidades de los ciudadanos con los recursos que la autoridad pública tiene a su cargo.

La aportación de la Nueva Gestión Pública a las instituciones consiste en que suministra los medios, los recursos y la capacidad instalada de los gobiernos para dar cumplimiento a las tareas de interés común.

Lo institucional de la gestión pública implica de cierta manera que se encuentra relacionada con los centros de la decisión pública, con el sistema de operación y

con los sistemas de evaluación que permiten a los gobiernos el aprendizaje necesario para ser eficaces en la conducción de la sociedad.

El gobierno se refleja como una organización que es capaz de generar resultados para el público focalizado y su modo de obrar no es introspectivo, sino que responde a las exigencias de la sociedad activa.

En cuanto el conjunto de estrategias que se aplican para conseguir resultados de gobierno, la gestión pública se encarga de que las políticas públicas enlacen a la autoridad con los ciudadanos para dar tratamiento a los problemas que han ingresado a la agenda de las instituciones.

Las instituciones públicas son las más comprometidas para conseguir que los resultados que obtenidos sean eficaces y congruentes con los propósitos que animan la cultura emprendedora de la sociedad.

Si gobernar implica eficacia para asegurar la dirección pública de la sociedad, uno de los puntos centrales es que el desempeño de las instituciones sea eficaz.

En palabras de Rosa (1853) expone que en buena medida un gobierno tiene por objetivo principal defender y conservar la nacionalidad e independencia del país, mantener inviolables sus instituciones políticas y proteger al pueblo en el goce de sus derechos.

Lo que plantea el autor es que a grandes rasgos un estadista tiene que procurar por encargarse de dirigir la administración deberá conocer con profundidad y a grandes rasgos lo que es la ciencia administrativa.

Hacerse sabedor, para tener el conocimiento de aquellas teorías administrativas del pasado y la historia económica y administrativa de otras naciones, a la vez que sus instituciones administrativas, tiene que tener un amplio conocimiento histórico y actual acerca de la disciplina, para que se pueda llevar a cabo con el objetivo.

Es por ello que la administración se tiene que ver empapada con el objeto esencial de satisfacer las necesidades más demandantes de la sociedad.

Sin duda, la eficacia es parte crucial de la legitimidad, específicamente de la legitimidad por resultados.

No obstante cabe mencionar que los déficits en la gestión pública desfavorecen la calidad del desempeño gubernamental porque refleja falta de pericia en los directivos y operadores; envía para la sociedad y los mercados señales erráticas que generan incertidumbre; desalienta a los ciudadanos en sus condiciones de vida y ocasiona que las instituciones públicas sean motivo de desprestigio.

Por tal motivo, el déficit de la gestión pública tiene que erradicarse para que los gobiernos sean nuevamente los ejes de la regulación, el desarrollo y la promoción eficaz de los agentes productivos de la sociedad.

La evaluación del desempeño institucional es imprescindible en la visión que los gobiernos demuestran para asegurar la consistencia y la productividad de la vida pública.

En este caso, para los Estados y las Administraciones Públicas la consistencia y la eficacia de la gestión pública son de gran trascendencia, porque con la misma tienen la que la integran.

El gobierno de la sociedad es un asunto de destrezas y habilidades que se formalizan en la dirección de la misma y en el logro de las metas que se han definido.

El hombre que dirija la administración Pública de un Estado, por vasta que sea su capacidad, no podrá sino concebir en grande los planes administrativos y dictar medidas generales para su ejecución; necesitará siempre, necesitará indispensablemente; por el bien mismo de la sociedad, numerosos agentes cooperadores auxiliares, á quienes encomiende el desarrollo y ejecución de los planes administrativos en cada ramo; necesitará sobretodo hombres peritos, hombres especiales y versados en cada uno de los ramos que corresponden a la administración, agentes dotados de toda la instrucción, experiencia y aptitud necesaria para el desempeño de su deber; necesitará, en fin, empleados ,

auxiliares, agentes y oficinas , un numeroso personal exclusivamente dedicado al servicio de la administración. (Rosa, 1853, p. 119)

Por ello será preciso, tener dentro del ámbito gubernamental un personal capacitado, que tenga por objeto la sabiduría de aquella actividad inherente a lo que va a realizar, esto con la finalidad de generar mejor desempeño en el servicio público.

Por lo que atañe a lo anterior antes expresado por el autor, es precisamente, que se tiene que contar con aquel personal mejor preparado, ya que las circunstancias que aquejan en esta época, es precisamente la demanda de un buen gobierno, una buena administración, mejor manejo de los recursos, ya que una administración debe conducirse con aquella prudencia introductoria para la construcción de un estado de mejoras.

El administrador público debe tener muy presente que, cuando atropella un derecho, sea electoral o cualquier otro, falta lastimosamente a la confianza del mandato popular que ejerce; en una palabra, obra como un espíritu vulgar, que no merece gestionar los intereses de la comunidad ni los de ninguno de sus miembros. Quien falta a la comunidad, falta con mayor razón al individuo aislado. Por eso en la conveniencia misma del administrador público está el no traicionar la confianza del mandato. (Pérez de Arce, 2015, p. XXXIV)

Directamente la postura que emplea el autor antes cita, expresa profundamente el deber ser, de aquella persona que se encuentra laborando en una administración pública, partiendo el devenir de aquellas funciones por las que el administrador deber ejercer como aquel profesional.

Sin lugar a dudas, cabe mencionar que la administración es aquella parte operativa que está sujeta a la vista de todos.

La administración de la sociedad implica la capacidad para alentar la vida privada y la vida Pública con decisiones, bienes, servicios y acciones que estimulan las actividades productivas, sin perder de vista la importancia de la equidad y las

relaciones de solidaridad que son propias de las comunidades que se han integrado con madurez civil y política.

A la par de la tendencia de la Nueva Gestión Pública y desde la óptica de la gobernanza democrática, muchos gobiernos del mundo han estado trabajando para redefinir su relación con la sociedad, concibiendo al ciudadano ya no sólo como cliente sino también como socio relevante o actor corresponsable en la tarea de gobernar.

De esta forma se busca integrar a la sociedad en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas, lo cual incluye las acciones que atenderán las instituciones públicas y el desarrollo y seguimiento de dichas acciones.

Las instituciones y las prácticas tienen que emplear mejores mecanismos trayendo consigo con los objetivos y las responsabilidades de los Estados democráticos.

Tiene como sustento que se relaciona con las capacidades que las instituciones gubernamentales tienen para asegurar las libertades modernas, la democracia política, la calidad de vida y el bienestar continuo.

En efecto, la vida de las instituciones se refleja en los rendimientos que producen desde el momento en que asumen la responsabilidad de atemperar conflictos, atender demandas y decidir respuestas a una variedad de necesidades que se formulan con base en la pluralidad democrática.

Es una de las tareas que tienen relevancia en los contextos de las sociedades abiertas que son el producto de los valores democráticos y del espíritu intenso de la vida pública, porque se identifican con el valor de lo público y con el auge del público ciudadano que son la base de los procesos que se orientan por la senda de la actividad pública.

#### **1.4 El acaecimiento del Paradigma Posburocrático**

En un estudio de caso basado en Minnesota EE. UU. en la década de 1980, Barzelay, propuso un modelo Posburocrático, en el que se incorporan mecanismos

de mercado y competencia para resolver graves problemas que aquejan en el sector público.

El suceso que se propició en Minnesota fue el siguiente :un grupo de activistas de la comunidad y el sector empresarial convencieron al gobernador y a la asamblea legislativa de que la mejor manera para introducir mejoras en los centros de educación era acabar con los monopolios de los distritos escolares, dar a los padres la posibilidad de elegir entre escuelas públicas y obligar a los distritos a competir tanto por las nuevas matriculaciones como por el dinero de los estudiantes que se matricularan. Al cabo de unos años, los distritos escolares ya habían empezado a mejorar sus programas de estudios en su pugna por atraer estudiantes. Doblaron el número de cursos avanzados en los institutos y casi triplicaron el número de centros públicos «alternativos» que había en el estado.

La satisfacción pública con respecto a las posibilidades de elegir un centro de educación aumentó de un 35 a un 86 por ciento. (Osborne & Plastrik, Peter, 1998:21)

Cabe señalar que en este modelo Posburocrático, la eficiencia se debe a la delegación de autoridad y a la ejecución de procedimientos y reglas uniformes.

Se enfoca a las propias necesidades y perspectivas de la organización, el primero se mide por resultados, en tanto que el segundo se define por el monto de los recursos que maneja y las tareas que desempeña.

Este nuevo esquema, es presentado como Paradigma Posburocrático, el cual expone un conjunto de principios que se establecen a través del surgimiento de una nueva cultura organizacional, nuevos enfoques operativos, nuevas tecnologías administrativas, nuevas místicas y nuevas actitudes (Barzelay, 1998:17).

Busca la calidad y la generación de valor, para lo cual se debe superar el enfoque de la eficiencia desligado de la eficacia.

Desde este nuevo paradigma la Administración se entiende en términos de producción, lo cual implica dar una mayor participación en la toma de decisiones a los empleados de los niveles operativos.

Se presenta como una nueva manera de pensar y practicar la Administración Pública, lo cual implica vencer la resistencia al cambio es decir expenso a aquellas transformaciones ocurridas en los últimos tiempos.

En este modelo los valores de la administración pública se orientan con nuevas palabras, tales como cliente, calidad, valor, servicio, incentivos, innovación, flexibilidad, e impulso a la discrecionalidad de los empleados.

Es como si de alguna manera se diera la reinención del gobierno, que va a consistir tal y como lo plantean los siguientes estudiosos:

En sustituir los sistemas burocráticos por sistemas empresariales.

Consiste en crear organismos y sistemas públicos que innoven de forma habitual y que mejoren continuamente su calidad, sin necesidad de que les empujen a ello desde fuera. Consiste en crear un sector público que mejore por iniciativa propia. Es decir, lo que algunos llamarían un sistema que se renueva a sí mismo.

Muestran un comportamiento muy diferente al de las burocracias, ofrecen sus servicios allí donde sus clientes pueden utilizarlos con mayor facilidad, como lo hicieron varias empresas estatales de vehículos motorizados al abrir oficinas en galerías comerciales y tiendas de minoristas. (Osborne & Plastrik, Peter: 1998)

Es por ello, que es un paradigma que alude, a una orientación de tipo gerencial en aquella organización de servicios impulsada por el cliente, pero empleada en el sector público, teniendo como objetivo, responder al interés público, de la administración a la producción y del control a la consecución de las normas.

De lo anterior, se alude que el modelo Posburocrático, marca un principio que sin lugar a dudas, es característico de aquella organización posindustrial,

introduciendo esquemas de aquel gerencialismo, para actividades en el sector de lo público, deja de lado el esquema tradicional de la vieja burocracia.

### **1.5 Una retrospectiva de la Nueva Gestión Pública**

Como ya se ha mencionado anteriormente, esta tendencia que emana en la Nueva Gestión Pública, versa en la creación de una administración eficiente y eficaz, económica.

A manera introductoria es un mecanismo de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad.

Ahora bien la Nueva Gestión Pública es el conjunto predominante de ideas en que se ha basado la reforma administrativa.

La base de la Nueva Gestión Pública es la eficiencia de resultados, la legitimidad se concreta con la evaluación de la gestión pública. Las prioridades ciudadanas determinan las acciones del gobierno, el cumplimiento de estas es medido periódicamente, la competitividad que demuestra el aparato público es necesaria para lograr la satisfacción del ciudadano. (Espejel Mena, 2012:35)

En este sentido se puede argumentar que persigue la creación de una administración en pro de que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad.

La gestión pública en la sociedad contemporánea refleja una de las tendencias que indican cómo las organizaciones complejas como los Estados y las Administraciones Públicas responden a los imperativos de la vida política y económica, y cómo a través de sus medios de acción, se orientan a cumplir las metas que se han definido de manera institucional con la participación de una diversidad de actores que tienen interés en la atención y solución de los asuntos públicos.

Las experiencias que dieron origen al término Nueva Gestión Pública y gran parte del discurso construido en torno a ellas sugerían que había un núcleo de iniciativas comunes y, detrás de ellas, cierta coherencia conceptual.

Las soluciones intentadas se basaban en lo que Christopher Hood ha identificado como un giro drástico en las doctrinas administrativas: de la hechura de las políticas a las habilidades gerenciales; del énfasis en los procesos al énfasis en los productos; de las jerarquías ordenadas a un esquema de mayor competencia en la provisión de servicios públicos; de sistemas homogéneos de pago a sistemas con variación, y de un servicio público uniforme e incluyente a una estructura diversa, con más énfasis en contratos de prestación de servicios.

Esto es lo que explica gran parte de las resistencias encontradas en la implementación de las reformas de la Nueva Gestión Pública, una alternativa contrastante con el diseño de los sistemas de relaciones laborales basados en el mérito y la estabilidad.

En efecto, para la Nueva Gestión Pública el sistema de servicio civil encarnaba muchos de los defectos de la administración tradicional: la devoción por las reglas, la estabilidad concedida a los funcionarios con independencia de los resultados de su desempeño.

Eran la amalgama de instrumentos de gestión diversos que parecían relevantes para atender los problemas del sector público en esos años en los términos definidos por quienes impulsaron las reformas, y acordes con la ideología antiestatista y liberal que reaccionaba a lo que se percibía como excesos del Estado de bienestar.

En pocas palabras, las condiciones económicas, políticas e ideológicas volvieron aceptables estos postulados que, sin embargo, se habían generado tiempo atrás.

El fenómeno de la Nueva Gestión Pública (NGP), o también referenciado como New Public Management (NPM), aunque se inserta en un proceso global de transformación del Estado, se ha difundido enérgicamente a nivel mundial como

eje central para el cambio y la modernización de las administraciones públicas, en países con tradiciones institucionales tan disímiles como Estados Unidos, Suecia, Gran Bretaña, Francia, Australia, incluyendo los de la propia región de América Latina.

Las reformas administrativas, que empezaron a emprenderse en la década de los años ochenta, tuvieron su origen en las dificultades que enfrentaban entonces las diversas formas de estados sociales para sostener el crecimiento económico de sus sociedades y el bienestar y la seguridad de sus ciudadanos, tal como ocurría en los países europeos continentales, los del Commonwealth y los Estados Unidos. (López, s.f.: 7)

El movimiento de la globalización representa además otro factor decisivo, en tanto hizo descubrir a las comunidades políticas que sus economías nacionales se habían vuelto parte de procesos económicos, comunicativos y políticos de alcance planetario.

Que en cierta manera rebasaban las fronteras nacionales y que, sobre todo, escapaban al control de los instrumentos gubernamentales tradicionales de política económica y social interna.

Todos estos fenómenos, con diversos orígenes, entrelazados o por separado, tuvieron un punto de coincidencia, se plantearon la pregunta acerca de si el papel que habían cumplido los gobiernos en el desarrollo económico y social durante el siglo XX podía todavía sostener su vigencia y/o si el gobierno debería desempeñar otro papel y cuál en las nuevas circunstancias domésticas y mundiales de sus sociedades.

En tiempos de apertura y globalidad crecientes, el dinamismo de los ciudadanos y las exigencias de la economía de mercado, son factores que obligan a que las capacidades de gobierno sean efectivas para articular demandas, intereses y soluciones que se enlazan con los requerimientos de la vida privada y la vida pública en cuanto sistemas que tienen capacidades y recursos que deben

aprovecharse para diseñar respuestas inteligentes ante los problemas complejos que caracterizan a las sociedades contemporáneas.

La apertura de las fronteras, la liberalización de las economías y la redefinición de las esferas estatal, privada y pública, conllevan a situaciones que favorecen más la coordinación de los esfuerzos colectivos, no tanto la dirección planificada de las políticas públicas y los programas administrativos.

La crisis del estatismo ocasiona la reacción de los ciudadanos ante las tendencias que apuntaban por una mayor injerencia de las agencias estatales en la vida de lo público.

Uvalle, (2002) plantea que, la desproporción entre las demandas en competencia y la capacidad instalada de los Estados la administración pública ocasiona que las relaciones entre los ciudadanos y los gobiernos ingresen a zonas de desconfianza, inconformidad y resentimiento, dado que el desencanto por el deterioro de las condiciones de vida, afecta los ámbitos micro y macro sociales.

Dentro de la sociedad activa es el perfil de condiciones de vida que se han replanteado de manera significativa, frente a la tutela de lo estatal.

Los tiempos de la globalidad modificación estructural del espacio y el tiempo con el uso intensivo de las tecnologías, las comunicaciones y los procesos de innovación son un conjunto de retos para las organizaciones públicas, dado que las condiciones de vida son ahora más complejas e interrelacionadas.

## **CAPÍTULO II**

### **LA NUEVA GESTION PÚBLICA: EN PERSPECTIVA INNOVACIÓN**

“La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica”

ARISTOTELES

## **LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA: EN PERSPECTIVA INNOVACIÓN**

El *modus operandi* , por los que se han vistos envueltos, los gobiernos, esa falta de credibilidad en el sector Público ha determinado una serie de deficiencias operantes, siendo el gobierno el gestor de bienestar de la ciudadanía, requiere actuar bajo las demandas que hoy en día la ciudadanía aclama.

Tal parece que los esquemas organizacionales, han quedado quebrantados mostrando el desarrollo de sus funciones.

A mediados de los años setenta, el profesorado de las escuelas de políticas públicas empezó a emplear el término gestión pública y a reflexionar acerca de los programas escolares de gestión pública (Cabrero, 2000:38).

Se detecta un dilema respecto al tamaño óptimo del sector público y a la eficiencia mostrada en el desarrollo de sus funciones.

Para Aguilar (2007) la Política Pública (PP) y la Nueva Gestión Pública (NGP) aparecieron en el medio latinoamericano en los años 80 y 90 como propuestas disciplinarias y profesionales para superar la vulnerabilidad financiera o la crisis fiscal en que habían caído los Estados sociales desarrolladores.

Lo cual trajo consigo aquel restablecimiento tergiversado por aquellos gobiernos autoritarios, esto con el objetivo inherente de ampliar un mejoramiento en el servicio público ya que estos, se encontraban revestidos por aquellos servicios con déficits en cuanto a la calidad del servicio.

La Nueva Gestión Pública, por su lado, ha prestado atención a la administración pública, ha cuestionado su estructura burocrática de organización y operación la centralización jerárquica y la reglamentación precisa e inalterable y se ha presentado como una disciplina o práctica profesional que posee los métodos de reorganización y de trabajo, apropiados para incrementar la eficiencia y mejorar la calidad de la gestión gubernamental.

La modernización global ha provocado la utilización de modelos administrativos en diversas formas y en ocasiones, en lugar de ser beneficiosos han provocado mayor entorpecimiento de la propia administración, siendo ésta ineficiente e ineficaz, debido a la estructura de un sistema administrativo que desperdicia recursos y energía organizacional debido a la conformación de exceso de personal no capacitado y técnicas administrativas obsoletas. (Montes de Oca Malvárez, 2011, p. 179)

Es necesario recalcar que el modelo que trae consigo la Nueva Gestión Pública, tiende a ser bastión que en cierta manera conlleva el del actuar del sector privado, apegado a darle forma a una estructura administrativa descentralizada una administración horizontal, llevando consigo el compromiso de logro de resultados, para lo cual se otorga al personal la capacidad de decisión y se le responsabiliza por el resultado.

La reforma administrativa ha sido una obligada respuesta a los problemas crecientes de operación del gobierno, a los déficits fiscales de los estados sociales y a los tristes hechos de políticas económicas erróneas en los que el gobierno se ha exhibido como agente de desgobierno.

Los motivos de la reforma administrativa contemporánea probablemente serán positivos, nobles y hasta superiores, vinculados a una idea grandiosa o responsable de la misión pública que el estado protagoniza.

Cabe mencionar, que en diferentes gobiernos se ha considerado como parte importante de una reforma integral de la administración pública a la transformación de resultados específicos, en busca de mejor aprovechamiento de los recursos, mejor emprendimiento gerencial.

Con la llegada de la modernidad, se apertura la coexistencia de una cooperación social entre gobernantes y gobernados, a través de una participación ciudadana, para precisarlo mejor, a lo que se comenta desde un principio, es que, la misión de la administración pública es su ubicación como instrumento de gestión social,

garantizando así una postura democrática del Estado y consolide la institucionalización.

Cabe mencionar que la tendencia de la Nueva Gestión Pública radica en el óptimo desempeño del sector público, en resultados eficientes, eficaces y de calidad en el servicio público; en el reemplazo de las estructuras; en mayor flexibilidad para la explotación de las alternativas de regulación y previsión pública, alcanzando mayor efectividad a un menor costo.

Pues en estricto sentido la llegada de esta corriente, lleva consigo un cambio de reforma al sector público, teniendo como referente aquellas conductas de gestión de corte empresarial teniendo como objetivo mejorar a las organizaciones públicas, aplicando como timón la eficacia, y eficacia en asunto de servicios públicos.

## **2.1 Origen de la Nueva Gestión Pública**

La Nueva Gestión Pública (NGP) desde el punto de vista teórico y metodológico tiene su fundamento en dos escuelas como lo es la teoría de la elección pública y el gerencialismo, en este sentido la teoría de la elección pública enfoca mecanismo de mercado y rendición de cuentas para inducir la competencia entre agencias públicas mientras que el gerencialismo aboga por mayor autonomía enfocándose a mayores resultados.

Si bien la Nueva Gestión Pública como anteriormente se mencionó, tuvo su origen en países de origen anglosajón, el análisis pronto tuvo su expansión sin duda en algunos otros países, ya fue para experiencias similares o para identificar patrones generales en países desarrollados o semidesarrollados.

La Nueva Gestión Pública surgió en las décadas de 1970 y 1980 en los sistemas Westminster, debido a que después de la segunda guerra mundial el Estado moderno experimento por una parte una fuerte expansión en términos de sus políticas públicas, la calidad de servicio públicos impuestos y gasto, así como el continuo incremento de su arquitectura organizacional, el aumento de su equipo

de servidores públicos y la complejidad creciente de sus estructuras y sistemas administrativos. (Pardo & Velasco, 2009, p. 80)

En este sentido, se entiende que la Administración de los sistemas Westminster era comprendida por aquella asesoría de la cual era impartida por ministros tanto para las políticas públicas como para sus funciones ejecutivas para la administración de los asuntos públicos.

Ahora bien sin entrar en más detalles acerca de cómo se empleaba estas prácticas en el país de Canadá, nos detendremos a decir que la Nueva Gestión Pública resulta ser en buena medida ese claro movimiento de reforma a la Administración Pública, en ella se desarticulan esa dependencia central en las organizaciones.

Cabe mencionar que la situación que enfrentaban los gobiernos con declive fue precisamente en el entramado de los ingresos públicos con lo cual estas circunstancias fueron las que también dieron lugar para dar solución a mejorar la productividad.

En expresión de Hughes (2004) la Nueva Gestión Pública reflejan las diferentes perspectivas de lo que está acaeciendo habiendo algunos puntos en común en primer lugar, sea cual sea el nombre dado al modelo, éste representa un cambio importante de perspectiva: de la administración pública tradicional a un modelo que da más importancia a los resultados obtenidos y que otorga una mayor responsabilidad a los gestores, comparte explícitamente la intención de trasladarse de la burocracia clásica a organizaciones, recursos humanos y condiciones contractuales más flexibles, los objetivos organizativos y los recursos humanos deben establecerse claramente, permitiéndose así medir su consecución a través de indicadores.

Díaz de León (2013) hace referencia que, en los planteamientos de la Nueva Gestión Pública una de las ideas que sobresalen es la calidad en el servicio, que pretendió lograr un cambio en la cultura administrativa las técnicas de calidad provienen del sector privado y se entienden como una estrategia que permite

alcanzar la competitividad, lo cual implica un cambio de mentalidad en los administradores y en la cultura de las organizaciones. De acuerdo con este enfoque, se pretende introducir en aquellos Administradores públicos, la noción de brindar un servicio en aras de mejoramiento.

Esto tiene que ver con la formación de una organización responsable, la cual, con la adopción de la Nueva Gestión Pública, pueda obtener organizada y planificadamente los resultados previstos, pero que además tenga la capacidad de hacer frente a situaciones no previstas, lo que salga de los procedimientos establecidos.

Esta tendencia tiene como premisa dar solución a problemas derivados de un gobierno sobrecargado de déficits y deudas presupuestarios, y burocracias gubernamentales indiferentes.

Estas nuevas demandas cada vez más importantes, como consecuencia de la magnitud del déficit público en prácticamente la totalidad de países, tuvieron en un primer momento un importante impacto en los procesos de construcción de políticas públicas, pero en la actualidad no se circunscriben únicamente a la esfera política o ministerial, sino que se han ampliado a todas las actuaciones de la administración en sus diferentes órdenes territoriales. (García, 2007:38)

El análisis de la tendencia por la cual va encaminada la Nueva Gestión Pública, va a denotar de acuerdo a cada una de las condiciones por las que atraviesa cada país.

En este sentido no puede haber una misma actuación, pues que existen diferentes modos de operación, diferentes normatividades, y diferentes demandas, tanto políticas como sociales y culturales.

Es precisamente la amplitud teórica sobre la que se fundamenta su marco de acción lo que le permite no rechazar unas preferencias de actuación frente a otras por mera ideología, sino en función del análisis de las distintas alternativas posibles.

La necesidad de visualizar el entorno en el cual opera una organización para llevar a cabo las finalidades de la política del Estado, previamente establecidas, conducir a la organización hacia esos objetivos estratégicos, es lo que conlleva a la ejecución, de ciertas reglas administrativas.

Estos cambios implican sobretudo una reestructuración de la organización pública que ante la inminente interacción de la sociedad, ha adquirido un interés mayor bajo nuevos factores como:

1. La eficiencia, que demanda el uso racional de los recursos.
2. La eficacia. Esto es funcionalidad y calidad del aparato público; es decir, que los procesos administrativos, respondan realmente a los objetivos.
3. La legitimidad, que comprende capacidad de respuesta de la organización ante un medio. (Montes de Oca Malvárez, 2011, p. 179)

En buena medida, se puede argumentar que esta apertura a las técnicas que ofrece cambios, como es el caso de la Nueva Gestión Pública, radica en darle auge a un mejoramiento en el sector administrativo.

En la práctica esta nueva corriente da lugar a que en la administración el papel de los servidores públicos, tengan noción de ser aquellos gestores, con la finalidad de implementar la premisa que lleva consigo el corte gerencial, la descentralización decisional como condición del alto desempeño con eficiencia y eficacia de las operaciones.

### **2.3 La Nueva Gestión Pública en el Mundo**

La Nueva Gestión Pública (NGP) es un término común en el debate contemporáneo, se encuentra concebida como modelo de innovación en el sector público.

Tiene tendencia en el mundo algunos tales como en Nueva Zelanda, Australia y el Reino Unido, países que habían instrumentado reformas en respuesta a soluciones ante las crisis que se presentaban.

En el actual periodo de la historia, caracterizado por un constante proceso de Democratización, el gobierno y sus instituciones constituyen un factor persistente y dominante en la sociedad nacional e internacional.

La participación del gobierno y la estructura burocrática han constituido un elemento crucial en el control de esta turbulencia y una determinante fundamental de la legitimidad del gobierno. (Espejel, 2012:31)

Por lo anterior, se señala que, dentro de la integración del gobierno así como de sus instituciones, deben atender a aquellas situaciones que demanda la sociedad, deben ajustarse a esas condiciones de contingencia que bien varían de un Estado a otro, es decir, un ajuste de acuerdo a sus sistemas tanto político, como sociales, que tienen tanto países nacionales o internacionales, o bien países desarrollado o subdesarrollados.

Pues como se ha venido argumentando, existe una gran importancia en aquellos cambios en la gestión Pública ya que esta es uno de los vínculos primarios que tiene para que se vea reflejado cierto desarrollo en este sector.

La legitimidad de los resultados es el indicador de la calidad que tiene la propia Gestión Pública en los espacios sociales, políticos y económicos que son representativos de la vida productiva y amplia que se desarrolla en la esfera de lo público.

Las instituciones y la institucionalidad son amplios derroteros que recorre la gestión pública para fungir como un sistema que produce y reproduce capacidades

En este contexto teórico, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) ha instrumentado ocho estrategias para aplicar en la Nueva

Gestión Pública:

1.- Devolver autoridad y otorgar flexibilidad (dar al administrador libertad en las decisiones, facultad de decisión y flexibilidad en el manejo de recursos públicos).

- 2.- Asegurar el desempeño, el control y la rendición de cuentas.
- 3.- Desarrollar la competencia y la elección.
- 4.- Proveer servicios 'responsivos' a los ciudadanos (orientación estratégica participación al ciudadano, transparencia y acceso a la información).
- 5.- Mejorar la gerencia de recursos humanos.
- 6.- Optimizar la tecnología de la información.
- 7.- Mejorar la calidad de la regulación.
- 8.- Fortalecer las funciones de dirección del gobierno central. (Díaz de León, 2013, p. 183)

El modo introductorio de ciertos mecanismos, que en algunos países, con nociones innovadoras, servirá como herramienta para una mayor calidad y eficiencia en las instituciones públicas, mediante nuevas técnicas operativas y la instrumentación de apoyos tecnológicos modernos.

Por otra parte, los gobiernos se han enfrentado a múltiples retos que les han obligado a analizar y aplicar las mejores innovaciones de la gestión pública.

Aunado a éstos, el fenómeno de la globalización, en que la injerencia de diversos organismos internacionales, la aplicación de recursos del exterior en apoyo a los Estados y las inversiones de capital externo exigen mejoras en la gestión pública y en las políticas gubernamentales.

Abarcando aspectos medulares que trajo consigo la Nueva Gestión Pública se añadieron un conjunto de prácticas, la flexibilización de estructuras y procesos y la incorporación de mecanismos de mercado, en este apartado se pretende abarcar esas premisas de la Nueva Gestión Pública, para su implementación en la organización Administrativa, y para ello se ejemplifican algunas situaciones.

En un gobierno atento a los resultados, pueden desempeñar un papel clave, no sólo para controlar la conducta del administrador mediante su monitoreo, sino para ayudar a éste a superarse.

Por tanto la diversidad y la complejidad de los diferentes sistemas políticos son extraordinarias y requieren por tanto de visión de Estado, estrategias de largo plazo y todo el caudal de conocimientos y experiencia que sea posible reunir.

Para gobiernos que vivían presiones fiscales y demandas sociales, la Nueva Gestión Pública ofrecía respuestas prometedoras. Hacer más con menos (o, como lo propondría el entonces vicepresidente estadounidense Al Gore: “alcanzar un gobierno que trabaja mejor y cuesta menos”. (Cejudo, 2011:24)

Dentro de los acontecimientos que no expresa Al Gore, propone un serie de situación a las que a bien tienden servir para mejora cada vez más, la organización en el sector público.

Para ejemplificar un poco más, señala lo siguiente: Reinventar nuestros sistemas presupuestario, de personal y de compras eliminará gran parte del papeleo más no todo que vuelve tan engorrosos los procesos gubernamentales, así como la proliferación de reglas innecesarias e improductivas. (Gore, 1993)

Los mecanismos e instrumentos concretos variaban, pero el objetivo era claro: mayor competencia en el sector público y estructuras menos jerárquicas y rígidas.

Los servidores Públicos deben tener como premisa de ser parte gestora de la sociedad dejando de lado su carácter de intermediarios de la administración.

Será preciso retomar esa cultura administrativa, que solo pretende generar cambios sensibles en la forma de organizar el Estado, en aquella revitalización de la sociedad en las tareas gubernamentales.

Las experiencias que dieron origen al término de la Nueva Gestión Pública y gran parte del discurso construido en torno a ellas sugerían que había un núcleo de iniciativas comunes y, detrás de ellas, cierta coherencia conceptual.

Las soluciones intentadas se basaban en lo que Christopher Hood ha identificado como un giro drástico en las doctrinas administrativas:

De la hechura de las políticas a las habilidades gerenciales; del énfasis en los procesos al énfasis en los productos; de las jerarquías ordenadas a un esquema de mayor competencia en la provisión de servicios públicos; de sistemas homogéneos de pago a sistemas con variación, y de un servicio público uniforme e incluyente a una estructura diversa, con más énfasis en contratos de prestación de servicios.

Las propuestas de la Nueva Gestión Pública no se derivaban de un desarrollo teórico uniforme que hubiera culminado en los años ochenta en un conjunto de recomendaciones prácticas.

Por el contrario, eran la amalgama de instrumentos de gestión diversos que parecía relevantes para atender los problemas del sector público en esos años en los términos definidos por quienes impulsaron las reformas, y acordes con la ideología antiestatista y liberal que reaccionaba a lo que se percibía como excesos del Estado de bienestar. (Cejudo, 2011:28)

Hizo propia la demanda por mayor libertad de gestión, responder rápidamente a nuevos márgenes de un entorno cambiante y mantener motivada y alerta a una organización pública era necesario alejarse de reglas homogeneizantes, disminuir las restricciones a la forma de decidir los contenidos de la acción gubernamental y los destinos del presupuesto y, ante todo, ampliar el espacio de maniobra para innovar, intentar soluciones e incluso fallar y aprender.

### **2.2.1 Países Desarrollados**

La magnitud con la que el sector público se ha incrementado de manera muy notable tiene su influencia en la economía general, en este sentido los gobiernos deben adaptarse ante circunstancias cambiantes creando posibilidades nuevas y flexibles para la obtención de resultados.

Parece ser que el desafío de la Nueva Gestión Pública es precisamente la renovación de las instituciones.

Para que se pueda afrontar ese gran paso es preciso que exista una transformación en las estructuras y en los procesos de gestión de las actuaciones del poder público.

En este sentido los países miembro han tenido la necesidad de un cambio en la gestión derivado de sus sectores públicos.

En la actualidad la actividad de gobernar en los países de la OCDE están decididos a llevar a cabo políticas con objeto de tener mejores niveles de bienestar político, resulta indudable que para fomentar una cultura orientada a resultados es preciso incrementar autonomía y flexibilidad en el uso de los recursos.

Para realizarlo se usan diferentes fórmulas contractuales en donde se definen niveles de financiación global, fijando fines y objetivos que deben alcanzar los programas.

Los Gobiernos de los países miembros están decididos a llevar a cabo políticas que conduzcan a los mayores niveles de crecimiento sostenible y de empleo que sean posibles y que contribuyan al bienestar económico y social, pero deben hacerlo en un contexto diferente.

No obstante, cabe mencionar que aquellos numerosos cambios que los países han introducido en las estructuras y en la gestión del sector público corresponde en primer lugar a este complejo proceso.

Pues en este sentido la capacidad de gobernar dependerá cada vez más de la capacidad para la innovación del personal del sector público y del compromiso que demuestren.

Los estudios de política comparada a menudo han analizado la conveniencia de hacer generalizaciones sobre los procesos políticos, sin embargo algunos especialistas en lugar de tratar de desarrollar modelos generales para todo el

mundo han preferido construir modelos definidos de manera más precisa, por la geografía o por procesos particulares. El estudio de la reforma administrativa generalmente se ha definido en términos tan amplios como lo fue el estudio de la política comparada. (Pardo & Velasco, 2009, p. 47)

Los países de América del Norte están al entorno de ideas enfrentándose a las nociones de la Nueva Gestión Pública (New Public Management), aunque poseen muchas características económicas y administrativas como son el Reino Unido, Estados Unidos y Canadá, enfrentan estímulos tendientes a la reforma, si bien cada uno responde a su manera.

Estados Unidos como Canadá siempre ha tenido sistemas de remuneración y clasificación del servicio público tradicional ninguno de ellos ha tendido su sistema de servicio civil tanto como lo han hecho muchos otros sistemas de derecho anglosajón.

En particular el formato de servicio civil estadounidense se ha mantenido inalterado desde que el presidente Carter inauguró el Servicio de Altos Funcionarios (Senior Executive Service) y algunas versiones limitadas del sistema de remuneración por desempeño, como parte de la Ley de Reforma del Servicio Civil de 1978.

Dentro del gobierno Canadiense ha adoptado parcialmente la agenda de Nueva Gestión Pública para su sistema de servicio civil, no obstante la reforma se enfoca en la mejora del desempeño de los funcionarios en lo individual, más que en imponer programas de economía de mercado.

Para el caso de México los principales problemas son en el sistema de personal ya que son más básicos, no se ha llevado a cabo una campaña sostenida y enérgica para crear un servicio civil más unificado ni un sistema de servicio civil eficiente.

En cuanto a la transparencia se ha convertido en un rasgo del gobierno importante de las naciones norteamericanas, aunque parecería estar perdiendo importancia en Estado Unidos y cobrando más peso en México, recordemos que la

transparencia hace permitible que los ciudadanos evalúen el desempeño de sus gobiernos, en los centros específicos donde se proveen los servicios.

En el tema de rendición de cuentas por desempeño, la mayoría de los gobiernos hace más hincapié en criterios de desempeño, en Estados Unidos con la aprobación de la Ley sobre Desempeño y Rendición de cuentas del Gobierno(GPRA) esta ley requirió de una negociación entre los actores de los poderes ejecutivo y legislativo en torno a los indicadores adecuados para todos los involucrados brindando al congreso y al presidente información sobre el desempeño incrementado dejando ver la capacidad de logros y fracasos de las organizaciones.

Por ejemplo en el gobierno de George W. Bush ese programa se complementó con la agenda administrativa.

La agenda administrativa del presidente George W. Bush presentaba cinco iniciativas específicas de corte empresarial; administración estratégica del capital humano, licitación por concurso, mejor desempeño financiero, ampliación del gobierno electrónico y el santo grial, vinculación del presupuesto con el desempeño. (Pardo & Velasco, 2009, p. 107)

Es este sentido esta iniciativa tuvo por objeto enfocarse a un gobierno donde intentaría lograr y no gastar.

Para el caso de Canadá el auditor ha de desempeñar un papel central en la tendencia de implantar la administración del desempeño la capacidad de mejorar la rendición de cuentas. Por su parte el gobierno canadiense ha adoptado parcialmente la agenda de NGP para su sistema de servicio civil aunque de nuevo no con el entusiasmo con el que se ha hecho en muchos otros sistemas Westminster. En este sentido se puede argumentar que la reforma existente se ha concentrado en mejorar el desempeño de los funcionarios, más que en imponer de manera emergente o necesaria programas de economía de mercado que por supuesto son comunes en muchos otros sistemas.

En este apartado que con anterioridad se trató de hacer varios conceptos relativos a las reformas de cada uno de los países de América del Norte siguen mostrando parte de complejidad para comprender el efecto que ejercen las tradiciones nacionales y continentales, pues tratar de especificar los orígenes de las discrepancias entre naciones sigue siendo un gran dilema, pues existen diferentes nociones de reforma según si historia política y tradición administrativa de cada país.

### **2.2.2. Países en Desarrollo**

Si bien la Nueva Gestión Pública es el conjunto predominante de ideas en el que se ha basado la reforma administrativa de las democracias industriales y hasta cierto punto, de todos los países que tratan de llevar sus sistemas administrativos más allá del paradigma tradicional, no obstante la Nueva Gestión Pública se presente como aquella nueva corriente de paradigma sobre reforma administrativa en la mayor parte del mundo, en muchos países ya se han iniciado los preparativos para una reforma de la administración pública, o incluso ésta ya ha sido implementada, en este sentido se ha tenido diversas experiencias, pero ante todo se ha reconocido que no existe un paradigma generalizado.

Muchas de las reformas dependen de la creación de nuevas instituciones, de cambios constitucionales o de modificaciones profundas en el sistema administrativo, afectando el statu quo de diversos grupos, algunos atrincherados desde hace décadas en el aparato estatal.

En un planteamiento más específico y como ha documentado Pollitt para varios países, la retórica llegó más lejos que los cambios efectivamente realizados: administraciones en todos los ámbitos de gobierno y de todo signo partidista anunciaban que sus reformas se inscribían en la Nueva Gestión Pública, con la esperanza de dotarlas de mayor legitimidad y de presentarse como vanguardistas en lo administrativo.

En el caso de México, los principales problemas que enfrenta, es precisamente que no se ha llevado a cabalidad una campaña sostenida y enérgica para crear un

servicio civil más unificado, a diferencia del gobierno Canadiense que ha llevado a cabo reformas mayores en la prestación de los servicios que iniciaron mucho antes que el Reino Unido.

Cabe mencionar que de cierto modo los gobiernos han recibido una serie de estímulos relativamente similares que debería producir determinado tipo de reacción.

En los países democráticos más ricos del mundo la idea de la Nueva Gestión Pública se ha diseminado ampliamente y han propiciado cambios muy importantes en la administración pública de esos países.

Tal parece que esta respuesta depende de la herencia y tradición y nivel económico que representa la subsistencia de patrones establecidos de cada país.

Sin embargo y hablando en términos globalizados, tanto para países desarrollados como lo es Estados Unidos, Canadá, Nueva Zelanda, Reino Unido, y como aquellos países en vías de desarrollo, debe destacarse que gran parte del proceso de reforma por los que se han visto envueltos, consiste en dar a conocer el nuevo conjunto de idea sobre políticas o administración que pueda emplearse para justificar dichas reformas.

## **CAPITULO III**

### **LA ADOPCIÓN DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO**

“Los políticos tenemos que vivir como vive la mayoría y no como vive la minoría”

JOSÉ MUJICA

## **LA ADOPCIÓN DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO**

Las transformaciones en el plano político y social son evidentes, en este sentido se puede argumentar que a partir de las condiciones que favorece la globalización, diversos países inician aquellos procesos de reformas, inspiradas en una corriente liberal-económica, que propicie mejores condiciones para aquel arduo desarrollo.

La globalización no sólo transforma la economía, también transforma la política y, por ende, la gestión pública, y al ser estas sujeto de cambio, es menester responder a un nuevo orden, un nuevo emprendimiento de nuevas tareas administrativas.

Tal y como lo plantea Montes De Oca (2011) en un enfoque estratégico, la célula de acción de la Reforma del Estado y la modernización se ubica en la definición y despliegue de novedosas acciones institucionales y humanas que definen el nuevo perfil estatal bajo el punto de vista político, económico, social, jurídico y administrativo, vinculado a la sociedad y la búsqueda de un equilibrio en la distribución equitativa del desarrollo de sus sectores. La modernización representa un proceso de adaptación esa ruptura de esquemas demostradamente obsoletos, el uso y desarrollo de medios, esa adaptación evolutiva.

Cabe mencionar que los factores esenciales que en buena medida deben tomarse en cuenta, bajo la búsqueda de un nuevo perfil del Estado, es aquella coexistencia entre la administración pública y los ciudadanos, por ello será preciso reivindicar al ciudadano y al servidor público, eliminando el esquema que induce a la autoridad a permanecer con esa superioridad jerárquica de los ciudadanos.

El liberalismo mexicano del siglo XIX resulto un liberalismo social apegado a un proceso histórico, y es el pensamiento que fundamenta la renovación contemporánea del Estado y el sustento de las recientes premisas del cambio estructural, económico, político y social.

Después de casi cuatro décadas de crecimiento, México se enfrentó a la necesidad de dar una nueva dimensión a su proyecto nacional.

No solo debido a la recomposición del mundo y el final de la Guerra Fría en medio del derrumbe de dogmas laicos, sino a la reestructuración global en todo el orbe, merced a la consecuente integración de los mercados y el agotamiento de la estructura económica del país.

Los gobiernos enfrentaron un desajuste entre el modelo del Estado interventor vigente, hasta la década de 1970.

Finalizada la crisis de 1982 y tras un ajuste que auspicio un nuevo despegue mediante la diversificación de exportaciones hizo patente la necesidad de un proyecto modernizador concertado entre actores sociales, institucionales y políticos.

Pues sin duda hoy la sociedad reclama una administración pública accesible, moderna y eficiente, un imperativo para coadyuvar al incremento de la productividad global de la economía y una exigencia del avance democrático.

De acuerdo con esta perspectiva es menester construir mecanismos institucionales acordes que garanticen las actividades el gobierno así como un control público, con un nivel de profesionalización misma que se vea reflejada en el buen suministro de los servicios públicos. La importancia de lo que se refiere de lo antes expuesto tiene que ver con lo que se plantea en la siguiente cita.

Considero que la consolidación de un Estado democrático se basa en la operatividad funcional de la administración pública. No hay verdadera democracia, ni garantías de observancia del principio de legalidad, sin una administración pública que opere con profesionalidad, neutralidad y objetividad. (Montes de Oca, 2011:15,19)

Aquellas transformaciones por las que ha tenido que pasar, aquellas circunstancias por las que tiempos atrás ha venido enfrentando nuestro país, han dado como resultado, innovar cada vez más nuevas estrategias, para llevarlas a cabo en el campo de lo público.

Al ubicar a México en el contexto de la globalización se resaltan en una descripción de coyuntura algunos acontecimientos importantes de los gobiernos de Miguel de la Madrid, Carlos Salinas y Ernesto Zedillo, sin pretender realizar un comparativo ni caracterizar el sistema político mexicano, sino más bien se pretende identificar la inserción de nuestro país en los procesos de cambio global.

Los referentes para emprender tales cambios fueron aquellos que fueron promovidos por el medio ambiente externo, que en el contexto global (nivel macro) impulsan a los gobiernos a ser más eficientes y en el contexto nacional (mesonivel), a seguir las políticas administrativas, principalmente del gobierno federal, durante los años ochenta y noventa.

En este sentido México comenzó a efectuarse en el plano formal, como son los planes y programas, donde se muestra con mayor énfasis en el periodo de 1995-1999.

La influencia del ambiente externo ha determinado la adopción de nuevas prácticas de gestión en diversos ámbitos de gobierno.

Cabe mencionar que la calidad en el gobierno representa una serie de transformaciones en las organizaciones públicas que involucran estructuras administrativas, funciones, normas, procedimientos, rutinas, comportamientos y valores.

Ese acontecer de cambios en las administraciones introduce mecanismos, para concebir una nueva forma a la administración pública y que esto de cierta manera caracteriza la forma de una práctica, que poco a poco fue asimilándose como forma de modernización a la administración pública.

Las condiciones impuestas por la globalización establecen una serie de vínculos que producen un efecto casi simultáneo entre los diferentes Estados que afectan a modificar los mercados, los sistemas políticos, los sistemas administrativos y a la sociedad en general.

Durante la década de 1980, que bien marca ese panorama de crisis económica, de un gran déficit fiscal, gobierno latinoamericanos, entre ellos México recurren al apoyo de organismos internacionales como el FMI o BM, quienes al otorgar créditos establecen una serie de recomendaciones que replantean el papel del Estado en el mundo.

La revitalización de las instituciones estatales para alentar la competencia dentro de la administración pública implica un cuerpo de funcionarios capaces y motivados una provisión de bienes y servicios públicos con mayor eficiencia.

La necesidad de mejorar al sector público, de hacerlo más productivo y más eficiente en términos de competitividad y calidad, esta última condición impuesta por la globalización es lo que lleva a adoptar la Nueva Gestión Pública en los gobiernos como es el caso de México.

Para el caso de México se sigue el camino de la modernización del Estado, pero al mismo tiempo, da lugar a un proceso de descentralización que reconfigura su papel e incrementa la relevancia de los gobiernos locales. Por otro lado se dan procesos que van configurando la democracia en nuestro país por tanto, hay un proceso de cambio. (Contreras Orozco, 2012:78)

En el presente apartado se vincula las transformaciones por las que México ha pasado, retomando sus primeras reformas, que sin duda marcaron un paso a la modernización dentro de su aparato gubernamental. Mismas que se identifican en los rasgos de los procesos de reforma en cada periodo gubernamental.

Una de las mejores maneras para aproximarnos al concepto de reforma es diferenciarlo del concepto de revolución. Una revolución implica un cambio rápido, completo y violento de los valores, la estructura social, las instituciones políticas, la política gubernamental y el liderazgo sociopolítico. A su vez, las modificaciones de limitado alcance y moderada velocidad en el liderazgo, la política del gobierno y las instituciones políticas se clasifican como reformas. Pero no todos los cambios moderados son reformas. A estos cambios en la dirección opuesta es mejor denominarlos "consolidaciones" que reformas. (Sánchez, 1998:36)

Hasta 1982, el régimen político mexicano impulso el desarrollo económico y satisfacía las demandas sociales, siendo el proveedor de los bienes y la prestación de servicios, su legitimidad descansaba en este hecho.

En ese mismo año la crisis fiscal del Estado y la crisis de la economía nacional fueron el detonante para que la gestión gubernamental adoptara ideas reformadoras como un intento de respuesta a dicha crisis.

Ahora bien, y sin mayor prejuicio, en el sexenio de Miguel de la Madrid se planteó como prioridad el adelgazamiento del Estado, medida prioritaria en las llamadas reformas de primera generación.

En el llamado proceso redimensionamiento del Estado no fue otra cosas que la extinción, fusión, liquidación y privatización de empresas públicas, acompañado de una nueva forma de administración por contratos, concesiones o compartida con organizaciones no gubernamentales privadas o sociales.

Aguilar, (2000) Menciona que, para precisar un poco más, se agrega el siguiente dato, de acuerdo con el número de entidades en 1982 era de 1,115 y para 1988 restaban 618, da cuenta de la importancia que tuvo el proceso de desincorporación durante este periodo, y este a su vez manifiesta una reforma en la gestión.

Vicher, (2009) plantea que, el adelgazamiento del sector paraestatal, tuvo como fin pagar la deuda contraída con el FMI a partir de la firma de la Carta de Intención, así las empresas públicas se redujeron drásticamente.

En cuanto a la administración Pública se reformo la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, creando nuevas secretarías como la de la Contraloría de la Federación.

Durante la década de 1990 tuvieron lugar las reformas de la segunda generación, cuyas propuestas buscan llegar al Estado Efectivo (Vilas, 2000).

En el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, se puso de manifiesto el oportuno interés de ese vínculo de interacción, con agentes exteriores, surge ese gran interés por buscar el reconocimiento internacional, por posicionar al país en el panorama económico global.

El proceso de liberalización y privatización atrajeron la inversión y la importancia comercial del país creció a partir de la negociación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá. Por lo cual el proyecto tuvo dos propósitos: la reforma del Estado y la modernización y por supuesto la política económica exterior.

No obstante debido a las limitantes por las que yacía México, al no tener las mismas condiciones estructurales de países desarrollados, más tarde ocasiono una fuerte crisis al comienzo del siguiente periodo gubernamental.

Hacia finales de 1994, ya iniciando el gobierno de Ernesto Zedillo, el país tenía fuertes desequilibrios económicos.

Posteriormente como respuesta a la crisis económica se firmó el Acuerdo de Unidad para superar la Emergencia Económica, que reafirmo el mantenimiento de los salarios acordados antes de la devaluación, como una medida de contención.

Cabe mencionar que es a partir de la interacción del gobierno mexicano, así como los cambios en el marco normativo expresaron nuevas reglas formales para la Gestión Pública, que de alguna manera abrieron paso de algún modo a la institucionalización de la Nueva Gestión Pública.

Bajo la premisa de que la globalización y los organismos internacionales influyeron en los cambios de la gestión pública en México, es menester detallar la incursión de nuestro país en uno de los miembros más representativos.

México como miembro de la OCDE, lo cual represento que los países miembros aceptaran el programa de reforma estructural mexicano, dado a conocer durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, lo cual podría traducirse en el incremento de captación de inversión extranjera y de exportaciones mexicanas.

Es evidente que al ser miembro de un organismo internacional como la OCDE, México no podía quedar aislado de las reformas que se proponían, esto significaba su pase de entrada al mundo globalizado, pero también implicaba asumir los riesgos de implementar medidas que correspondían a otros contextos.

Las acciones emprendidas por el gobierno mexicano a raíz de su membresía en la OCDE impactaron diversos ámbitos, aunque de inicio los cambios más representativos fueron de carácter económico.

### **3.1 Antecedentes de la Nueva Gestión Pública en México**

La implementación de nuevas formas pragmáticas, aquellas transformaciones por la que ha atravesado México a través de sus reformas sin dejar de lado que esta pudieran ser exitosas o no, es necesario interpretarlas como un prospección de la Nueva Gestión Pública, para ello en el presente apartado se expondrá la situación por la que tuvo que pasar México y como se llevaron a cabo la praxis de transformación.

Hablando en términos de aspectos generales es preciso que al referirnos a México será preciso abordar su cultura política, la forma en como está constituido México.

Se denomina a México cuyo nombre oficial es Estados Unidos Mexicanos, está conformado por 31 Estados y un Distrito Federal (actualmente es conocido como Ciudad de México), en él se encuentran establecidos los tres poderes de la Federación (Legislativo, Ejecutivo y Judicial).

Su sistema político está constituido por un sistema presidencial, el Poder Ejecutivo recae en la figura del Presidente de la República, donde es precisamente jefe de Estado y jefe de gobierno.

México cuenta con organismos descentralizados, el poder legislativo se deposita en el Congreso de la Unión donde se encuentra integrado por dos cámaras (Diputados y Senadores).

Como lo expresa Arrellano (2004) fue a partir de 1995 el gobierno federal inició un proceso de reforma, que entre otros aspectos buscaba modificar el sistema integral de planeación-programación-presupuestación, llevado a cabo desde 1976. Esta transformación implica cambios en el sistema de administración financiera, el empleo de la planeación estratégica, y la implantación en todas las dependencias y entidades de la administración pública de una Nueva Estructura Programática (NEP) y de un Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) a través de indicadores.

Este proceso de reforma en el gobierno federal implica una reforma administrativa una nueva forma de transformar el aparato gubernamental que tiene por nombre Programa de Modernización Administrativa (1995-2000).

Donde se pretende dar mayor transparencia a las acciones del sector público y la devolución de responsabilidades y recurso a estados y municipios, propone también una reingeniería organizacional para elevar la calidad de los bienes y servicios.

Una de las vertientes por la cuales se ve envuelta esta transformación es precisamente en los mecanismos para formular y ejercer el gasto ya que existía una fragmentación del sistema presupuestario desde la planeación hasta la evaluación.

Ya que una de las deficiencias del presupuesto era en la insuficiente información programática para controlar la orientación e impacto en la política de gasto, falta de relación entre el contenido programático y el ejercicio del gasto, lo cual no permite identificar resultados desfavorables en los programas y en la obtención de resultados.

De esta manera la reforma al sistema integral de programación y presupuestación tiene su base en el Programa de Modernización Administrativa (PROMAP) y en el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE).

El Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE) propone dos innovaciones, la primera es un replanteamiento integral en la clasificación y concepción de las actividades del sector gubernamental y la segunda es la introducción de indicadores estratégicos, de tal manera que se logre una administración de los recursos públicos orientada a resultados. (Arellano Gault, 2004, p. 229)

De esta manera el objetivo de la reforma al sistema presupuestario consolida la implantación de una Nueva Estructura Programática donde se atribuye un conjunto de categorías y elementos programáticos que buscan dar orden y dirección al gasto público en su clasificación funcional.

Con este enfoque se busca alcanzar un cambio de enfoque relativamente en el desempeño del gobierno en donde en cada una de las dependencias exista un responsable de la función que en cierta manera se reconfigure las estructuras orgánicas y que este tenga como finalidad de que se simplifique el proceso de presupuestación y se evite la duplicidad de funciones.

De tal manera que el Sistema de Evaluación del Desempeño otorgue elementos de apoyo a quienes toman decisiones, para promover la credibilidad del gobierno mejorando la asignación de recursos incorporando nuevas herramientas tecnológicas, para sirva como herramienta orientada a los resultados.

De tal manera que este sistema supone una integración de los siguientes componentes: auditorías al sistema, encuestas a la población, incorporación de tecnologías de información, convenios de desempeño y la construcción de indicadores estratégicos distintos a los indicadores del PROMAP.

De acuerdo con las modificaciones que se realizaron en México, ese esquema que se ha mostrado deja ver que ha sido un paradigma que si bien adolece de vicios administrativos y costumbres pragmáticas del pasado en organizaciones públicas, significa un paso de atención a transformar y reorganizar los esquemas por lo que busca posibilidades de mejora.

El difícil momento por lo que es Estado Mexicano atravesaba permite tomar clara conciencia de que es necesario implementar mecanismo de innovación de la administración pública, mismos que han quedado subordinados notablemente al crecimiento económico utilizando una forma más racional de los recursos, cabe mencionar que en el proceso de transformación la modernización administrativa ha tenido mayor visibilidad en la agenda pública que sin duda incluye programas incorporados a esta temática., así como el de utilizar instrumentos de mercado para fomentar esa competencia en el sector público han estado ausentes en la agenda pública.

Como se expresa en las siguientes líneas, Cuantitativamente el gobierno gasta un porcentaje menor del PIB e interviene menos en la economía y las finanzas públicas han dejado de ser la principal fuente de inestabilidad económica, cualitativamente el cambio es aún más marcado: después de varios intentos frustrados México cuenta ahora con un servicio profesional de carrera en la administración federal, existen leyes que garantizan el acceso a la información gubernamental, y la corrupción si bien sigue siendo el lastre más grave en el gobierno parece haber disminuido recientemente, por lo menos en el ámbito federal. (Martínez, 2007, p. 132)

Sin embargo se alude que en el caso mexicano aunque se vio envuelto a reformas en el aparato administrativo las condiciones de la administración pública han cambiado pero el gobierno mexicano ha experimentado desde mediados de los noventa con algunas de las herramientas de la Nueva Gestión Pública pero tal vez resulte necesario preguntarse ¿Si la Nueva Gestión Pública explica esa transformación o si solo ha sido parte de aquella prospección innovadora?

### **3.2 El PROMAP en el Gobierno de Ernesto Zedillo**

En los últimos años la modernización administrativa, ha sido objeto de visibilidad, se ha plasmado como una directriz en nuevos programas, que tiene como finalidad del mejoramiento del país Mexicano, y aunque sabemos que cada vez resulta más recurrente maximizar mecanismos que permitan encaminar de

manera eficiente los asuntos del gobierno, en el presente apartado se plasman aportaciones que trajo consigo el PROMAP durante el gobierno de Ernesto Zedillo Ponce de León.

En las últimas dos décadas la administración pública mexicana se ha visto envuelta en una transformación radical, cabe mencionar que a pesar de existen bastantes rezagos e insuficiencias que afectan hoy en día la operación cotidiana del gobierno, resulta innegable que esa prospección e innovación actual por el mejoramiento del sector público resulta ser diferente a mediados de la década de los ochenta.

El tema de la modernización administrativa cobra cada vez más trascendencia en la agenda de la política internacional. En el quincuagésimo periodo de sesiones de la Asamblea General de la ONU, el tema central es la administración pública y, en particular, lo que se refiere a su papel como catalizador en el proceso de desarrollo económico y social. Por otra parte, en el contexto nacional se cuenta con una sociedad más informada, más participante y crítica, que reclama con vehemencia la mejora permanente de los servicios gubernamentales, mayor transparencia y honestidad en las acciones de gobierno y el uso de los recursos públicos, y un proceso de rendición de cuentas más completo, desagregado y con amplia difusión. (Federación, 28/05/1996)

Anteriormente la estructura por la que se regía el gobierno federal era resultado de una larga tendencia de centralización de poder y recursos en el Ejecutivo tenía una inestabilidad económica debido al endeudamiento público y el gasto excesivo sin embargo con el transcurso del tiempo hubo cambios dentro de la administración pública y en un pasar dentro de la visión de la Nueva Gestión Pública en territorio Mexicano se ha visto envuelto por programas que si bien al igual que lo ocurrido y por mencionar algunos casos como en Nueva Zelanda, Reino Unido y Australia las doctrinas de la Nueva Gestión Pública fueron adoptadas, en el caso Mexicano aunque algunas doctrinas asociadas con la misma fueron aceptadas a excepción de algunas también se presentó que fue vista con cierto escepticismo por los académicos, ya que desde el punto de vista

académico las reformas inspiradas por la Nueva Gestión Pública no garantizaban cambios sustanciales en la gestión del sector público.

Sin embargo el arribo de las doctrinas de la Nueva Gestión Pública a México no se debió al plan estratégico desde el gobierno federal, por el contrario la retórica gerencial empezó a permear las decisiones en materia de gestión pública en algunos casos aislados como por ejemplo en gobiernos municipales que experimentaron algunas técnicas en los años noventa o los programas en los municipios de Nuevo León, Guanajuato o Distrito Federal ahora Ciudad de México.

El primer intento se debió a la reforma comprehensiva de la administración federal que tuvo indicios a finales del año 1994, en el sexenio de Ernesto Zedillo Ponce de León donde anuncio la transformación de la Secretaria de la Contraloría General de la Federación, fundada en nueva Secretaria de la Contraloría y desarrollo (SECODAM) encargada de la modernización administrativa del gobierno mexicano la agencia específica a cargo del proyecto modernizador fue la Unidad de Desarrollo Administrativo (UDA) cuya facultad era preparar el plan modernizador donde se basó en experiencia de reforma en países de la OCDE también influyeron experiencias de gobierno estatales.

Conforme a lo dispuesto por el artículo 22 de la Ley de Planeación y a partir de las premisas establecidas por el Plan Nacional de Desarrollo de 1995-2000, la SECODAM elaboro e instrumento el Programa de Modernización de la Administración Pública con el propósito de transformarla en una organización eficaz y eficiente que tenga por objetivo la cultura de servicio capaz de brindar satisfacción ante las legítimas necesidades de demanda la sociedad, además de que la SECODAM una de las premisas de acción era contribuir para combatir la corrupción y la impunidad mediante acciones preventivas.

En expresión de Martínez Vilchis (2007) En el PROMAP se establecieron los siguientes subprogramas: participación y atención ciudadana, descentralización y desconcentración administrativa, medición y evaluación de la gestión pública, y dignificación, profesionalización y ética del servidor público.

Estos subprogramas se vinculan directamente con las técnicas de gerencia pública, de manera particular con el trabajo de la SECODAM y el de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, quien hizo un notable esfuerzo por echar andar el servicio civil de carrera.

No obstante los resultados de aquel proyecto no fueron tan positivos como se esperaba pues la crisis económica de 1994 desvió la atención del gobierno y redujo los recursos para modernizar la administración.

No obstante a pesar aquella situación la UDA no desistió, y con él se llevó a cabo el programa de Modernización de la Administración Pública Federal, como resultado se presentaron cambios cualitativos en el trabajo de agencias operativas, en términos específicos como pedimento en las oficinas se requirió que se realizara una planeación estratégica básica, fijando estándares de calidad, plazos y otros factores que indicaran estándares de desempeño.

Otra medida gerencial promovida en la Gestión de Ernesto Zedillo es la Nueva Estructura Programática (NED), con la que se pretendía transformar el sistema de administración financiera y el Sistema de evaluación del Desempeño (SED).

El Sistema de Evaluación de Desempeño retoma gran parte de los componentes de la nueva estructura programática teniendo como objetivo el de fortalecer el cambio de la gestión gubernamental teniendo como objetivo la obtención de resultados y la satisfacción a los usuarios así como el de analizar el desempeño de las entidades públicas con respecto a sus objetivos. En contraste, el trabajo de la UDA no llegó muy lejos. Los recursos humanos y financieros disponibles eran insuficientes para instrumentar la política plenamente y no tenía el respaldo político necesario. En 1998, Santiago Roel renunció a la UDA debido a los desacuerdos que tuvo con Farell; la instrumentación del PROMAP continuó pero perdió momentum. (Pardo & Velasco Sánchez, 2009, p. 141)

Ante esa situación se puede argumentar que la primera situación que tomó forma de la Nueva Gestión Pública en México terminaba con escasos resultados.

### **3.3 La Agenda del Buen Gobierno en el gobierno de Vicente Fox**

A pesar de que los resultados anteriormente expuesto por el PROMAP en el gobierno de Ernesto Zedillo no fueron tan positivos debido ante diversas situaciones, el tema por modernizar la administración pública continuo y se centró en la agenda del gobierno de Vicente Fox Quezada.

Resaltaron las virtudes de la gestión privada y se introdujeron conceptos provenientes del movimiento de reinención de gobierno en Estados Unidos desde principios de la década de los noventa.

En este sentido el presidente Vicente Fox Quezada anunció la creación de tres coordinaciones (orden y respeto, desarrollo humano y crecimiento con calidad) que funcionarían como instancias con capacidad de supervisión sobre las secretarías de Estado.

Tuvo lugar la creación de oficinas especializadas encargadas de asuntos prioritarios en la agenda presidencial, entre esos asuntos se encontraba la lucha contra la discriminación, el desarrollo regional, asuntos como los mexicanos en el extranjero, los indígenas entre otros.

Cabe mencionar que el fundamento legal de estas coordinaciones era un decreto presidencial, mientras que las funciones de las secretarías estaban regidas por la ley.

Meses después comenzaron a verse en temas de cuestionamiento y falta de coherencia en la distribución de las funciones entre diversas instancias del gobierno, que en consecuencias algunas oficinas y coordinaciones desaparecieron o mantienen un bajo perfil.

Así mismo, el Plan Nacional de Desarrollo señala que las funciones de la administración foxista se apoyaron en tres postulados: humanismo, equidad y cambio. De igual manera el plan menciona cuatro criterios centrales para el desarrollo de México: inclusión, sustentabilidad, competitividad y desarrollo regional.

Pero el Plan Nacional de Desarrollo además considera cinco normas básicas de acción gubernamental:

*Apego a la legalidad:* que las autoridades gubernamentales hagan sólo lo que esta permitido por la ley.

*Gobernabilidad democrática:* la administración pública ejerce el poder público con las formas propias de una democracia, respetando el esquema de competencias de los otros dos poderes (Legislativo y Judicial) y de los otros dos órdenes de gobierno (estatal y municipal); además de fortalecer los esquemas de participación de la ciudadanía y del sistema de partidos.

*Federalismo:* el Ejecutivo Federal se compromete a acelerar el proceso de Federalismo, redistribuir el gasto y la capacidad para generar ingresos, así como el poder de decisión y de ejecución de obras y prestación de servicios públicos hacia los gobiernos locales.

*Transparencia:* los servidores públicos se obligan a informar con amplitud y puntualidad sobre las acciones efectuadas y a los alcances y recursos utilizados.

*Rendición de cuentas:* considera un sistema que sea claro en la designación de los responsables de las actividades y programas de la administración pública federal, al mismo tiempo que les proporcione a los servidores los instrumentos y la capacitación adecuados para que efectúen sus funciones de manera eficaz, así como disponer de un sistema de indicadores de desempeño que permita premiar o sancionar a los servidores públicos. (Martínez, 2007, p. 112)

Por lo que se expresa con respecto a la transparencia, la publicación de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (Diario Oficial de la Federación (DOF), 11 de junio 2002) fue una decisión significativa no sólo al interior de la propia administración pública federal, sino hacia la vinculación de los ciudadanos con el gobierno.

La creación del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI) comenzó a operar oficialmente el 12 de junio de 2003, para lo cual tienen la

encomienda de ser responsable para garantizar la accesibilidad de la información gubernamental, ha sido uno de las transformaciones más relevantes de los últimos años.

De acuerdo con lo anterior expresa de manera comprensiva responder como un gobierno participativo estratégico y competitivo que además de ser innovador y de calidad este se encuentre metido con la ideología de responder a las demandas y necesidades de la población. Ya que dentro de la ideología que se plasma es la obtención de un modelo estratégico, para mejorar la capacidad de gobernar atendiendo las expectativas de la sociedad mexicana que en buena medida permitan recuperar cada vez más la confianza en sus autoridades.

### **3.4 Institucionalización de la Nueva Gestión Pública**

Surge un acontecimiento que por primera vez se da en el proceso electoral, en México se vio envuelto por una alternancia, lo cual significó que el Ejecutivo Federal buscara como fuentes alternas de legitimidad a su discurso del cambio las innovaciones en la gestión pública.

Se emprende el comienzo del gobierno a cargo de Vicente Fox emprendió en materia de gestión pública, en este sentido cabe mencionar que se encontró una fase de institucionalización.

El entonces presidente abanderó la idea de encabezar un gobierno de clase mundial, de calidad total, mediante el reemplazo de esquemas tradicionales de gestión pública por sistemas vanguardistas.

Como gobierno de transición debía impulsar los cambios para recuperar la confianza en las instituciones. De manera puntual, el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 estableció tres postulados para llevar a cabo las funciones de la administración humanismo, equidad y cambio. El hecho de que se estableciera la innovación y la calidad como base de este gobierno significó la adopción de la Nueva Gestión Pública de manera importante, ello conduciría a un proceso de adaptación y aprendizaje organizacional.

A partir del año 2000, el discurso de la administración mexicana identifico en la llamada Reinversión del gobierno norteamericano una corriente de innovación gubernamental, sustentada en principios de eficiencia, competitividad y calidad, así como democráticos.

(Fox, 2001) El gobierno de Fox se caracterizó por llevar a cabo anualmente la llamada Semana de Innovación de Calidad en la Administración Pública, la primera de ella se realizó en 2001, en la cual el presidente afirmo que su gobierno era el primero en adoptar un modelo estratégico de innovación y calidad, para transformar la administración pública en una verdadera palanca para el desarrollo.

Se difundieron los temas del Quinto Foro Global sobre Reinversión del Gobierno en 2003, al que asistieron estudiosos y expertos de los temas, quienes señalaron que México se encontraba en sintonía con el contexto internacional. Mediante la innovación se buscó reemplazar los sistemas burocráticos para transformar a las organizaciones públicas y dar paso a la creatividad y el trabajo en equipo.

El modelo Intragob se sustentó en una serie de principios y valores de calidad, así como base algunos modelos desarrollados en otros países, en donde los resultados obtenidos son motivo de reconocimiento.

Los principios de calidad que constituyen la base del modelo son: satisfacción del cliente y ciudadano, calidad en el servicio, calidad de vida en el trabajo, comunicación organizacional, uso eficiente de los recursos, respeto al entorno, integridad, transparencia, y honestidad. Indicadores de desempeño, de efectividad y eficiencia, mejora continua y pensamiento sistémico.

Cabe mencionar que para implantar este modelo en el gobierno mexicano, se tomaron en cuenta las experiencias de Estados Unidos, Japón y la Unión Europea, en donde se han establecido algunos premios en materia de calidad, como un estímulo a aquellas prácticas que han permitido a las organizaciones mejorar su gestión interna o su relación con el cliente-ciudadano.

El gobierno retomó las teorías de calidad a finales de los años ochenta, insertándose en una corriente mundial derivada de la administración de calidad. Ante una población cada vez más exigente y demandante, el sector público se vio en la necesidad de cambiar su administración tradicional.

La administración pública empezó aplicando las mismas herramientas de calidad que entonces eran utilizadas en la iniciativa privada, para después dedicarse a generar sus propios métodos. Experiencias de larga duración existen en todo el mundo: Australia, Nueva Zelanda, Reino Unido y prácticamente en todos los miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). Estos países con más de diez años algunos de reforma administrativa-buscan rendir mejores resultados a la comunidad y para ello requieren mejores sistemas de trabajo. (Sánchez, 1998:213)

### **3.5 La incorporación de nuevas prácticas de gestión en México**

De acuerdo con la influencia que ha tenido el proceso de globalización en México para generar cambios en diversos ámbito, que por supuesto da cavidad a la gestión pública, en el presente apartado se pretende explicar la vinculación entre la llamada reforma del Estado y por consiguiente la reforma administrativa, indicando aquellos elementos que dan pie a un cambio institucional, y que por ende tiene cierta relevancia con la llegada de la Nueva Gestión Pública.

Uvalle, (2002) Menciona que, la crisis del estatismo ocasiona la reacción de los ciudadanos ante las tendencias que apuntaban por una mayor injerencia de las agencias estatales en la vida de lo público.

Durante las últimas décadas, el Estado ha pasado a desempeñar un papel clave como productor de valor público, se ha priorizado la creación de condiciones para el desarrollo y el bienestar social y la producción de servicios e infraestructura.

México al igual que otros países se ha visto obligado a cambiar y adaptar a nuevas formas de administración en el sector público, ya que la consolidación del

nuevo Estado reclama el establecimiento de aquellos instrumentos elementales de la administración, para garantizar el ejercicio de la soberanía.

(Figueroa, 2008) Plantea que, la readecuación del papel del Estado y la aprobación de las reformas en el sector público en las economías avanzadas, ocurrieron en las más variadas formas, en contrapartida de lo que proponían los defensores del estado Mínimo y sin llevar necesariamente, al desmantelamiento del aparato estatal.

Se entenderá a la reforma del Estado como un proceso en donde se lleva a cabo una gran transformación de los modelos de interrelación entre la sociedad y el Estado. Dicho proceso abarca diversos aspectos de la vida política e implica la redefinición del papel que debe tener el Estado ante los problemas económicos y sociales y la forma de cómo hacerles frente. (Contreras Orozco, 2012:85)

Reyes Heróles (1992) Menciona que, la reforma del Estado en México, se debía a tres propósitos específicos: a) renovar la capacidad del Estado para garantizar la gobernabilidad del país, B) mejorar la eficacia del Estado para responder a las demandas de la población, C) lograr lo anterior en el marco de las nuevas reglas internacional.

Esto con la finalidad que de trajera consigo una mejor manera de satisfacer las necesidades del pueblo, tener una mejor forma de organización que subyacen del ámbito público.

Aguilar Villanueva (2004) Menciona que, en buena medida, de acuerdo a lo que anteriormente se expresa, que estos cambios van en pro de mejorar cada vez más el desenvolvimiento práctico de la actividad pública, para lo cual se emplea mucha relevancia en la eficacia, una premisa más de la Nueva Gestión Pública.

Las reformas emprendidas en materia de gestión buscaron recuperar esa legitimidad dañada, mediante un nuevo comportamiento y mejores resultados en el sector público.

La reforma administrativa, en su sentido primero de redimensionamiento y efficientización económica del aparato de gobierno, representó una sacudida a la arraigada creencia y expectativa que ciudadanos y personal público tenían tradicionalmente de la acción gubernativa y administrativa del estado.

Dentro del plano de lo administrativo en la reforma del estado, para el caso de México se puede ver reflejado en aquella contemplación del adelgazamiento del aparato estatal, como se ha mencionado anteriormente en los sexenios abarcando desde la premisa del Miguel de la Madrid, mediante la extinción, fusión, liquidación y privatización, y partiendo de una similitud, prosigue lo que se ocurrió en el periodo gubernamental de Carlos de Salinas de Gortari, de acuerdo con el desmantelamiento del intervencionismo estatal en la economía, lo cual trajo consigo la sustitución misma del Estado propietario por el Estado promotor, que trajo consigo aquellos programas dirigidos a exportación.

Al continuar la tendencia de la reducción de empresas públicas, los retos administrativos representaron un asunto relevante por atender.

Ante la evidente falta de confianza de la sociedad en las instituciones estatales, fue menester buscar la eficacia en las unidades administrativas y más aún, si se aspiraba a ser un Estado competitivo en el plano económico, también había que serlo en el plano administrativo y de gestión. (Contreras, 2012:88-89).

Un acontecimiento que dio auge a los cambio de reforma administrativa, fue por Carlos Salinas de Gortari, su reforma al Estado se vio envuelta por programas que cuya expresión uno de los más conocidos es el “Estado Solidario” derivado del Programa Nacional Solidaridad (PRONASOL), también destaca el Programa General de Simplificación Administrativa 1989-1994, lo cual significo un paso introductorio a la calidad del servicio Público.

Resaltaba la importancia de consolidar una cultura administrativa emanada de la eficiencia administrativa.

La incorporación de calidad como parte de la gestión significo una reproducción de instituciones que podían representar ganar legitimidad, pero también implicaba el establecimiento de nuevas reglas normas y comportamientos.

El caso de México, en nuestros días, es sin duda un claro ejemplo de un país de instituciones, instituciones dentro de los esquemas del Sistema Político y Social, que no propiamente privilegia la redistribución del ingreso o de crecimiento económico. Los cambios políticos que México ha vivido en los últimos años, son producto a su vez, de cambios anteriores, por lo que se hace necesario abordar algunos datos históricos relevantes para entender este hecho y poder relacionarlo desde el punto de vista de la influencia que puede darse a la NGP al aplicar una efectiva gestión del conocimiento. (Figueroa, 2008:6)

Cabe mencionar que el proceso de Reforma al Estado no solo concluye con el periodo gubernamental de Carlos Salinas de Gortari, continua en el periodo gubernamental, de Ernesto Zedillo (1995-2000), la igual que empezaba con difíciles circunstancias ; deuda externa e interna, una alta tasa de desempleo, severa inflación y movimientos guerrilleros en el sur del país.

Espinoza (1995) Plantea que, uno de los primero indicadores de la reforma gubernamental fue la iniciativa de reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, entre ellas la de Contraloría General de la Federación, que pasó a ser Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF).

Lo cual significo uno de los primero pasos de reforma al sector central, se dio apertura al Plan Nacional de Desarrollo en 1995, destacó en el apartado de Desarrollo democrático, la reforma de Gobierno y Modernización de la Administración Pública, donde se planteó la necesidad de que la administración pública se orientara al servicio de la ciudadanía mediante:

- a) La promoción de la descentralización administrativa
- b) La profesionalización de los servidores públicos
- c) Sistemas de control y rendición de cuentas

- d) Modernización de la gestión pública
- e) Simplificación y adecuación del marco normativo
- f) Responsabilidad de servidores públicos (Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, 1995) (Contreras, 2012:91)

En este sentido, el Plan de Desarrollo emitido en el gobierno de Ernesto Zedillo, propuso emprender un cambio en la gestión pública, lo cual tiene interacción con la Nueva Gestión Pública.

Surge el Programa de Modernización de la Administración publicada en 1995-2000 (PROMAP), a cargo de la Unidad de Desarrollo Administrativo (UDA) de la SECODAN, teniendo como finalidad la actividad de llevar a cabo una eficiencia en la gestión de las dependencias mediante nuevas formas de organización de trabajo derivadas de la automatización de los procesos de este (Espinoza 1995).

La finalidad por la que iba encaminado el contenido del PROMAP fue aquel diagnóstico elaborado para aquella problemática que enfrentaba en el aparato del sector administrativo.

En el marco de referencia de este programa fueron las experiencias de reforma emprendidas por los países miembros de la OCDE, así como algunas experiencias en entidades federativas específicamente sobre calidad total. (Pardo, 2003).

A partir de ese entorno se contemplaron diversas acciones por emprender mismas que expresaron la incorporación de la Nueva Gestión Pública como practica gubernamental, como son:

- a) Normas de calidad. Se determinó que durante 1996 y 1997 agencias y oficinas que proporcionar los servicios directos al público debían de definir las normas de calidad claras para la prestación de los servicios.
- b) La promoción de una cultura de calidad y la mejora continua, la tarea fundamental de cada dependencia u oficinas debería ser identificar los servicios

básicos, lo cual llevaría a determinar aquellos que son indispensable o aquellos sujetos de simplificación.

c) El eslabón de tecnología de información con la mejora de procesos administrativos.

d) La tecnología de información tenía un papel central en cada proyecto de modernización administrativa para mejorar la calidad de los servicios públicos (Contreras, 2012:92)

Como se ha visto en este apartado, se resalta que en periodo gubernamental a cargo de Ernesto Zedillo, versa en una serie de modificaciones y reglas formales por los que ha tenido que pasar el sector administrativo, a esta implantación de cambios efectuados por la modernización y una evaluación al desempeño.

No obstante, que al reconocer el obstáculo que presenta para el desarrollo de México la existencia de una excesiva cantidad de trámites, la administración Zedillo, trabajando conjuntamente con la OCDE, impulso un ambicioso programa de reformas reglamentarias y administrativa. (Kossick, 2003:3)

A manera de conclusión podemos decir que el PROMAP, fue un novedoso programa de este gobierno cuyo punto de partida fue la necesidad de adecuarse a la influencia de la Nueva Gestión Pública.

Podemos decir que factores de carácter político han determinado las prioridades en materia administrativa y de gestión por eso los cambios de corte gerencialitas no se produjeron más allá del discurso.

Por lo anterior, las transformaciones de la estrategia gerencial en un ambiente interno institucionalizado, pueden reconfigurar ciertos modelos de gestión pero solo dar lugar a innovaciones limitadas. (Contreras, 2012:95)

No obstante cabe mencionar, que partiendo de calidad, conlleva ventajas que sin lugar a dudas, marca el paso de una mejora incremental hacia la administración.

Y es precisamente la reforma que sirve como aquel parteaguas para mejorar la gestión.

En México, la reforma del Estado sobrellevo un proceso de reforma Administrativa, cuyos rasgos la identifican en la década de 1990, con una reforma gerencial que da lugar a nuevas instituciones, mismas que pretendieron optimizar el desempeño del gobierno.

Una reforma administrativa éxitos requiere de complejas transformaciones en la arena política, si bien la reforma gerencial puede cambiar algunos componentes de la administración pública, no altera el sistema político.

Arellano (2002) expone que la reforma administrativa debe darse más allá de lo técnico, esto involucra la transformación de marcos políticos y juegos institucionales, por tanto, el criterio de eficiencia es importante pero no debe ser la única guía.

Cuando las organizaciones públicas emprenden proyectos de reforma administrativa se pretende cambiar las prácticas institucionales, como es el caso de la Nueva Gestión pública y de las prácticas que de ella se desprenden y que a su vez han derivado en transformaciones de las estructuras administrativas, de los procesos y de los comportamientos. (Contreras Orozco, 2010, p. 287)

Montes de Oca (2011) precisa que México al igual que otro países, se ha visto obligado a adaptar y acrecentar el aparato administrativo gubernamental, ya que la nueva consolidación del Estado reclama el establecimiento de aquellos elementales instrumentos administrativos, lo que permitirá garantizar el ejercicio de la soberanía, preservar el orden público en lo interno, procurar los fondos necesarios para cubrir los emolumentos de la incipiente burocracia.

La inclusión de una etapa modernizadora, trajo consigo una serie de transformaciones, no solo en el ámbito Administrativo, sino también hablamos de aquellas cuestiones políticas, sociales y culturales.

Los modelos de gestión a nivel internacional fueron reproduciéndose en diversos países mediante la adopción de prácticas y la difusión de las mismas, esta última puede ser considerada como un mecanismo que motivó que durante esa década las nuevas prácticas fueran insertándose en los gobiernos, generando así una cadena de influencia que puede identificarse con presiones de tipo informal

Powell y DiMaggio (1999) Plantean que, el interés por adoptar un nuevo modelo de gestión vinculado a la Nueva Gestión Pública bajo la óptica del isomorfismo coercitivo se debe a influencias políticas y al problema de legitimidad.

Las actividades modernizadoras, por las que se han suscitado en México, y en algunos otros Países, es aquel resultado del isomorfismo, de aquellas técnicas que anteriormente han servido de experiencias para ejemplificarlo de alguna manera.

Sin embargo, el gobierno del Estado de México tenía cierto rezago al no contemplar una visión en el mismo sentido de las tendencias internacionales y nacionales, porque si bien es cierto no habían dejado de considerarse acciones de modernización en los gobiernos precedentes, tampoco había una expresión formal en los planes de desarrollo ni en los programas derivados de éstos que reflejara el cambio en el rumbo de la Nueva Gestión Pública como tal.

Cabe mencionar que la alternancia por la que fue protagonista México significó, un legitimidad electoral, misma que fue emprendida por un gran número de reformas. En México se presentó un momento transformador, que si bien bajo ciertas limitantes por las que atravesaba, y aquellas crisis con las cuales, limitaban aún más el proceso de desarrollo, tiene lugar a reformas que hicieron hincapié a principios institucionales como, mejoramiento a una Gestión de calidad.

Los cambios que trae consigo la calidad en las organizaciones públicas son vistos como un proceso de innovación que transforma ciertas rutinas, aun cuando otros aspectos pueden permanecer sin cambios.

Ehrenberg y Stupak (2001) Mencionan que la cultura es uno de los aspectos más difíciles de cambiar, porque las actividades del gobierno son generalmente viejas y con elementos culturales inculcados.

En la actual administración 2005-2011, continúan las acciones de mejora en la gestión bajo la óptica de la calidad con algunas variantes, no se prioriza la obtención de certificaciones, sino la mejora en el servicio y la incorporación de tecnologías de la información. (Contreras, 2010:305)

Recordemos que aunque México ha pasado por procesos de reformas, las situaciones políticas, económicas y sociales en su panorama de contingencia, cada vez más aclama un mejoramiento, en los sectores del ámbito Público. En México, desde su formación como Estado independiente y soberano, han existido tres modalidades para transformar la Administración Pública Federal reforma, modernización e innovación las cuales han sido implementadas con diferentes objetivos, estrategias y circunstancias históricas (Sánchez, 2005: 12). Los procesos de modernización administrativa han sido impulsados de manera distinta por cada gobierno según estrategias y programas con sellos distintivos

Sin embargo debemos recordar, que a partir de su entorno las organizaciones adoptan nuevas prácticas, procedimientos o técnicas que pueden considerarse adecuadas para su funcionamiento.

## CONCLUSIÓN

Este paradigma o dicho de otra manera este modelo de la Nueva Gestión Pública, está inspirado en aquellas reformas administrativas que sin duda tiene un corte gerencialista, plasmado de una ideología de nuevas prácticas aportando nuevos elementos para el mejoramiento de la actuación gubernamental.

Debido a aquellos pasajes de crisis, tanto fiscal como administrativo, hubo países como Nueva Zelanda, Australia, Gran Bretaña, Estado Unidos sin olvidar a México, tuvieron que dar un giro de cambio en su actual forma de gobernar.

La contingencia por la cual se han vistos revestidos los Países, requiere un modelo de cambio para dar respuesta aquellas demandas que hoy aqueja., mismas que son motivo de emplear distintos modos de actuación en las organizaciones gubernamentales.

Ese producto de los fenómenos y cambios que se han presentado en un estatus globalizador, la disciplina de la administración ha evolucionado en los últimos años, trayendo consigo, una mejor actuación en función de un enfoque multidisciplinario, incorporado por nuevas tecnologías de gobierno para la función pública.

Las administraciones públicas contemporáneas se encuentran en medio de un proceso de reforma. Fuentes modernizadora de dicho proceso son dos paradigmas teóricos que responden a otras tantas maneras de contemplar el papel del Estado y de los ciudadanos en la prestación de servicios públicos.

La Nueva Gestión Pública, versa en aquellos principios de neoliberalismo político, satisfaciendo aquellas necesidades que la sociedad demanda, trayendo consigo aquella introducción de óptimos mecanismos relacionados cierta manera con el desarrollo de servicios de mayor calidad.

Además de las premisas que trae consigo la Nueva Gestión Pública, tales como la eficiencia, eficacia y economía, versa en una administración horizontal, dejando de lado lo que en su momento contribuyo el modelo tradicional de la burocracia.

Esta corriente de la Nueva Gestión Pública, se presenta como la creación de una administración eficaz, también pugna por una descentralización, quitando jerarquías, colocando líneas horizontales.

También retoma al servicio público pues se valora primordialmente como aquella actividad fundamental, que debe cautelar los intereses y demandas de la sociedad, por ello es necesario retomar aquellos conocimientos de profesionalización ese amplio bagaje que como servidor público será necesario tener, por ello es menester tener altos valores profesionales y éticos., los gobiernos deben apegarse a maneras técnicas: evaluaciones del desempeño, presupuestos orientados a resultados, sistemas de servicio civil meritocráticos, gestión de la calidad, etcétera.

Sin embargo, para lograr avances en el proceso de modernización y desarrollo administrativo resulta inherente la consolidación de aquellas instituciones eficientes y de confianza, llevando a cabo el compromiso de aquellas actividades basada en buenos resultados.

Hablando en el caso particular de México, su requerimiento necesita una mayor inclusión de administración orientada al servicio profesional, ya que la etapa modernizadora, trae consigo una serie de transformaciones, en la evaluación de la calidad en la prestación del servicio público.

Si bien es cierto que la Nueva Gestión Pública ha traído innovaciones en las organizaciones, también se ha enfrentado a condiciones difíciles de modificar, ya que determinados hechos establecen trayectorias, que configuran un entramado de limitaciones en la evolución de las instituciones, ya que dependiendo en los contextos en que esta se encuentra sumergida, será el alcance de esta nuevo modelo de implantación.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguilar Villanueva, L. F., 2004. *Políticas Públicas*. México: Porrúa.
- Aguilar, V. L. F., 2007. El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. *CLAD Reforma y Democracia*, Issue 39.
- Aguilar, V. L. F., 2010. El futuro de la gestión pública y la gobernanza después de la crisis. *Frontera Norte*, 22(43).
- Anaya Cadena, V., 1997. *Diccionario Política, Gobierno y Administración Pública Municipal*. Tlaxcala: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública.
- Arellano Gault, D., 2004. *Más allá de la reinención del gobierno: Fundamentos de la Nueva Gestión Pública y presupuestos por resultados en América Latina*. México: CIDE.
- B., L. Y. W. A., 1999. *Administración Pública. El estado actual de la disciplina*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Barzelay, M., 2005. *La nueva gestión pública*. España: Fondo de Cultura Económica.
- Brugùe, Q. & Subirats, J., 1996. *Lecturas de Gestión Pública*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.
- Cejudo, G. M., 2011. *Nueva gestión pública*. 1 ed. México: Siglo XXI editores.
- Contreras Orozco, L., 2010. La calidad en la Gestión como factor de cambio institucional en las organizaciones gubernamentales. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 17(53), pp. 285-310.
- Contreras Orozco, M. d. I. D. L., 2012. *La Nueva Gestión Pública, la gestión de calidad y el cambio institucional en el gobierno del Estado de México 1999-2009*. México: Porrúa.
- Díaz de León, C. G., 2013. Nueva Gestión Pública y Gobernanza: Desafíos en su implementación. *DAena: International Journal of Good Conscience*, 8(1), pp. 177-194.
- Espejel Mena, J., Flores Vega, M. & Rodríguez Mena, J. L., 2012. Las facetas de la gobernabilidad, eficiencia política y administratia del Esatdo. *Espacio Públicos*, 15(35), pp. 30-47.
- Federación, D. O. d. I., 28/05/1996. *Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000*. México, s.n.
- Fernández, S. J., 1980. *Política y Administración Pública en México*. México: INAP.
- Figuroa Reyes, A., 2008. *La Nueva Gestión Pública como marco de la gestión para resultados en la gestión del conocimiento y el desarrollo Institucional*. Buenos Aires Argentina, XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, p. 1.
- García Sánchez, I. M., 2007. La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Secretaría General de Presupuestos y Gastos*, Issue 47, pp. 37-64.
- Gore, A., 1993. *Un Gobierno más efectivo y menos costoso*. Washington: AL eDRE.
- Guerrero Orozco, O., 1997. *Principios de Administración Pública*. Colombia: ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

- Guerrero, O., 1998. *"El management" público: una torre de babel*.. Toluca: Convergencia.
- Hughes, O., 1994. *Public Management and Administration: an introduction*. Londres: The MacMillan.
- Juan, S. G. J., 1998. *Administración Pública y Reforma del Estado en México*. s.l.:s.n.
- Juan, S. G. J., 1998. *Administración Pública y Reforma del Estado en México*. México: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Leticia, C. O. M. d. I. D., s.f. / s.l.:s.n.
- López, A., s.f. La Nueva Gestión Pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual. *INAP*, Issue 68, p. Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado.
- Martínez Vilchis, J., 2007. *Nueva Gerencia Pública. Un análisis comparativo de la administración pública estatal en México*.. México: Porrúa.
- Montes de Oca Malvárez, J., 2011. *Nueva Gestión Pública en el Proceso de Modernización de la Administración Pública en México*. México: Universidad Nacional Autónoma De México.
- Osborne, D. & Plastrik, Peter, 1998. *La reducción de la Burocracia*. 1º ed. Barcelona: Paidós.
- Pardo, M. d. C., 1991. *La Modernización Administrativa en México*. México: INAP.
- Pardo, M. d. C. & Velasco Sánchez, E., 2009. *La gerencia pública en América del Norte. Tendencias actuales de la reforma administrativa en Canadá, Estados Unidos y México*.. México: El Colegio de México, Instituto de Administración Pública de Nuevo León.
- Pardo, M. d. C. & Velasco, E., 2009. *La gerencia pública en América del Norte. Tendencias actuales de la reforma administrativa en Canadá, Estados Unidos y México*.. s.l.: El Colegio de México, Instituto de Administración Pública de Nuevo León.
- Pérez de Arce, H., 2015. *El administrador público: o sea, estudios sobre principios generales de administración*. México: FACSIMILAR.
- Rosa, L. d. I., 1853. *La administración pública de México y medios de mejoría. Administración Publica* .
- Sánchez González, J. J., 2006. *Gestión Pública y Governance*. s.l.: IAPEM.
- Santana Rabell, L. & Negrón Portillo, M., 1996. "Reinventing Government": nueva retórica, viejos problemas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, Issue 6.
- Uvalle Berrones, R., 2002. *Los Fundamentos Institucionales de la Reforma*. Portugal, VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
- Villareal Solís, S. E., s.f. *Administración Pública: El crecimiento*, s.l.: Universidad Autónoma de Nuevo León.