



BUAP

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y CIENCIAS POLÍTICAS

**“LAS IMPLICACIONES DE LA APLICACIÓN DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO:
LA ASIMETRÍA ENTRE LA INEFICIENCIA ADMINISTRATIVA Y LA FALTA DE DESARROLLO
DEMOCRÁTICO.”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION PÚBLICA Y CIENCIAS POLITICAS

P R E S E N T A:

VALERIA MEMIJE RAMOS

DIRECTOR DE TESIS

Mtro. Álvaro Antonio Carreño Contreras

ASESOR(ES)

Mtro. Alejandro Luna Vázquez

Mtro. Nicolás Bonilla Maldonado

Puebla, Puebla

Septiembre 2022

INDICE

Agradecimientos.....	4
1.-Delimitacion del tema de estudio.....	6
1.1 Temporal.....	7
1.2 Espacial.....	7
1.3 Metodológico.....	7
2.- Justificación del tema de estudio.....	8
2.1 Justificación Académica.....	8
2.2 Justificación Social.....	8
2.3 Justificación Personal.....	8
3.- Hipótesis del trabajo.....	9
3.1 Supuestos teóricos y Centrales.....	9
3.2 Planteamiento del problema (proceso de análisis deductivo).....	10
3.2.1 Pregunta de investigación.....	10
3.2.2 Hipótesis.....	11
3.2.3 Variables.....	11
4.- Metodología.....	12
5.-Introduccion.....	14
6.-Marco Contextual.....	15
7.- Metodología Aplicada.....	16
8.- Capitulo 1.....	25
9.- Capitulo 2 Marco teórico.....	43
10.- 2.1 Nueva Gestión Publica.....	44

11.- 2.2 New Public Management.....	46
12.- 2.2.1 Management Publico vs Management Privado.....	48
13.- 2.3 Gestión Publica.....	55
14.- 2.4 Estado de Bienestar y el Modelo de Bienestar Administrativo.....	59
15.- 2.5 Estado Gerencial.....	61
16.- 2.6 Controlling, Benchmarking y Gestión Esbelta (Lean Management).....	65
17.-3.- Capitulo 3....	69
18.- 3.1 El Caso Mexicano: Perspectiva Y Desdicha.....	69
19.-3.2 Dinámica Sociedad –Gobierno.....	71
20.- 3.2.1 Niveles de Desarrollo político y Simulación.....	73
21.- 3.3 Contexto Educativo Mexicano.....	74
22.- 3.4 Transición Democrática Emergente Mexicana.....	77
23.- 4.- Propuestas.....	101
24.- 5.- Conclusiones.....	103
25.- 6.- Bibliografía.....	106

AGRADECIMIENTOS.

Esta tesis está dedicada a:

A mis padres quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mis hermanos por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas

A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

Agradecimientos

Me van a faltar páginas para agradecer a las personas que se han involucrado en la realización de este trabajo, sin embargo merecen reconocimiento especial mi Madre y mi Padre que con su esfuerzo y dedicación me ayudaron a culminar mi carrera universitaria y me dieron el apoyo suficiente para no decaer cuando todo parecía complicado e imposible.

Asimismo, agradezco infinitamente a mis Hermanos que con sus palabras me hacían sentir orgullosa de lo que soy y de lo que les puedo enseñar.

De igual forma, agradezco a mi Director de Tesis, que gracias a sus consejos y correcciones hoy puedo culminar este trabajo. A los Profesores que me han visto crecer como persona, y gracias a sus conocimientos hoy puedo sentirme dichosa y contenta.

A la **Benemérita Universidad Autónoma de Puebla**, por haberme brindado tantas oportunidades y enriquecerme en conocimiento.

1.-Delimitación del tema de estudio:

Por su naturaleza, este tema cobró auge en los años de la alternancia. Como se podrá ver a lo largo de la investigación, la nueva gerencia pública se planteó como una tendencia mundial ante el fracaso del estado de bienestar. Era necesario un nuevo paradigma ante las fallas que el viejo modelo venía planteando. El nuevo siglo abre nuevas formas y herramientas que agilicen la administración pública particularmente los procesos administrativos. En este sentido, la nueva gestión pública se instala como uno de los ejes rectores de los procesos. Sin embargo, lo novedoso del tema no es una nueva metodología en la nueva gerencia pública o el management, sino como el “subdesarrollo” político y económico impiden la aplicación de un nuevo paradigma administrativo. La alternancia planteó muchas expectativas. Lo paradójico, es que en México, el nuevo siglo no incidió en un nuevo planteamiento administrativo. No solo seguimos presenciando un bajo desarrollo político, resultado de la corrupción, la opacidad y la desconfianza, sino que la enorme desigualdad deterioró la confianza ciudadana por la falta de resultados ante un aparato administrativo ineficiente.

1.1 Temporal

Sólo para ubicarnos los últimos diez años donde se mejoraron los mecanismos de los procedimientos administrativos, así como la metodología en la gestión, conocida como el “management” social. Durante la investigación, se establecerá como una alternativa en la nueva metodología en la eficiencia de los resultados. Pareciera un lugar común, pero la falla no está en el mecanismo, sino en la cultura cívica de los funcionarios públicos, la ineficiencia resultado de la corrupción y opacidad.

1.2 Espacial

A lo largo del trabajo de investigación, me refiero al problema que enfrenta la administración pública en México. No trato sólo aspectos generales, sino un mal endémico en el que me apoyo para explicar el ¿por qué? de la ineficiencia de los resultados de la burocracia mexicana. En casi todas las entidades federativas los problemas se repiten, en mayor o menor medida. El denominador común sigue siendo el mismo: corrupción, opacidad y la terrible meritocracia.

1.3 Metodológico

Como se establece en la tesis, se hace una extensiva revisión hemerográfica y bibliográfica. Dentro de esta revisión, el análisis cuantitativo es importante. Los datos e indicadores apoyan la hipótesis. Por las limitaciones que impuso la pandemia, la revisión bibliográfica es exploratoria y puede dilucidar el problema que

se aborda. El estilo de citación y referencia es el APA y, durante este trabajo se establecen los lineamientos del mismo.

2.- Justificación del estudio:

2.1 Académica

Como parte de mi formación administrativa y politológica, este tema sigue en la mesa de la discusión académica. No es un tema obsoleto sino que es parte de una reflexión ante el terrible problema de la corrupción y la opacidad en los tres niveles del gobierno.

2.2 Social

Este es un tema que a todos nos compete. La administración pública es una parte sensible del gobierno y nosotros, como sociedad, giramos en torno de ella. La ciudadanía demanda no solo servicios, demandamos eficiencia traducidos en bienestar y resultados muy concretos en cada área de la administración.

2.3 Personal

A lo largo de mi formación académica los temas de la gestión pública y el “management” social han tenido para mí, un interés especial. Ante el fracaso o el agotamiento del estado de bienestar y la aplicación y la llegada de un nuevo paradigma en tanto en las naciones desarrolladas como en las economías emergentes, mostro una nueva metodología en los procesos administrativos. Esta transición fue novedosa para todos los estudiosos de la administración pública, sino para otras disciplinas económico administrativas. Lo novedoso, el replanteamiento de un “nuevo” sistema administrativo fue el “hacer más con menos”

3.- Hipótesis de trabajo:

Debido al bajo nivel de resultados que se dan en varios rubros de la administración pública mexicana, la ciudadanía, en su mayoría, ha mostrado permanente insatisfacción social en los últimos dos sexenios y en el actual. De ahí que la Nueva Gestión Pública no se haya podido aplicar del todo a lo largo y ancho del territorio nacional. Los indicadores señalan que el bajo nivel de desarrollo democrático tiene una relación directa con la insatisfacción y la ineficiencia administrativa

3.1 Supuesto teórico y central

- Objetivos:
 - a) Generales
 - b) Particulares
 - c) Específicos u operaciones tópicas
 - Marco Teórico: describirá en qué consistirá la base científica epistemológica de la Tesis, mencionando teorías, investigadores y/o los aspectos conceptuales a investigar
 - Marco Contextual: Desarrollara los elementos políticos, sociales, culturales, administrativos que han predominado a lo largo del desarrollo del Estado Mexicano.

- Marco Metodológico a implementar, mencionando: el conjunto de elementos cuantitativos de la base de información bibliográfica que se recabara y argumentara durante la tesis.
- Resultados y Propuestas: se establecerán a la luz del análisis académico y con base en la información de carácter cuantitativa una serie de apreciaciones objetivas para posibles soluciones, así como la interpretación de los resultados de la tesis de investigación.

3.2 Planteamiento del problema (proceso de análisis deductivo):

1. Se irá de lo general a lo particular
2. El problema general es que los bajos resultados en los procesos administrativos son resultado de la permanente improvisación, la meritocracia y los compromisos electorales
3. Todo esto es el resultado del bajo desarrollo político que redundará en una mala democracia
4. Entonces hay una relación directa entre la ineficiencia en los procesos administrativos y el bajo desarrollo político de los servidores públicos, incluso de parte de la ciudadanía
5. La gestión pública se inscribe en este marco de referencia donde el “management” social es motivo de interés en un Estado donde nada es transexenal, y, los problemas no sólo son políticos económicos y sociales: son estructurales.

3.2.1 Pregunta de investigación

Debido al bajo nivel de desarrollo político en México la Reforma Administrativa debe ser estructural para que la Nueva Gestión Pública subsane no sólo la mala imagen de la burocracia, sino para que eficiente los procesos.

3.2.2 Hipótesis:

Debido al bajo nivel de resultados que se dan en varios rubros de la administración pública mexicana, la ciudadanía, en su mayoría, ha mostrado permanente insatisfacción social en los últimos dos sexenios y en el actual. De ahí que la Nueva Gestión Pública no se haya podido aplicar del todo a lo largo y ancho del territorio nacional. Los indicadores señalan que el bajo nivel de desarrollo democrático tiene una relación directa con la insatisfacción y la ineficiencia administrativa

3.2.3 Variables:

a) Generales. El bajo nivel de desarrollo democrático condiciona la opacidad, insatisfacción los procesos administrativos ante la demanda ciudadana

b) Particulares. La Nueva Gestión Pública entendida como el “management” social no logra consolidarse en los procesos administrativos del estado mexicano debido a dos elementos fundamentales: opacidad administrativa y bajo nivel de resultados

4.- Metodología

La metodología tendrá un curso principalmente bibliográfico-hemerográfico y digital bajo el formato APA.

En el marco teórico se establecen los antecedentes que se han planteado el tema de la Nueva Gestión Pública y su aplicación en las instituciones del gobierno mexicano. La revisión bibliográfica señala los alcances y límites de este procedimiento administrativo además, los problemas que ha enfrentado en su aplicación en las instituciones mexicanas. La teoría es enriquecedora debido a que este paradigma se ha ido planteando conforme su aplicación y la experiencia en países desarrollados y economías emergentes. El problema central que impide que este proceso tenga éxito, es el bajo desarrollo político y baja calidad de la democracia. Esto se traduce en opacidad y bajo rendimiento administrativo.

Por lo que toca al marco metodológico, la perspectiva y las herramientas de la Ciencia Política, las Ciencias de Políticas y Administrativas son determinantes para este trabajo de investigación. A lo largo de la tesis, se exponen teorías sobre la Nueva Gerencia y los autores que han abundado en ella. En el marco referencial la consulta bibliográfica se entiende como la consulta exhaustiva, clasificación de libros y artículos, revistas especializadas sobre la materia de estudio. Hay que señalar que se llevó a cabo una lectura general de la bibliografía, entendiendo los elementos esenciales. Por su naturaleza, esta investigación es cualitativa, valorativa

y bibliográfica, esperando que la interpretación haya sido la correcta. En este sentido este trabajo es deductivo, teórico:

“La investigación cualitativa asume una realidad subjetiva, dinámica y compuesta por multiplicidad de contextos. El enfoque cualitativo de investigación privilegia el análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de las realidades estudiadas. Es importante aclarar lo siguiente: aunque el enfoque cualitativo se orienta hacia la interpretación de realidades subjetivas, la investigación cualitativa no deja de ser científica, y lo es tanto como la investigación basada en el enfoque cuantitativo; dicha interpretación tampoco se reduce a un asunto de opiniones de quien investiga (Abarca, Alpízar, Sibaja y Rojas, 2013, p. 10)”.(Investigalia, 2019)

Introducción

Hay varias razones que llevan al estudiante de Administración Pública y Ciencias Políticas a escribir este trabajo de investigación que, por su naturaleza es bibliográfica. La primera, el interés por el estudio de una vertiente de la Administración Pública, la Nueva Gestión Pública. La segunda razón, las opiniones en contra sobre la “mala fama” que se ha ganado la burocracia mexicana y, el aparato administrativo, por su ineficiencia para agilizar una parte central del gobierno: la gestión administrativa. La tercera, es la percepción de que aún existe una brecha muy grande entre la academia y la práctica de la administración pública. En el aula universitaria se proponen teorías. Se dan las mejores “recetas”, recomendaciones para solucionar la ineficiencia en la burocracia, de ahí la bifurcación entre la academia y la práctica profesional. Sin embargo, ninguna de las dos vías ha logrado, en la práctica, ponerle freno a la opacidad. Este es un país con claros y terribles paradojas. En la práctica laboral quienes dirigen el aparato administrativo no son, ni han sido necesariamente administradores, ni profesionales, menos técnicos en la administración. Lo que abundan son improvisados, recomendados de los “padrinos”. Se cumple la narrativa de Gabriel

Zaid. En su mayoría, la administración pública en nuestro país está rodeada de “licenciados en natación”.¹

Marco Contextual Se ha administrado y gobernado con influyentísimo, el patrimonialismo es el distintivo de un sistema político que se niega a transformarse; un régimen patrimonialista y clientelar que reproduce y recicla las viejas prácticas. Además, se ejerce un meta-presidencialismo que los aludidos niegan ser. Entre el mar de datos, estadísticas e indicadores, el puerto de llegada es conocido. Un completo laberinto de tramitología, ineficiencia, y opacidad. En la percepción social, los gobiernos avanzan en algunos rubros y se desalienta, en la percepción social, el tema seguridad, y educación, por ejemplo. Los desequilibrios administrativos son evidentes. En la academia se plantean teorías y los estudiosos dan soluciones, escriben libros, componen al país, y son muy buenos críticos desde la comodidad de su “cubículo” y, los hombres del poder no les hacen mucho caso. Los echan al mismo saco de todos, son parte de la libertad de expresión que ofrece la traída y llevada democracia. Es un riesgo las simplificaciones, pero quien decide quienes y como participan en la administración pública es el Presidente, el gobernador y, hasta el presidente municipal, nadie más.

¹ Dice Zaid “...Un licenciado en administración recibe el título, no cuando en la práctica demuestra que ya sabe administración, sino cuando demuestra que tiene un barniz teórico sobre administración. Barniz que ha recibido muchas veces por personas sin experiencia administrativa. Claro que si tiene suerte y logra trabajar con alguien que si sabe, puede volverse de hecho un aprendiz de ejecutivo en condiciones privilegiadas. ¿Para qué entonces fue el título? Para no empezar cobrando como aprendiz, sino como licenciado. Para tener desde el principio oportunidades exclusivas para universitarios que nunca tendrán otros....Hay mucha gente sin título que sabe más que un titulado. La verdadera función de un título no es distinguir a los que saben, sino a los que pueden aprender en condiciones privilegiadas. Zaid, Gabriel (1995). Licenciados en natación. (Océano) Hacen falta empresarios y creadores de empresarios.

Para terminar estos desequilibrios no existe el servicio civil de carrera como en los países desarrollados y como si lo hay, poco se publicita. Gran tragedia es que los egresados de esta licenciatura y disciplinas afines siguen engrosando la fila del desempleo² y, la “reserva nacional de talentos” Aunque no muy reciente, este dato sigue ilustrando lo anterior. Un acucioso estudio de Omar Guerrero lo plantea así.

Metodología Aplicada

Debido al bajo nivel de desarrollo político en México la Reforma Administrativa debe ser estructural para que la Nueva Gestión Pública subsane no sólo la mala imagen de la burocracia, sino para que eficiente los procesos, se dan en varios rubros de la administración pública mexicana, la ciudadanía, en su mayoría, ha mostrado permanente insatisfacción social en los últimos dos sexenios y en el actual. De ahí que la Nueva Gestión Pública no se haya podido aplicar del todo a lo largo y ancho del territorio nacional. Los indicadores señalan que el bajo nivel de desarrollo democrático tiene una relación directa con la insatisfacción y la ineficiencia administrativa. El bajo nivel de desarrollo democrático condiciona la opacidad, insatisfacción los procesos administrativos ante la demanda ciudadana es donde la Nueva Gestión Pública entendida como el “management” social no logra consolidarse en los procesos administrativos del Estado Mexicano debido a dos

² Los egresados en México muestran señales de estar en condiciones laborales más adversas en relación con años anteriores, específicamente por mayores dificultades para conseguir empleo y por una reducción en el promedio del ingreso recibido, de acuerdo con los resultados de la Encuesta Nacional de Egresados 2019, presentada este día por la Universidad del Valle de México.

Esta investigación, que ha sido realizada por el Centro de Opinión Pública de UVM cada año en forma consecutiva desde 2017, establece que entre los egresados se ha incrementado el número de quienes consideran que emplearse fue difícil o muy difícil (45%), 10% más que la edición 2018 de la ENE. Además, el promedio de ingreso que se reporta en el primer trabajo se redujo en 8.6% y el sueldo por nómina en el empleo actual bajó 17.2%. (septiembre 25, 2019. Sala de prensa UVM)

elementos fundamentales: opacidad administrativa y bajo nivel de resultados con las demandas ciudadanas.

La metodología tendrá un curso principalmente bibliográfico-hemerográfico. Tenemos que dejar en claro varios puntos importantes para la realización de esta tesis: En primer lugar, debido a la contingencia sanitaria nos impidió llevar a cabo un muestreo, entrevistas, un trabajo con mayor profundidad. En segundo lugar, la abundante bibliografía da cuenta que este es un tema con varias aristas que no sólo implican elementos de la ciencia política, la administración pública, indicadores, sino consideraciones donde la democracia aun no logra consolidarse y donde las nuevas tecnologías administrativas no logran ser un denominador común. La tercera, pareciera ser un trabajo muy general, sin embargo es una análisis en un periodo de gobierno un poco extenso pero lo fundamental es la crítica determinado de un proceso administrativo que fue cuestionado y sigue siendo sujeto de controversia. Hay que hacer una consideración pertinente al director de la tesis como a los sinodales. Los indicadores, las estadísticas se encuentran a la largo del esta tesis. La razón por la cual no se incluyeron anexos fue porque dentro del texto los datos fueron apoyando lo dicho.

Finalmente, la razón de esta bibliografía tiene la finalidad de sostener cada dato e indicador que se presenta como sustento de la hipótesis. Como toda tesis de licenciatura, es materia de mucha revisión y, seguramente consideraciones de fondo tomando en cuenta que por ser un tema social administrativo, es inacabado. Que quede asentado que se hizo esfuerzo de la revisión bibliográfica y de ahí las consideraciones vertidas.

En el imaginario social la ineficiencia es rampante. De acuerdo con el INEGI:

En México, 56.7% de población de 18 años y más considera que la corrupción es uno de los problemas más importantes que enfrenta la entidad federativa donde reside, solo por detrás de la inseguridad y la delincuencia.

- Durante 2017, 14.6% de la población adulta que tuvo contacto con un servidor público sufrió algún acto de corrupción, observándose un aumento en la prevalencia de corrupción respecto a 2015
- En 2018, 17 entidades contaron con Plan o Programa Anticorrupción estatal, 9 indicaron estar en proceso de integrarlo y 6 indicaron no contar con uno. **(INEGI, 2019)**

“En 1985, un estudio estadístico sobre los “mandos superiores” de la administración pública mexicana, es decir, los altos funcionarios que se desempeñan directamente con el titular del Poder Ejecutivo y con sus principales colaboradores. Unos cuantos guarismos servirán a nuestros propósitos. En el año referido, de los 800 funcionarios definidos como “mandos superiores”, solo el 5.58 % procedía de carreras de administración y el 5.03 % de ciencias sociales, mientras que el 24.14 % provenía de la abogacía y 20.14 % de ingeniería. Todo lo referido al empleo público en México sirve para que ilustremos la peculiar situación de la formación de recursos gerenciales para el sector público y el peso determinante de dicho empleo en la carrera de administración pública”. **(Guerrero, O. 1991)**

Los datos son muy elocuentes. No sólo son las gráficas o los indicadores, sino la información es repetitiva. De acuerdo con el INEGI:

“Respecto a la capacidad de atención a la población, en 2016 había 344 servidores públicos por cada diez mil habitantes a nivel nacional, de los cuales 210 laboraban en las administraciones públicas estatales y 134 en la administración pública federal.

A nivel estatal se encontraron diferencias significativas. Por ejemplo, en entidades como Puebla, Sinaloa y Coahuila de Zaragoza había menos de 100 servidores por cada diez mil habitantes. En estados como Tabasco, Guerrero, Colima, Nayarit, Baja California Sur, Zacatecas, Yucatán, Durango, Hidalgo”. **(INEGI, 2018)**

El vaivén del binomio eficiencia-ineficiencia es persistente:

“En 2017, 23.7% de la población manifestó estar satisfecha con las calles y avenidas de su ciudad, ubicándose como uno de los servicios públicos peor evaluados por la ciudadanía. No obstante, hubo entidades, como Yucatán, donde el nivel de satisfacción mejoró respecto a 2015, alcanzando un nivel de 50% de la población satisfecha”. **(INEGI, 2018)**

Seguramente estos números, aunque muy parciales, proporcionan una mirada a este transexenal y estructural problema y un ligero avance en otros rubros. El estudio de la administración pública tiene muchas aristas y, ahora, con la pandemia las instituciones del Estado siguen a prueba. Con esta terrible enfermedad, la administración de la salud pública en nuestro país se sumó a la larga cadena de servicios ineficientes. El resultado es que si la ineficiencia administrativa era evidente, con la pandemia, la administración pública da tumbos.

A pesar de estas consideraciones y la bibliografía revisada los retos para los recién egresados, millennials no, son considerables. El mundo que nos y les toco tocó vivir está lleno, no sólo de desafíos, sino de una permanente incertidumbre ante el cambio de paradigma. La pandemia trajo un presente lleno de ansiedad, estrés y carencia laboral. Simplemente se llevó las expectativas y esperanza. El confinamiento desdibujó los proyectos futuros. Los gobiernos, en los tres niveles, no contratan recién egresados, ni nos contratarán porque las plazas están ocupadas (entre meritocracia, leales al “jefe” al partido en el poder, y a todos quienes se la jugaron con el candidato ganador). Este escenario con mucha o poca democracia; con el cambio de siglo seguirá igual, es parte de una cultura que difícilmente desaparecerá. Pareciera que las oportunidades para los incipientes administradores están canceladas. El anecdotario del desempleo es vasto, los jóvenes queremos detener el tiempo, un preciado tiempo que se fue y no volverá

“Miguel Hernández, egresado de la carrera de Administración, se cansó de recorrer oficinas con su título bajo el brazo. Únicamente encontraba oportunidades de trabajo con compensaciones mensuales por debajo de los 6,000 pesos. Después de un año concursó por una vacante en uno de los cuerpos policiales que operan en el país. Los salarios que ofrecen a los recién egresados no se comparan, en lo más mínimo, a los que otorgan las empresas privadas pese a no tener experiencia”, asegura este joven de 27 años que se desempeña como policía federal. Las vacantes en fuerzas federales comprenden salarios de hasta 20,000 pesos mensuales; los policías investigadores ganan 15,000 pesos, mientras que los médicos en centros penitenciarios tienen sueldos de 18,000 pesos por cada 30 días

de trabajo. Las policías estatales no se quedan atrás. En el Estado de México, los profesionistas de cualquier carrera pueden acceder a vacantes con salarios que oscilan entre 10,000 y 16,000 pesos mensuales. El sector privado, por su parte, ofrece sueldos que están entre los 3,000 y 8,000 pesos al mes a los recién egresados tanto de universidades públicas como privadas, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Egresados (ENE), elaborada por Profesionistas.org, una plataforma que ofrece información sobre las profesiones, el Centro de Opinión Pública Laureate y la Universidad del Valle de México (UVM).

El Sector privado también se encuentra en la misma tesitura; castiga la falta de experiencia y el desempleo aumenta.

Especialistas en Recursos Humanos coinciden en que los salarios mensuales en el sector privado para recién egresados, alcanzan en promedio los 6,500 pesos. Según ellos, es porque son inexpertos, “normalmente” se les coloca en puestos no estratégicos hasta que conocen “bien el terreno”.

Elizabeth Bolantín, abogada, consiguió un par de empleos cuando egresó de la carrera. En ambos casos no tenía un contrato por escrito, acceso a servicios de salud ni ahorro para el retiro”. **(Ponce, K. julio 11, 2017)**

Estos datos contribuyen con este panorama desolador que incide, choca contra la aparente democracia que todos se regodean pero no florece, choca con la frustración social, choca con la verborrea del gobierno, sin importar su color. Nos venden un país que no existe:

“Con sueldos que oscilan entre los 3,000 y 8,000 pesos al mes, 46% de los recién egresados de las universidades públicas y privadas del país debutan en el mundo laboral, revela la Encuesta Nacional de Egresados (ENE), elaborada por Profesionistas.org –plataforma que ofrece información sobre las profesiones– y el Centro de Opinión Pública de Laureate y la Universidad del Valle de México (UVM).

En la presentación del estudio, Sophie Anaya, directora de Asuntos Públicos de la UVM, dijo que más de la mitad de los 9,304 sondeados a nivel nacional –a través de internet– obtuvo un trabajo relacionado con su profesión, “lo que demuestra que en nuestro país todavía es rentable estudiar una carrera universitaria ya que mejora la condición de empleo”.

Explicó que los egresados que estudiaron carreras relacionadas con ciencias de la salud (38%), hospitalidad y servicios (28%), ingenierías (26%) y ciencias naturales, exactas y de la computación (24%), encontraron empleo en menos de tres meses. Mientras que los que eligieron licenciaturas en ciencias sociales, administrativas y derecho (18%) y artes y humanidades (17%) que, a pesar de ser las más solicitadas, son las que menos ofertas laborales tienen. **(López, Z. junio 21, 2017)**

Omar Guerrero termina uno de sus múltiples ensayos con una terrible reflexión:

“Como es universalmente sabido, hoy en día una variedad de restricciones ha repercutido en nuestro subcontinente en forma de retracción organizativa y funcional de los gobiernos iberoamericanos. Las plazas se han reducido y las expectativas de ingreso al servicio público también. En México, lo público ha dejado de ser, tácitamente, un valor superior a lo privado y, por lo tanto, las carreras de

carácter público y social enfrentan condiciones de un horizonte ocupacional más acotado y opaco. La carrera en administración pública quizás pueda ser viable con el servicio civil, pero este aún no tiene una adecuada normatividad y no sabemos si pueda existir próximamente, de modo que las propias instituciones de enseñanza deben modernizar sus planes de estudio ante el vigente imperio de un mercado laboral público abierto”. **(Guerrero, O. 2019)**

Al margen de lo anterior hay novedosos replanteamientos, nuevos instrumentos para hacer una administración pública eficiente. Una de ellas es la Nueva Gestión Pública, que es el tema de este trabajo.

Consideramos que esta novedosa vertiente de la nueva gerencia pública podrá aportar una perspectiva sobre cómo podrían mejorar los procesos para salir de los baches administrativos en ciertos rubros. Este trabajo tendrá un sustento principalmente bibliográfico y sus limitaciones son propias de las que ha impuesto la pandemia. Esta tarea es fundamentalmente reflexiva y bibliográfica, donde los indicadores juegan un papel importante que al final reforzarán las conclusiones. Cabe señalar que es ineludible referirse

Es evidente que esta nueva herramienta está dando resultados, incluso en México. Sin embargo, someter las prácticas administrativas a las teorías o los procesos formulados en los libros, se ha logrado pero su aplicabilidad ha chocado con un amplio sector dominado por las viejas prácticas.

Al final del trabajo hay consideraciones, de generaciones pasadas y presentes, que esta tesis como casi todas, será parte del acervo bibliográfico virtual de esta

universidad, se cumplirá con el requisito y con el tiempo nadie recurrirá a ella ni a otras. Esta es una realidad tomando en cuenta el panorama desolador para los egresados de esta licenciatura. Con todo y los buenos propósitos y los buenos deseos nos enfrentamos a una realidad desoladora por la falta de oportunidades en los sectores públicos y privado. La distopia es que seremos como lo dice Zaid “licenciados en natación” titulados que engrosaremos la hilera de deseos, expectativas y buenos propósitos.

CAPÍTULO I

El dilema de la gestión frente al quehacer político

Sin duda la ineficiencia administrativa ha sido, en las naciones con un bajo nivel de desarrollo político, un lastre difícil de erradicar. La ola democratizadora de finales del siglo XX en América Latina, no resolvió, ni los problemas fundamentales ni estructurales. El nivel de eficiencia con la profesionalización y las herramientas tecnológicas no salvaron el obstáculo de la ineficiencia administrativa. La efectividad de los gobiernos, particularmente en América Latina ha ido dando tumbos, no hay persistencia y los vaivenes son evidentes. Según el Interamerican Development Bank, en la Planificación orientada a resultados, gestión financiera pública, y gestión de programas y proyectos, México, para el año 2013, encabezó la lista de una serie de logros administrativos junto con Brasil y Colombia Sin embargo, entre 2007 y 2013 no hay persistencia. Los altibajos son evidentes. **(Kaufmann, Sanginéz, Garcia Moreno, et al., 2015).**

Dos son los problemas son fundamentales y estructurales: el manoseo político y la corrupción. En este sentido, esta institución elaboró una serie de recomendaciones:

“Alinear las leyes y normas con los conceptos de gestión orientada a resultados, calidad del servicio y buen desempeño

Promover la integración efectiva entre los sistemas de planificación y presupuesto

Reforzar la concordancia entre la planificación estratégica nacional, la planificación sectorial y la planificación de las inversiones.

Fortalecer el análisis y la gestión del riesgo fiscal.

Promover la capacidad de evaluar resultados por parte de los órganos de control externo **(Kaufmann, p.28)**

Los avances en materia de gestión, al menos en teoría han sido considerables. Hay quienes consideran que también los gobiernos de las naciones industrializadas sufren esta epidemia de ineficiencia administrativa. Sin hacer analogías, esta insatisfacción administrativa, incluso política, es un problema casi mundial.

Dentro de la esfera de la gestión gubernamental, junto con el ejercicio del gobernar, pareció, en algunos casos, liberar una serie demandas sociales. El siglo XXI planteo muchos retos ante el binomio servicios y explosión demográfica. Sin duda el factor poblacional ha sido el denominador común para satisfacer o detonar la demanda social. Aunado a esto, después de más de una década, la “ola democrática” también planteó en muchos casos, no solo retos. Dejó ver un estado de insatisfacción e insuficiencia. En suma, el problema se convirtió en global. De acuerdo en el IMCO:

“En 2019, la democracia global se deterioró. Esto revela el Índice de Democracia 2019 de la Unidad de Inteligencia de The Economist, el cual señala que casi la mitad de la población mundial vive en una democracia de algún tipo, pero solo el 5.7% de ellos vive en una "democracia plena".

Este índice brinda un panorama del estado de la democracia global al analizar 165 países y dos territorios, lo que cubre a casi toda la población del mundo. El estudio se basa en cinco categorías: proceso electoral y pluralismo, funcionamiento del Gobierno, participación política, cultura política y libertades civiles.

Con base en su puntuación en diversos indicadores dentro de estas categorías, cada país es clasificado dentro de uno de los cuatro tipos de régimen que el estudio contempla: "democracia plena", "democracia defectuosa", "régimen híbrido" o "régimen autoritario".

En el Índice de Democracia 2019, el puntaje global promedio cayó a 5.44 de 5.48 en 2018 (en una escala de 0-10). Esta es la peor puntuación global promedio desde que el estudio se realizó por primera vez en 2006". **(IMCO, febrero 2020)**

Es innegable que el sistema político, el régimen y, la democracia tienen una incidencia particular sobre el eje administrativo. El binomio "democracia defectuosa e ineficiencia administrativa" hacen una combinación perversa que se ve reflejada en un desarrollo asimétrico tanto político como administrativo. Para la prestigiada publicación londinense, The Economist la democracia no florece en tierra yerma. La pregunta es obvia, que pasa con México:

“Nuestro país se ubica en el lugar 73 de los 167 países y territorios analizados, con una puntuación de 6.09. El estudio ubica a México dentro del régimen "democracia defectuosa". Por categoría, nuestro país obtiene las siguientes puntuaciones:

Proceso electoral y pluralismo: 7.83 (escala del 0 al 10)

Funcionamiento del Gobierno: 6.07

Participación política: 7.22

Cultura política: 3.13

Libertades civiles: 6.18". **(IMCO, 2020)**

Estos datos no sólo son desalentadores, sino que recrean un escenario que por años, ninguna política pública, o reforma estructural han logrado cambiar. Sin embargo, hay avances en algunos rubros. Sin duda, la buena gobernanza es un elemento central, no sólo para impulsar una eficiente administración pública, sino también para concretar el desarrollo sostenible. ¿Cómo lograrlo?

Hay consenso en que la equidad, la participación ciudadana, el pluralismo, la transparencia en el actuar del gobierno, la responsabilidad y el estado de derecho. Sin duda, una de las dimensiones claves de la gobernanza es fundamentalmente: la confianza que deposita la población en las instituciones públicas (eficiencia y eficacia), ya que es un indicador de como las personas perciben y esperan el actuar gubernamental. De acuerdo con el INEGI:

“En el año 2017, las instituciones de educación pública recibieron el mayor nivel de confianza con 76.9% de la población de 18 años y más en áreas urbanas que indicó sentir algo o mucha confianza en las universidades públicas y 74.6% en las escuelas de nivel básico.

Las instituciones de salud, el Ejército y la Marina, así como las comisiones de Derechos Humanos, también recibieron niveles altos de confianza con 64.7%, 62.2% y 52.7% de la población que sentía mucha o algo de confianza en estas instituciones, respectivamente. Políticos en oposición, ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil y la burocracia han construido frases sobre la ineficiencia administrativa: “demasiado lenta”, “demasiado cara”, “demasiado alejada de las necesidades de las personas”, “corrupta”, “de mala calidad” y “derroche de recursos financieros y humanos”. **(INEGI, 2018)**

Ante estas inconsistencias político-administrativas, los teóricos de las políticas públicas desde hace más de dos décadas, vienen discutiendo el tema del buen gobierno (good governance). Para la escuela norteamericana, el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y otras grandes instituciones, el tema del buen gobierno ha tenido alcances y relativo éxito.

Tanto en Europa y el Estados Unidos se robustecen y consolidan escuelas en administración pública mejor rankeadas en el “top ten” formando y dejando huella en los paradigmas y nichos de conocimiento. Todas estas se vinculan a la gobernanza, la gobernabilidad, y todas las variantes de la política pública.

Desde los años 90 al 2000 y, en adelante, una de las líneas de investigación que sobresale es la gobernanza³ que ha ido de la mano con la administración pública.

Para el profesor Treviño Cantú, gobernanza significa dirigir la economía y la sociedad hacia algunas metas colectivas. En su investigación, considera que:

“este significado se reescribe en cada uno de los distintos enfoques de la administración pública, incluyendo el marco conceptual...este argumento se sustenta en cuatro partes. La primera parte presenta la emergencia de un “estado hueco” (hollow state) que sustituye su intervención directa y capacidad ejecutiva por la negociación o diplomacia; se argumenta que los retos del “estado hueco”⁴ y las definiciones de gobernanza pueden analizarse desde cuatro enfoques de la teoría de la administración pública. La segunda parte señala cada uno de estos cuatro enfoques. La tercera parte indica que los análisis anteriores se localizan en el nivel analítico de las prácticas sociales y necesitan ser vistos como parte de un marco conceptual que aborde simultáneamente el ejercicio y las fuentes de poder; por esta

³ A partir de los años noventa, el concepto de gobernanza cobró interés cuando las agencias internacionales de ayuda reportaron que la mala, o la ausencia de, gobernanza era una barrera importante para el desarrollo económico de los países subdesarrollados. El uso constante de la palabra gobernanza se difundió entre distintos campos del conocimiento: administración pública y política pública, relaciones internacionales, Unión Europea, política comparativa, países (buena o mala gobernanza) y corporaciones. Rohdes (2007: 5) advierte que la palabra tiene distintos significados entre los distintos campos, encuentra razonable delimitar o enmarcarla definición de gobernanza en la administración pública.

⁴ Para señalar que un gobierno sustituye la provisión directa de servicios por la subcontratación, privatización y desregulación de actividades

razón, se sugiere enmarcar el estudio de la gobernanza desde la economía política. La cuarta parte sostiene que los enfoques de la administración pública y el marco propuesto no compiten entre sí porque pertenecen a niveles analíticos complementarios; en esta última parte también señala y explica que la búsqueda de la buena gobernanza puede generar situaciones sociales antidemocráticas”.

(Treviño Cantú, J. 2011)

En un profundo artículo, este autor considera una serie de planteamientos que nos muestran la importancia de la transición del paradigma de la nueva gerencia y gestión pública. Elaborando una paráfrasis, tenemos, en primer lugar, cambios en la relación con el sector privado debido a la predominancia de la corriente de la nueva gerencia pública cuyo sustento es

“la adopción de la administración y técnicas de distribución de los recursos con base en las reglas del mercado; mayor injerencia del sector privado en la provisión de los servicios públicos. La subcontratación de los servicios públicos reduce el papel del estado como oferente directo de los bienes públicos. Un esfuerzo deliberado para “adelgazar” el gobierno y descentralizar sus funciones con el fin de que deje de ser actor central en la formulación de políticas”. **(Ibid,p.5)**

Es innegable que el papel del estado ha sido central en toda la actividad política y administrativa, sin embargo, ante la emergencia de las redes sociales, esta entidad ha sido relativamente desplazada provocando un “estado hueco”. En esta tesitura:

“los gobiernos centrales transfieren su capacidad de mando y descentralización de los servicios a los gobiernos locales y, por extensión, a terceros (actores no lucrativos y sector privado) y, por extensión, a terceros (actores no lucrativos y sector privado)”. **(Ibid. p.6)**

La parte teórica sobre este tema en particular es muy enriquecedora. Para Leeuw (1996) la nueva gestión pública se enfoca en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, con el fin de alcanzar una prestación de servicios total y con el menor número de trabas administrativas. De acuerdo a Cejudo (2011) los componentes doctrinales de la nueva administración pública son los siguientes:

- ♣ Gestión profesional en el sector público;
- ♣ Estándares y mediciones explícitos del desempeño;
- ♣ Mayor énfasis en controles de resultados;
- ♣ Cambio hacia la desagregación de las unidades del sector público;
- ♣ Cambio hacia una mayor competencia en el sector público; hacer hincapié en las prácticas administrativas del sector privado;
- ♣ Hacer hincapié en una mayor disciplina y ahorro en el uso de los recursos.

La nueva gestión pública busca que el gobierno democrático acredite ser un capaz de direccionar, coordinar y articular a sus sociedades, con resultados relevantes (Aguilar, 2006). Por otra parte, García (2007) refiere que la nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una

administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor costo 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. Esto a través de sistemas que aseguren una plena transparencia de los procesos, planes y resultados

Hay que señalar que este término por lo general, se define explicando cuáles de los defectos existentes en el gobierno y la administración pública. En el caso mexicano, el “buen gobierno” debería, ser una divisa sin importar partidos políticos e ideología y, haber eliminado de la fraseología gubernamental, “sin corrupción”, "sin derroche de los recursos públicos", "sin recomendación de compadrazgos", etc. Sin duda para muchos analistas, se han confundido medios con fines; políticas concretas, políticas públicas con la política. Hay quien señala que ha habido “equivocos teóricos” y estos errores se han podido subsanar, es la posibilidad de la academia pero, la corrupción es una costumbre que se manifiesta de muchas maneras. A esto se suma la confusión donde el doble discurso permea las instituciones. Se olvidó para los llamados “hombres de estado” y la burocracia dorada de que se trata la política debido al manoseo que se le ha dado, aunado al doble discurso que tiende a confundirse con la realidad.

Sin embargo, si se procurara otorgar: “al buen gobierno” objetivos positivos, se llegaría a la siguiente definición:

"el buen gobierno es una forma de gobierno y de administración pública que es capaz de proveer eficientemente", es decir, satisfacer las necesidades de la población. Esta definición abarca los requerimientos que la “Nueva Gestión Pública”. **(Suaréz-Iñiguez, E. 2021)**

Sin duda la democracia es una constante y está vinculada a la gobernanza y al buen gobierno y, además, es un paradigma aspiracional. Entre todos los modelos de democracia, la institucional, se dice, es la más legítima y ambiciosa para casi todos los gobiernos ya que tiene su origen en la legalidad y legitimidad.

Hoy en día es frecuente que en nuestro país se hable de democracia, de partidos políticos, de procesos electorales e instituciones electorales que se han convertido en denominadores comunes mediáticos, de la comentocracia aunado a los pocos resultados que han ofrecido los gobiernos sea cual fuere su color partidista. Para todos es sabido, se ha perdido el enfoque, el objetivo y la orientación; hemos caído en el marasmo burocrático en la anomía administrativa. Pareciera se cumple la sentencia de Porfirio Díaz, se “hace mucha política y poca administración” y una aparente gestión. Sin duda hemos confundido medios con fines; políticas concretas con la política que deseamos y aspiramos. A fuerza de equívocos teóricos y de una corrupción de las costumbres que se manifiesta, entre otras muchas cosas, en confundir el discurso con la realidad. Hemos olvidado de qué se trata la política y, ni se diga de la mal llevada y traída políticas públicas, sino que, entre burócratas, funcionarios, partidos políticos y “políticos profesionales” la han pervertido. No hay

una lexicología⁵ del quehacer político y administrativo se ha roto con la sintáxis y la semántica del ejercicio del poder y se ha manoseado la gestión administrativa. La “burocracia dorada”⁶ no rinde los resultados de una sociedad necesitada de servicios y de buen gobierno. La demanda es constante y la opacidad tiene una mayor capacidad de respuesta que la mejor ingeniería administrativa. No sólo por una terrible improvisación, sino que las prácticas cotidianas se superponen a todo:

“Mientras que el periodo presidencial de Vicente Fox el número de burócratas bajó de 4.8 a 4.3 millones, en el de Felipe Calderón se agregó el medio millón de puestos de trabajo en el sector público que se había recortado en el periodo anterior. Dichas cifras se refieren no solamente a los puestos de trabajo en el gobierno federal sino también a los de los gobiernos estatales y las empresas públicas. El crecimiento ha continuado en el gobierno de Enrique Peña Nieto. De acuerdo con el dato más reciente del INEGI, cinco millones 395 mil 912 personas laboraban en el gobierno central (21.1%), gobiernos estatales (49.0%), en los gobiernos locales (10.8%), en las empresas públicas (8.4%) y en el fondo de seguridad social (10.7%).

⁵ El contenido de las palabras en conceptos conforma una terminología; en ellos se refieren, implícitamente, el origen de sus términos, el desarrollo de sus vocablos y su precisión lingüística, lo que conforma el lenguaje especializado. La terminología se caracteriza por incluir las palabras propias de una disciplina y su significado conceptual; esto apela a la exposición de contenidos con la mayor precisión posible para que haga posible la construcción de un lenguaje propio. Esta terminología está dada por el empleo de los vocablos que caracterizan el propio desarrollo disciplinario y aquellos términos que resultan determinantes para comprender su significado histórico, tanto teórico como práctico, así como el posible avance en el conocimiento. XXIII Congreso Internacional de Contaduría y Administración, Administración e Informática. El problema de la terminología en la Administración. Octubre, 2018) p.5.

⁶ Es una clase privilegiada, una clase económica privilegiada que gana cuatro veces más que su contraparte. No estoy hablando de la burguesía, estimado lector, sino de la burocracia. De acuerdo con la compilación más reciente de los indicadores macroeconómicos del sector público, publicados el mes pasado por INEGI, el salario promedio de los burócratas en México es de 353 mil 783 pesos anuales, es decir, 29 mil 478 pesos al mes. Eso es más de cuatro veces el salario promedio en el país, que en 2015, fue de siete mil 338 pesos al mes. En muchas partes del mundo, los burócratas ganan más que quienes trabajan en el sector privado. Sin embargo, al revisar una lista de naciones, no encontré ninguna donde exista tal diferencia.

Entre 2014 y 2015, el número de burócratas creció 1.2 por ciento. **(Beltrán del Río, P. marzo, 2021)**

Otro analista, Gabriel Zaid, ha señalado que en la administración pública mexicana impera un marasmo administrativo. En un ilustrativo artículo sobre los administradores en México elabora una crítica muy mordaz ante la falta de oportunidades en el sector público. Beltrán del Río da la respuesta:

“¿Qué hace un burócrata que lo vuelve merecedor de ganar cuatro veces más, en promedio, que quien labora en el sector privado? Desde el punto de vista de la productividad, ese diferencial es muy difícil de justificar. No hay otra forma de explicarlo si no es desde el ángulo del beneficio que los partidos políticos otorgan a familiares, amigos, allegados y simpatizantes. Si se busca una de las fuentes de la irritación social, sin duda puede encontrarse ahí”. **(Ibid)**

En nuestro país, el derroche, la corrupción y los discursos de reivindicación social no han cambiado en los últimos cincuenta años. En el ámbito de la política como en la administración se vive en una torre de Babel. Nuestro propio idioma no nos ayuda a clarificar la situación pues tenemos la misma palabra, política, que ya no esclarece y sólo nos remite a referimos a cuestiones distintas. Cada escuela de administración pública imprime su sello y desde su nicho de conocimiento reproduce un discurso de verdad cuyo puerto de llegada es el mismo que todos. En la escuela anglosajona el idioma inglés, por ejemplo, distingue entre la política (politics), políticas concretas o programáticas (policies) y la persona que trabaja en la política (politician). Para bien o para mal, en la post modernidad se terminaron las generalizaciones y los conceptos de la administración pública como en política solo

se están reciclando. Sin embargo, hay casos de éxito y en teoría avances en las definiciones:

“La Nueva Gestión Pública (NGP) es el sistema de control de la administración pública más innovador a nivel mundial y se está implementando en casi todos los países industrializados. Desde la segunda mitad de los años ochenta ha sido desarrollado dentro del ámbito angloamericano y ha alcanzado niveles muy desarrollados, especialmente en Nueva Zelanda. Las empresas gubernamentales fueron privatizadas, los mercados públicos y privados fueron desregulados y se hizo patente una clara separación entre la definición estratégica de las tareas gubernamentales mediante las 6 dependencias políticas (LO QUE HACE el Gobierno) y el cumplimiento de las tareas operativas a través de la administración así como de gestores independientes o privados (CÓMO son cumplidas las tareas).

La administración y los gestores privados cumplen con las tareas cuantitativas y cualitativas transferidas por el gobierno, para las cuales se ha acordado un beneficio financiero (solicitud de prestaciones y presupuesto global)”. **(Schroeder, pp. 5-6)**

En México los caminos de la administración pública y sus vertientes como políticas públicas, nueva gerencia, entre otros, se bifurcan irremediamente. Mientras en la academia se avanza en las teorías, en las hipótesis y los escenarios, los políticos siguen hablando de fines, de grandes políticas públicas sin especificar la implementación, y el seguimiento; venden una política pública que no existe. El discurso sigue siendo el mismo. Se vuelve a re-inventar el gobierno y administración. Plantean un país que donde la política pública, la nueva gerencia y la gestión no es transexenal. El lugar común, en el siglo XX y el XXI, México sigue

siendo el “país de uno”. Pareciera que este es un país reciclador y de recicladores, en casi todos los ámbitos del ejercicio del poder y la administración. En tiempos electorales todo es reciclado. Cada partido ofrece la panacea para salir del atolladero donde ellos mismos nos orillaron. Se ofrecen gobiernos eficientes se reconstruye la gerencia pública y la gestión. Se vende un mejor país, pero la ineficiencia sigue ahí. Sin embargo, más allá de análisis conceptuales, el problema medular es más básico y donde nos involucramos todos: la confianza. La confianza es elemento central de la gobernabilidad y la sustentabilidad. De acuerdo con la Fundación Carolina:

“La confianza racional es aquella que depende en gran medida de lo que hagan los demás, aquellos en los que la depositamos. Es “una creencia sobre la confiabilidad de los depositarios de nuestra confianza... que está en gran medida determinada por cómo sean los “confiados”, aquellas personas en las que confiamos. La adopción de una concepción racional de la confianza hace que las diferencias entre cooperación y confianza se estrechen mucho puesto que, por definición, nuestra confianza dependerá de la satisfacción de nuestros intereses como consecuencia de las acciones del confiado. En cualquier caso, lo que interesa destacar aquí es que la noción racional de la confianza pone el acento”. **(Fundación Carolina, 2020)**

A medida que se va revisando el tema de la nueva gestión, en su particularidad teórica, el desarrollo democrático es un elemento central para determinar la eficiencia administrativa. La democracia como ideal de vida y como régimen político tuvo, en la segunda mitad del siglo XX, severos desafíos y, en la primera mitad del

siglo XXI un tránsito lleno de incertidumbre ante la falta de consolidación de las expectativas y la caída de la esperanza democrática.

La premisa básica de una democracia institucional es, considerarla desde el punto de vista ciudadano vinculada a las instituciones del gobierno:

“se preguntan qué tanto una democracia respeta, promueve y asegura los derechos del ciudadano en relación con sus gobernantes. Así, cuanto más una democracia posibilita que los ciudadanos, además de elegir a sus representantes, puedan sancionarlos, vigilarlos, controlarlos y exigirles que tomen decisiones acordes a sus necesidades y demandas, dicha democracia será de mayor calidad, y viceversa. Un hecho indiscutible está en comprender que la democracia supone instituciones, procedimientos, agendas, actores; pero además, valores, expectativas, libertades, satisfacciones, logros, y un largo etcétera de temas complejos. En ese sentido se relacionan e incorporan parámetros diversos, no sólo una dimensión procedimental que hace referencia directa a aspectos como la aplicación de normas y leyes y el imperio de la Ley sobre el gobierno de los hombres y la rendición de cuentas, sino también una dimensión sustantiva vinculada o que refiere a aspectos como el régimen de libertades, la igualdad de los ciudadanos, la efectividad y reciprocidad del sistema como tal”. **(Rivas Leone, J. p.7 2015)**

No hay duda que del nivel de desarrollo democrático depende la eficiencia de la gestión pública. No hay democracia plena sin un aparato administrativo eficaz y eficiente. El Estamos frente a un tema complejo porque involucra:

“una diversidad de variables y aspectos que destacan el tejido institucional, diseños institucionales, marcos jurídicos, ciudadanos, finanzas, demandas, instituciones de diversa naturaleza, relaciones de dirección, subordinación, coordinación, política públicas, gestiones de gobierno, evaluaciones, capacidades, libertades, aspectos descriptivos, normativos, prescriptivos, cuantitativos y cualitativos, y otros que en su conjunto afectaran positiva o negativamente la calidad de nuestras democracias”. **(Ibid)**

Es posible que en pleno siglo XXI no bastará para alcanzar y consolidar a la democracia como tipo ideal de régimen político sino, además, garantizar estructuras, agendas y resultados como parámetros claves para poder hablar de una calidad democrática como nuevo indicador propuesto por la ciencia política y la ciencia de políticas y la economía. Tampoco se puede omitir que el crecimiento económico está altamente correlacionado con la confianza. En este círculo virtuoso, desarrollo democrático, económico y la confianza, consolida sociedades y se efficientiza la demanda administrativa.

De esta manera, los países más ricos, o cuyos habitantes tienen mayores niveles de renta per cápita, son los que muestran mayores tasas de confianza general, interpersonal e institucional. Es importante mencionar en este sentido que en este ámbito estamos en presencia de un problema —como ya hemos señalado— de causalidad. Es decir, al mismo tiempo, los países que más confianza exhiben son

los que tienen mayores tasas de crecimiento económico. Por tanto, hay una cierta relación de circularidad entre crecimiento económico y confianza, aunque este problema no es exclusivo de este ámbito, y se da en relación con las demás variables que vamos a analizar a continuación.

Los discursos ya no llegan porque reparten un presupuesto que no sólo no alcanza, sino que antes de ganar la contienda, en el discurso, mejoraron al país. Los candidatos de los distintos partidos políticos hablan siempre de que acabarán con la pobreza o con la inseguridad sin decirnos cómo. Se quedan en la generalidad donde la ciudadanía desde principio a fin no puede distinguir cuál proyecto es mejor. En el imaginario social, en el deber ser, en la ansiada democracia es necesario que todas las fuerzas políticas hablen de proyectos concretos y se ofrezcan programas políticos que incluyan fines y medios para conseguirlos, de suerte tal que la ciudadanía pueda elegir racionalmente. Pero esto solo se dice en la medianía de ciudadanos informados. Los partidos deben ofrecer programas que incluyan concepciones de bien público, como ha dicho John Rawls. Una vez en el poder, nuestros políticos -cualquiera que sea su partido- siguen con el mismo discurso vago, hueco, reciclado, pero ahora justificativo.

Los medios de comunicación contribuyen a esta tergiversación de la política, pues discuten los temas de moda o de escándalo durante largo tiempo, lo evidente: elevan el rating. Los grandes problemas nacionales solo quedaron reducidos a lugares comunes.

El propósito de esta tesis tiene varios ejes temáticos que inciden con el tema central que es la Nueva gerencia Pública:

1. El fracaso del estado de bienestar ante el paradigma neoliberal
2. La ola democrática solo evidenció la ineficiencia de la administración pública en América Latina y, en especial México.
3. La falta de una reforma administrativa profunda y transexenal evidenció la ineficiencia e ineficacia del aparato administrativo desde los años 80.

CAPÍTULO 2

Marco Teórico

La Nueva Gestión Pública

La mayoría de los autores coinciden en señalar que en la segunda mitad del siglo XX surgió la Nueva Gestión Pública. El objetivo central era modernizar la burocracia, adelgazar al estado; introducir y eficientar los mecanismos de gestión y brindar mayores beneficios a los ciudadanos incorporando los modelos del sector privado. Sin duda, las discusiones sobre gestión pública, el tamaño y la estructura del Estado y el tipo de relación entre gobierno y sociedad estaban forzosamente enmarcadas en debates más amplios, complejos sobre la frustración democrática y un aparato administrativo ineficiente. Los retos de la administración pública eran no sólo los de aumentar la eficacia y reducir los costos, por todos conocidos, sino que había también que responder a las necesidades de una sociedad que comenzaba a hacer oír su voz y hacerlo en un entorno de precariedad fiscal y una crisis financiera global. Sin duda este tema ha creado una discusión para algunos superada para otros agotada. Se plantearon reformas y en algunos casos reformas que corrigieron decisiones fallidas de más de treinta años que detonaron al estado de bienestar. ¿Que observamos? A pesar de que se revirtieron reformas administrativas, se evidenció que una administración centralizada, jerarquizada y homogénea no es la única opción. Lo urgente fue en su momento diseñar instancias de gobierno que pudieran monitorear la capacidad de decisión de los funcionarios y que respondieran a las necesidades y preferencias de los ciudadanos.

2.1 Nueva Gestión Pública

Para Corrales Angulo, la Nueva Gestión Pública surge como una respuesta a la gestión pública tradicional propia del modelo burocrático, conocido también como “modelo post-burocrático”.⁷ Cabe señalar que el estudio científico de la burocracia los inició Weber, sociólogo alemán quien observó

“un proceso de secularización y racionalización experimentado por la sociedad occidental. Según Weber, el desarrollo evolutivo de la sociedad occidental se ha caracterizado por el paso progresivo hacia un comportamiento cada vez más racional orientado a fines. La racionalización en la operación de los gobiernos y las grandes empresas se ha traducido en la forma burocrática de organización. Las burocracias se encuentran organizadas de acuerdo a principios racionales:

-Forma estructural que reditúa a las organizaciones o a las estructuras sociales el mayor beneficio en su administración;

⁷ El paradigma “post burocrático” plantea a que un gobierno dirigido al cliente se debe enfocar a resolver las necesidades del cliente; a que toda la organización funcione como equipo; que los resultados que logre sean en beneficio de los clientes; se cree valor neto de sus acciones; pueda modificar sus operaciones como respuesta a la dinámica y la demanda cambiante de sus servicios; compita por obtener más negocios; introduzca la opción en sus sistemas operativos, cuando al hacerlo cumple con un propósito; emprenda con sus clientes una comunicación en ambos sentidos, con el objeto de evaluar y revisar su estrategia operativa; otorga la autoridad a los empleados operativos de emitir juicios sobre el modo de mejorar tanto el servicio al cliente como su valor. En los sistemas burocráticos a los que fuimos acostumbrados en México en los últimos 70 años, antes del cambio de régimen político del 2 de julio del año 2000, se hallan profundamente arraigados algunos hábitos de pensamiento como los descritos por Weber y que a continuación se describen: En el Poder Ejecutivo, cada función está definida por las delegaciones específicas de autoridad; en el ejercicio de la autoridad, los funcionarios aplican las reglas y los procedimientos de manera uniforme; los expertos en materia sustantivas – como los ingenieros, el personal que aplica las leyes y los prestadores de servicios sociales –son asignados a las dependencias operativas; en tanto que los expertos en presupuesto, contabilidad compras, personal y métodos de trabajo son destinados a las funciones centralizadas de staff.

La comparación entre la forma de hacer las cosas por una dependencia burocrática y una dependencia impulsada por el nuevo paradigma de servicio al cliente, nos muestra los principales cambios y los retos de la transformación que tiene que hacer un gobierno moderno. Vargas Arenal V. (1998). *La relación entre los principios de la teoría de Weber y el sistema de gobierno mexicano actual.*

-Basada en el enfoque de racionalidad eficacia;

-División de funciones, cada miembro tiene una esfera limitada de actividades, obligaciones, autoridad adecuada al desempeño de sus funciones y atribuciones de poder definidas;

-Puestos ordenados jerárquicamente y sus operaciones se caracteriza por reglas impersonales (contrato – sueldo);

-La calificación técnica es el criterio básico de selección del personal;

-Registro por escrito de actos administrativos, reglas y decisiones”. (Vargas Arenal V. 1998).

Para todos es sabido que el término nueva gestión NG ha sido usado como sinónimo de administración o, más generalmente, como una parte de la misma. En la práctica, no sólo es el mecanismo administrativo, sino los operadores, gestores, juegan un papel preponderante. Por todos es sabido que el gestor antes que nada es o debe ser un profesional de la administración pública y, fundamentalmente es el vínculo entre la sociedad y la administración; brindan asesoramiento en asuntos que tenga la ciudadanía con las instituciones estatales, en suma, lleva todos los asuntos relativos a la administración pública sea estatal o federal:

“es un procesador, un hacedor de acciones. Inclusive la gestión se concebía como algo que apunta exclusivamente al funcionamiento de esa administración y tenía un matiz de actividad secundaria y subordinada. Sin embargo, desde la década de los ochenta, gestión comenzó a ser usada como antónimo de

pág. 45

administración, precediendo e inspirando a la corriente anglosajona de la nueva gestión pública” (new public management).

2.2 New Public Management

Para Omar Guerrero:

“Es universalmente sabido que la cuna de los nuevos modelos de gestión pública es el Reino Unido, y que una vez aterrizados en suelo estadounidense, australiano y neozelandés, han tenido un desarrollo propiamente anglosajón, con miras a propagarse en todo el planeta. No obstante, existen pensadores administrativos franceses que, con mucho fundamento, reclaman como originalmente galo el término management. En efecto, durante el siglo XVIII, management se equiparaba con ménagement, de ménage, una palabra francesa formada desde el siglo XVI, que proviene de la voz latina manere (cuidado de la casa). [4] Jean Bodin afirmaba que la "República es un recto gobierno de muchas familias y de lo que les es común, con autoridad soberana ("Republique est un droit gouvernement de plusieurs menages, & de ce qui eur est commun, avec puissance souveraine")". [5] Management también tiene estrecha cercanía con el vocablo menagement, que de manera similar significa asir con la mano. A pesar de sus diferencias semánticas y etimológicas, los franceses han insistido en derivar management de ménagement, hasta que finalmente en 1969 optaron por incorporar la primera palabra a la lengua francesa.

Guerrero continúa con su disertación:

“Massenet, como Gelinier, recuerda el origen anglosajón del management y el contagio intelectual provocado en Francia. Massenet propone que la nueva gestión pública trascienda la racionalización de la función central de dirección, pues su tesis consiste en que ella aumenta la racionalización y se aplica adecuadamente a las decisiones. Massenet dedica el capítulo tercero de su obra al estudio de la introducción de los modelos de gestión privada dentro de la administración pública, y pone el acento en la descentralización y en el manejo con base en una idea de misión. Igualmente destaca el papel relevante de la información y la informática, así como del presupuesto, el control de gestión y la administración de recursos humanos. Adelantando las nociones de orientación hacia el cliente, Massenet explora las relaciones entre la gestión y el público, y de manera abreviada traza las líneas originales del concepto de nueva gestión pública, concluyendo que la renovación de la gestión pública sólo se efectuará por la vía de la adopción de las técnicas del management privado”. (Guerrero O. 2001).

2.2.1 Management Público vs Management Privado

El punto de referencia es Massenet, quien funda la escuela francesa vis a vis la anglosajona (escuela de management) que aborda el tema de la gestión. En un ensayo sobre este tema, publicado 20 años después de la obra de Massenet, se maneja el tema hecho concepto: la nueva gestión concepto que, se refiere, a una nueva gestión de los asuntos del Estado, que había sido descuidada por los gobiernos y algunas universidades que no lograron definir un nicho de conocimiento claro y permanente. No sólo eso, sino que la discusión también giró en torno al tamaño, la dimensión que debería tener el sector público y, evidentemente como efficientarlo. El cuestionamiento deriva del siglo pasado. En los años setenta se encuentran una serie de inconsistencias y anomalías por el agotamiento del estado de bienestar, el fracaso de programas sociales, el engrosamiento de una burocracia ya ineficiente, aunado a la pérdida de credibilidad. Se podría decir que este es un mecanismo integrador de diferentes teorías vertidas en el ámbito administrativo. Sin duda las instituciones juegan un papel importante en este nuevo paradigma. Por todos es sabido que en su concepto original, según Serna, las instituciones por su naturaleza contienen en sí mismas valores, normas, reglas, y se insertan dentro de un complejo proceso gubernamental administrativo. Sin duda la mayoría de las teorías sobre la gestión han redundado en: Reformas en la estructura orgánica, Racionalización normativa y cultural, Transparencia de la Administración. En este sentido, la nueva gestión pública satisface de manera eficiente la demanda ciudadana. En los países desarrollados, hay que señalar, le ha dado paso a la

competencia. No obstante en países como México y América Latina, se establecieron sistemas de control y transparencia.

Hay quienes consideran que el management no cuenta con su propio cuerpo teórico y que no puede aún alcanzar autonomía, a pesar de ser distinta al derecho, la economía o las ciencias políticas. Para alcanzar una categoría disciplinaria más trascendente, el management debe establecer relaciones horizontales con esas disciplinas, así como con el management privado. El management público consiste en una multidisciplinaria. Su carácter es el conocimiento pancientífico⁸ y su tendencia hacia la satisfacción de las demandas y la adecuación de los procesos. Además, sin desdeñar el conocimiento, el management público se encamina hacia el “saber-hacer, porque su propósito es mejorar las habilidades de gestión de los administradores”. **(Ibid).**

Dicho management consiste en una nueva gerencia (gérer)⁹ de las cosas del Estado, hasta hace poco dominado por la entronización de la concepción burocrática, que aún perdura. Esta escuela de pensamiento, elabora un replanteamiento de las tareas y las responsabilidades de las organizaciones y los

⁸ Es un proyecto que tiene como objetivo difundir una nueva forma de entender el conocimiento. Consiste en aunar los mejores aspectos tanto de la ciencia como de la filosofía. Si bien la filosofía se caracterizaba por abarcarlo todo, y sin especialización; la ciencia se caracteriza por abarcar un campo de conocimiento en específico, sin tener en cuenta otros ámbitos del conocimiento. Por ejemplo, los filósofos reflexionan sobre el Todo, sin llegar, a menudo, a nada perentorio; los físicos, en cambio, llegan a conocimientos útiles y concluyentes, pero que únicamente son valederos en la física. Tanto el conocimiento filosófico, como el científico tienen ventajas y desventajas. En la ciencia, demasiada especialización; en la filosofía demasiada pantonomía, (sic). Bien, pues panciencia (de pan, que significa totalidad, y ciencia, que significa conocimiento) consiste en interseccionar los ámbitos científicos de aunarlos para que se produzca una cierta sinergia. Esto es la multidisciplinaria. WordPress.com site. (2010, diciembre). Que es Panciencia. Recuperado en <https://pancencia.wordpress.com/2010/12/30/%C2%BFque-es-pancencia/>

⁹ En el diccionario francés español, se traduce como gestionar, administrar, manejar (Reverso Diccionario, (S/F).

individuos (burocracia). Se establece además la “racionalidad del trabajo administrativo”¹⁰. Su propósito, eliminar estructuras obsoletas, adelgazar y eficientar a la burocracia. Ante el paradigma de la Nueva Gestión Administrativa, el administrador se convierte en un gestor de programas, cuya función es el contacto con el público con resultados efectivos en donde, los procesos administrativos sean eficientes al igual quienes intervienen en él

¹⁰ Frederick Winslow Taylor es uno de los padres del concepto de administración científica. Taylor era un fiel creyente de que un trabajador en un fabrica podía mejorar su eficiencia si se realizaba un estudio científico de su forma de trabajar, concepto que básicamente viene del análisis del tiempo y los movimientos. Esto fue lo que se llamó Organización Racional del Trabajo (ORT).[organizacion-racional-del-trabajo](#)
Esta teoría se fundamenta en 9 puntos que se explicaran a continuación:

1. Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos: Taylor creía que al estudiar los tiempos y movimientos de los trabajadores se podían eliminar los movimientos inútiles y los tiempos muertos.
2. Estudio de la fatiga humana: Según esta teoría, la fatiga humana tenía como efecto la disminución de la productividad y la calidad del trabajo. El objetivo final de la administración científica, era eliminar los movimientos que producen fatiga.
3. División del trabajo y especialización del operario: Como resultado los estudios de tiempo y movimiento, se detectó que la mejor forma de elevar la productividad era dividiendo y especializando el trabajo. Fue durante esta época que nació el concepto de “líneas de montaje”.
4. Diseño de cargos y tareas: Bajo la teoría de Taylor, el diseñar cargos con tareas específicas facilita el reclutamiento y disminuye los costos ya que se puede contratar mano de obra más barata. También se disminuyen los errores de ejecución del trabajo.
5. Incentivos salariales y premios por producción: La administración científica plantea que los incentivos salariales y premios por producción son una forma de lograr la colaboración del operario. Bojo este concepto los salarios debiesen ser por producción, por pieza ensamblada, etc.
6. Concepto de homo economicus: Este concepto nace del punto 5 y dice que el hombre está motivado únicamente por las recompensas salariales y por consecuencia: “a trabajar por miedo al hambre y por la necesidad de dinero para vivir”
7. Condiciones ambientales del trabajo: Según esta teoría, el trabajador será más eficiente en la medida que tenga las condiciones laborales para desarrollar su trabajo (mejor ambiente físico, mejores herramientas, adecuación de los equipos para el mínimo esfuerzo del operador.)
8. Estandarización de métodos y maquinarias: Llegado a este punto, es necesario estandarizar los procesos para disminuir la variabilidad del resultado final.
9. Supervisión funcional: Taylor creía en la supervisión funcional del trabajador, es decir, cada persona podía tener varios supervisores con una autoridad suficiente como para corregir la ejecución de las tareas. (Acerca de Web y Empresas Partners, 2020)

Otros autores, van más lejos. Nitin Nohria (Decano de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard) y Rakesh Khurana¹¹, y proponen una revisión profunda de los modelos y teorías del management generalmente aceptados, y que son transmitidos fundamentalmente a través de las escuelas de negocios en la universidades norteamericanas.

En los últimos años se han alzado voces autorizadas que reclaman un cambio de paradigma en la concepción del management. Sumantra Ghoshal, uno de los autores más críticos con los modelos actuales, sostiene:

“que el excesivo “economicismo” que domina el pensamiento actual sobre management - incluye a la Escuela de Dirección Estratégica, a la Teoría de la Agencia y a la Teoría de los Costes de Transacción- explica en buena medida muchos de los escándalos corporativos recientes. Si las universidades y escuelas de negocios propagan teorías ideológicamente amorales, de alguna manera están liberando a sus alumnos de cualquier sentido de responsabilidad moral. Ghoshal

¹¹ Ante el reciente colapso de la confianza en las empresas, los ejecutivos están perdiendo legitimidad. Para recuperar la confianza pública, la gestión debe convertirse en una verdadera profesión como lo es el derecho y la medicina, sostienen Khurana y Nohria de HBS.

Las verdaderas profesiones tienen códigos, y el significado y las consecuencias de esos códigos son enseñados como una parte de la educación formal que deben tener sus miembros. A través de esos códigos, las instituciones profesionales forjan un contrato social implícito con la sociedad: confíenos el control y la jurisdicción sobre una categoría ocupacional importante, y, a cambio, nos aseguraremos de que los miembros de nuestra profesión merezcan su confianza (no sólo serán competentes en realizar las tareas que se les encomiendan, sino que además se comportarán según los estándares más elevados y una gran integridad). Los autores creen que imponer estándares educacionales y un código de ética no ahogará la creatividad emprendedora. Ante el reciente colapso de la confianza en las empresas, los ejecutivos están perdiendo legitimidad. Khurana, R. Nohria, N. (2008). Llegó la hora de convertir la gestión en una verdadera profesión. DIALNET. Vol. 86 pp. 78-85. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2732702>

insiste en que no conviene olvidar el carácter auto-profético que pueden tener -a diferencia de las ciencias naturales- las ciencias sociales: si los modelos asumen agentes oportunistas y cortoplacistas, y estos modelos son transmitidos acríticamente en las universidades generación tras generación, los agentes acabarán comportándose exactamente de la manera predicha en dichos modelos, lo cual será utilizado posteriormente para argumentar que los modelos propuestos eran efectivamente válidos, generándose de este modo un círculo vicioso. En este sentido, y aun a riesgo de parecer exagerados, podríamos afirmar que una gran mayoría de los investigadores de management contemporáneos, en su afán por ganarse el respeto de sus colegas de las ciencias consideradas “exactas”, han adoptado un determinado enfoque científico con el propósito de descubrir leyes universales basadas en relaciones estadísticas de infinidad de datos, de tal forma que se pueda convertir el management en una suerte de física en donde la intencionalidad humana queda reducida a su mínima expresión”. **(Velaz, 2013)**

Sin duda el management, en su vertiente Nueva Gestión está adquiriendo un papel importante en países industrializados y, en México parece que no florece. Lo cierto es que los programas de MBA muy frecuentes “entre los gerentes, inundan el mundo de los negocios con graduados, más de 150,000 al año solo en los Estados Unidos. Estos programas han estado tratando de convertir a la administración en una ciencia durante la mayor parte de las últimas seis décadas”.

La pregunta obligada ¿será que la gestión es una ciencia? Si las respuestas a esas preguntas son no ¿cómo deben los gerentes llegar a sus decisiones?

Las distintas visiones de la ciencia estarían de acuerdo en que esta tiene un objetivo principal entender el mundo que nos rodea y difieren en cómo se ha de utilizar este conocimiento adquirido (ciencia básica, aplicada o social) en pocas palabras, el objetivo de la ciencia es traer orden ante el caos. Cabe señalar que son tres principales componentes de la actividad científica: la observación, la descripción de objetos y acontecimientos, la búsqueda de regularidades y orden, de correlaciones de características o sucesos y, finalmente, la formación y generalización de regularidades, es decir, la transformación de descubrimientos en teorías y leyes. En este sentido, el management sería una ciencia, como las demás, en construcción. Pero las particulares características de su objeto de estudio son la complejidad de las organizaciones con humanos versus los objetos naturales, así como la presión a la que están sometidos los científicos del management. Sin embargo, estas consideraciones imponen algunas limitaciones que ponen en duda su carácter científico.

Sin duda el management sigue en construcción como como todas las ciencias o disciplinas. Es cierto que esta se enmarca en la rama económico-administrativa y, al menos, los estudiosos siguen abonando en las siguientes preguntas:

“-precisar su objeto de estudio

-se sigue construyendo sobre lo construido

-hay suficiente perspectiva histórica

-tiene el management capacidad de predicción”.

Al final, el estudioso de management sabe lo difícil que es hacer ciencia y más si se trata de su campo de estudio y tiene que demostrar que este campo de estudio y su trabajo es fiable, objetivo y útil.

2.3 Gestión Pública

La Nueva Gestión Pública parte de un cuestionamiento: Las jerarquías piramidales en el sector público no agregan valor, sino que el principal problema es que retrasan las decisiones. A partir de ello, propone reformular las estructuras de trabajo y convertirlas en una amplia red de interacción horizontal”. **(Corrales Angulo. 2018)** Para este autor, las características de la Nueva Gestión se centran directamente hacia el “gestor público moderno”. De acuerdo con la línea de conocimiento de la escuela de postgrado en Administración Pública, de la Universidad Continental:

“los gestores públicos tienen por delante interesantes retos y oportunidades de mejora que implicarán perfiles profesionales más competitivos, aumento de las capacidades y, sobre todo, preparación constante para estar a la altura de los desafíos. Estos son los retos principales que todo funcionario debe asumir en un Estado moderno”. **(Ibid)**

La primera pregunta que hay que formular es sobre ¿cuáles son las características de la Nueva Gestión Pública y hacia donde debe apuntar el gestor público moderno?

Independientemente de la definición politológica del Estado, hay una premisa esencial, el estado está al servicio de las personas, esa es la razón de ser de la gestión pública.

“sus acciones son expresiones de los derechos de los ciudadanos. En este contexto, el gestor público tiene el deber de administrar los recursos estatales poniendo a la gente en el centro de la ecuación.”

De esta forma, asigna recursos, define prioridades, diseña procesos y obtiene resultados en función de las necesidades de la población, mostrando un alto grado de flexibilidad para adecuarse a los cambios sociales, políticos y económicos del entorno. En una gestión pública moderna, los funcionarios se preocupan por entender los problemas reales de los ciudadanos y actúan en consecuencia.

Los derechos corresponden a todos por igual, el deber del Estado es adaptar sus políticas a las diferentes necesidades de cada comunidad considerando sus condiciones particulares tanto territoriales, sociales, económicas, históricas y culturales. La labor de los gestores públicos es ejecutar dichas políticas tomando en cuenta y, sobre todo, respetando esa diversidad”. **(EPG Universidad Continental, 2021).**

Lo primero que hay que entender es la genealogía de la gestión pública. Para Isabel María García:

“La nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración 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. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana”. **(García Sánchez, 2007)**

Hay quienes señalan que fueron los desequilibrios de los mercados lo que orillaron al estado de bienestar a pensar en una más y eficiente administración pública. Posteriormente, en la década de los años 70 del siglo XX, comienza la preocupación por las ineficacias detectadas en la administración y en la ejecución de los programas públicos, reafirmando el planteamiento de la necesidad de la intervención del estado.

En retrospectiva, la presencia del estado de bienestar ha tenido claroscuros, su presencia en el arbitraje de los asuntos públicos evidenció la ineficiencia del aparato burocrático. A partir de los años 70, 80 y principios de los 90, el sector público había sido una verdadera carga para el estado nacional. Su ineficiencia fue de la mano con un sobrepeso de una burocracia no profesionalizada e ineficiente. Esto trajo consigo pérdida de credibilidad, el gobierno en todos sus niveles dejó de ser interlocutor válido en la gestión frente al ciudadano. Las manifestaciones no se hicieron esperar: manifestaciones, inconformidad hacia una administración que no rendía resultados y los impuestos solo contribuyeron a engrosar la “burocracia dorada” Con el tiempo, se generan nuevas demandas:

“acompañado de manifestaciones que exigen y obligan a que las instituciones públicas actúen aplicando principios de economía, eficiencia y eficacia. 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. El Estado atendió con mecanismos, principalmente fiscales, la gestión del bienestar y sólo marginal o coyunturalmente, con acciones directas a través de las nacionalizaciones y la creación de empresas públicas para la producción. De este modo, el Estado de bienestar fue capaz de crear las bases para una especie de socialismo de la demanda. Y por ello, el Estado del bienestar tuvo su logro más importante al constituirse en una fórmula de pacificación social en las democracias liberales”. **(Espejel Mena, J. Rodriguez Mena, J L. et. al. 2014)**

Para estos autores, lo anterior tuvo dos componentes principales: 1) la obligación explícita, jurídica y política, que asume el Estado de suministrar apoyo o asistencia a los que han sido afectados por el mal funcionamiento del mercado, y 2) el reconocimiento también explícito, formal de la necesidad de un cambio en la administración pública..

2.4 Estado de Bienestar y el Modelo Tradicional Administrativo

Mucho se ha dicho que el Estado del bienestar se consolidó como una organización institucional multifuncional cuyo punto central es la intervención del Estado en todas las actividades económicas y administrativas, aunado con un desarrollo económico y social. Muchas razones hablan de su agotamiento. Los argumentos tienen muchas vertientes. Una de ellas fue la llegada del paradigma neoliberal. Su llegada fue en un momento de tensión, agotamiento y tensión social. Hasta los años 90 el modelo postkeynesiano¹² habían cumplido su cometido, el peso de la deuda fue un severo problema para la política económica de las economías en desarrollo y las emergentes, México no fue la excepción.

¹² La escuela postkeynesiana es una escuela de pensamiento económico influenciada por el propio Keynes y por la tradición francesa que rehúye de la metodología neoclásica.

El término postkeynesianismo apareció en los años 70 del siglo XX. En su origen sirvió para referirse a cualquier idea económica basada en la Teoría General del economista británico John Maynard Keynes. Sus principales características son: su rechazo a las ideas defendidas por la escuela neoclásica y la apuesta por una política fiscal que promueva la ocupación y las rentas. Entre sus partícipes existe una amplia variedad y heterogeneidad.

Los elementos fundamentales del postkeynesianismo

Junto con los supuestos que hemos señalado, existen una serie de elementos fundamentales en la economía postkeynesiana, que señalamos a continuación:

- El primer elemento se relaciona con el principio de «demanda efectiva». Para los postkeynesianos la demanda es la que, en el largo plazo, determina la situación económica en el largo plazo. Es decir, la demanda es la que, en última instancia, condiciona la oferta y a que la producción tiende a ajustarse a la demanda.
- El segundo elemento es el concepto «tiempo histórico dinámico». Para los postkeynesianos, las decisiones tomadas en un momento determinado influyen en las decisiones posteriores. Además, los equilibrios a los que el sistema económico llega surgen, precisamente, como consecuencia del desarrollo de procesos.
- El tercer elemento es la «flexibilidad de precios». Los postkeynesianos señalan que las consecuencias de esta flexibilidad son negativa, en tanto que afectan a los salarios reales que se pueden ver reducidos. Ello genera una pérdida del poder adquisitivo de los trabajadores, lo que, en última instancia, afecta a la demanda y, por lo tanto, al conjunto de la economía. (Economipedia, julio 4, 2019)

Sin duda todo esto tiene también una variante social. Se agudizaron estas tendencias, las discrepancias de intereses entre los grupos sociales en complicidad con el Estado fueron crecientes, y la efectividad de las políticas económicas, por el lado de la demanda, también disminuyeron. En suma el estado de bienestar se burocratizó, se sumió en una anomia institucional¹³ La burocratización propició una crisis del Estado benefactor. El surgimiento del Estado burocrático en la época moderna solo creo un aparato administrativo obeso que terminó en México con la crisis de deuda en los años 80-90. El cambio de paradigma hacia el neoliberalismo¹⁴ replanteo la efectividad del Estado y la necesidad de eficientar la demanda social.

En este contexto aparecen nuevas relaciones entre capital y trabajo, la tradicional lucha de clases deja de ser el foco de las principales disputas. Patrones y empleados se unen para competir juntos tratando de conquistar el mercado casi sin reglas.

¹³ La apatía y falta de participación social, anomalía que aparentemente es el producto del temor y la desconfianza de la población en las instituciones, se debe también a la divergencia entre el funcionamiento de leyes y el comportamiento arbitrario de instituciones que degradan la gobernabilidad. Esta ausencia de límites, de coherencia y de armonía, es calificada por Durkeim como anomia social o déficit funcional que se produce cuando las instituciones subyugadas a una autocracia deslegitiman a la institucionalidad. Este contenido ha sido publicado originalmente por Diario EL COMERCIO en la siguiente dirección: <https://www.elcomercio.com/opinion/opinion-oswaldo-jarrin-anomia-institucional.html>. Si está pensando en hacer uso del mismo, por favor, cite la fuente y haga un enlace hacia la nota original de donde usted ha tomado este contenido. ElComercio.com

¹⁴ “el neoliberalismo es, en primera instancia, una teoría sobre las prácticas de la política económica que propone que el bienestar humano puede ser mejorado a través de la capacidad individual de las libertades y habilidades emprendedoras, dentro de un cuadro institucional caracterizado por el fortalecimiento de los derechos a la propiedad privada, libertad de mercados y de comercio”. En ese contexto, el papel preponderante del Estado es crear y preservar un ambiente propicio para que las prácticas de negocios se desarrollen y se consoliden en términos de clase. Zilio Abdala, P., Puello Socarraz J.(enero,2019). *Reflexiones sobre la Administración Pública y el Neoliberalismo en nuestra América, siglo XXI*.

2.5 Estado Gerencial

Hay autores que señalan la poca relación y vinculación entre el Estado y la Administración Pública dentro del modelo neoliberal puede que orilló ambos hacer la separación entre técnica y política y que según Omar Guerrero perdura hasta hoy. Esa brecha creada artificialmente, por un lado, explica la facilidad en la

“incorporación del gerencialismo dentro del cuerpo empírico-teórico de la administración pública contemporánea ya que los acontecimientos derivados de la teoría general de la administración no son ajenos a su constitución; por otro, obstruye y evita el diálogo con el pensamiento crítico, al limitar la administración pública a un conjunto de técnicas de gestión. Aunque se defienda la utilización e investigación de técnicas específicas para la gestión de la “cosa pública”, la delimitación de fronteras excluyentes sobre una comprensión más amplia del papel de la Administración pública en el contexto del desarrollo del capitalismo”. **(Zilio Abdala, Puello Socarrás. 2019. P.5).**

Para los analistas de la Gestión, es sabido que en década de 1960, Octave Gelinier, economista francés, produjo un primer planteamiento neoliberal sobre la administración pública. Además, en su obra, “El Secreto de las Estructuras Competitivas” introdujo, por primera vez el concepto y la palabras gestión en Francia, 1966. En esta obra, establece las bases de lo que posteriormente sería la nueva gerencia pública.

Diez años más tarde, fue publicado un libro muy singular en el cual, el neoliberalismo incide en el ámbito de la administración pública, y uno de sus

principales herramientas las denomina: nueva gestión pública (nouvelle gestion publique) (MASSENET, 1975). Su autor es Michel Massenet.

En esta nueva vertiente hecha cuerpo teórico marcó de manera determinante también el fin de la llamada Nueva Gerencia Pública. Con la llegada del neoliberalismo a finales de los años 80, se implementaron una serie de reformas en materia de administración pública cuyo distintivo fue la competitividad y la eficiencia. Sin duda una de las características de la Nueva Gestión Pública:

“es su carácter híbrido conformado por elementos de la teoría de la organización económica y de la teoría gerencial (Christensen & Lægreid, 2005), que deviene en un enfoque organizacional y una racionalidad, adquiere múltiples formas que hacen difícil asir todos sus aspectos. No obstante, es posible reconocer un conjunto doctrinario o un marco de temas, valores e ideas comunes, que pueden definirse como NGP. La NGP tiene orígenes tan “antiguos o más que la misma racionalidad de la economía clásica. Aspectos como la competencia, la idea de empresa, producción, ganancia, han sido retomados y rebautizados bajo los conceptos de enfoque empresarial y gerencial, gerencia por objetivos y resultados, libre competencia, agenciamiento, rentabilidad...” (Chica, 2011, p.60), entre otros. Y han sido adoptados, bajo este paradigma por parte del sector público como un conjunto de doctrinas y como una racionalidad administrativa cuyo fundamento es “la más general noción de empresa mercantil” (Guerrero, O, 2009, p.16). Sin embargo, rastrear la aparición de la NGP nos lleva a la crisis del Estado de bienestar e igualmente al surgimiento del discurso del neoliberalismo, que “se puede definir como una ideología de carácter economicista que considera como primer y único

objetivo del Estado el crecimiento económico, bajo el presupuesto de que la solución a todo problema social pasa por un sistema económico saneado”. **(Borda Osorio, G. S/F)**

Se ha dicho que el Estado neoliberal no es el actor dominante en los procesos de desarrollo de la sociedad como lo fue el Estado intervencionista, impulsado por la crisis económica de entreguerras; ni menos aún el Estado preocupado por el bienestar que gracias a las dificultades económicas conociera sus límites en los inicios de los años 70 y las décadas posteriores “A la función de orden que caracteriza el Estado liberal, se sobrepone la de distribución de la riqueza y del abastecimiento de bienes y de servicios que deben compensar las desigualdades” (Delley, 1997, p.4). Son entonces los mecanismos del mercado el principio regulador de la sociedad y el crecimiento económico su principal objetivo, y se encuentran basados en la iniciativa privada y la libre competencia, entre otros.

Cabe puntualizar no sólo la particularidad del título de la obra de Massenet, sino también su contenido y proposiciones, así como el tiempo en que fue publicado, es decir, la época cuando el Estado de bienestar gozaba de plena salud. Además, el subtítulo propone un “Estado sin burocracia”, para poner en su lugar un régimen mercantil donde domina la competencia y el cliente es quien dicta los lineamientos del proceso económico. Este libro singular proveyó de un material insólito, difícil de comprender en ese entonces, y ciertamente insatisfactorio para los círculos académicos habituados al estudio de la burocracia, la jerarquía y la autoridad, que es propiamente el locus usual de los administradores públicos. Hay que destacar que no se trata de un hecho aislado, pues la obra de Gelinier sirvió de inspiración a

Massenet, y le proveyó de energía para que la nueva doctrina prosperara y se diera conocer

Así, las administraciones estatales, autonómicas, provinciales y locales se ven envueltas en procesos de regeneración, de cambio. Nuevos patrones de actuación y comportamiento, comunes internacionalmente, son los que han llevado a diseñar un nuevo sistema operativo público, una nueva filosofía de actuación: la nueva gestión pública". **(García Sánchez. p.2)**

El propósito fundamental es que el sector público, en el caso mexicano, y en algunos países de América Latina se empleen las herramientas fundamentales de la administración pública. El objetivo central es el de agilizar un sector público que opere exclusivamente en aquellas áreas donde no exista un proveedor más adecuado y lo realice de forma eficiente y eficaz. Sin duda la ola democratizadora, con sus deficiencias y la llegada del neoliberalismo mostró que el modelo del estado de bienestar estaba acabado, el paradigma keynesiano no pudo sostenerse por mucho tiempo. La lección fue dura para la mayoría de los gobiernos, incluido el caso mexicano. El pesado lastre del estado mexicano, llámese paraestatales, elefantes blancos y una pesada burocracia

Para ello, compite o colabora con el sector privado, allí donde es posible, con el objetivo de satisfacer las necesidades públicas, otorgándoles a sus ciudadanos un papel cada vez más activo en el campo público. Realizando, además, reestructuraciones internas encaminadas a eliminar la burocracia, a la adopción de procesos más racionales, a una mayor autonomía en la gestión, etc.

2.6 Controlling, Benchmarking y Gestión Esbelta (Lean Management).

Bajo la Nueva Gestión Pública no todos entienden lo mismo. Sigue la disonancia entre académicos, políticos y ciudadanos que sólo piden menos burocracia y tramitología. Para unos:

“es un sistema de manejo descentralizado que aplica innovadores instrumentos de gestión como lo son el controlling, el benchmarking y la gestión esbelta (lean management). Para otros, es privatizar en la mayor medida posible las actividades gubernamentales. Generalmente, los autores diferencian entre la implementación de la dirección como nueva instrumentación de la gestión gubernamental y los inicios de la competencia como una desregulación que deberá ser lo más extensa posible por medio de la creación de competencia al establecer servicios gubernamentales. En resumidas cuentas la NGP posee las siguientes características:

Dirección orientada a la competencia mediante la separación de competencias entre los financiadores y los prestadores de servicios.

- Enfoque en la efectividad, eficiencia y calidad del cumplimiento de tareas.
- Separación de la dirección estratégica (¿QUÉ?) de la dirección operativa (¿CÓMO?).
- Un trato fundamentalmente igual de prestadores de servicios particulares como públicos dentro del marco de la prestación de servicios y presupuestos globales.

- Impulso enfocado de la innovación (como parte de la prestación de servicios) gracias a un manejo operativo delegado (no sólo descentralizado)”. **(Andrea Lôpez, p. 5)**

La administración se presenta como una variable dependiente de lo económico, lo político y lo social en tanto, responde no sólo a sus demandas ni a su carácter multidisciplinario, sino también al conjunto de temas, valores e ideas que la conforman. Sin embargo, cabe señalar que “los conceptos de administración y de gestión tienen dos significados diferentes:

“En esencia, administrar significa seguir instrucciones, mientras que gestionar significa conseguir resultados” (Hughes; 1994: p. 104, citado por Hernández y Guerrero, 1999, p.76). Es decir que La NGP, como “espíritu empresarial” en las organizaciones públicas orientado al éxito, busca con desesperación lograr resultados a través de la flexibilización normativa y el aumento de la discrecionalidad. También a través de la reducción de costos y el manejo eficiente de los recursos pues estos son escasos”. **(Borda Osorio, G. p.3)**

Si la Administración pública posee una naturaleza política, resulta conveniente recordar que

“si lo político se funda en lo social, cuya anatomía es lo económico, no puede haber una crítica autónoma de la política, sino crítica política fundada en la crítica de la economía” **(Sánchez, 1999, p.32).**

Entonces tenemos que la organización y la gestión implica, necesariamente una visión organizacional y económica Stiglitz advierte sobre el papel del Estado “cómo

contribuye la naturaleza del proceso político a explicar lo que hace y cómo lo hace” (Stiglitz, 1995 p.18); a lo cual podríamos añadir la importancia de discernir cómo contribuye la naturaleza de lo económico a explicar el proceso político. Hasta hoy, lo público y privado no sirven para demarcar el Estado de la sociedad civil. La capacidad de acción del Estado, a través de diversos medios, influye en organizaciones alejadas de lo público pero, a su vez, lo privado tiene avanzadas en el Estado:

“El Estado capitalista no es de lo público: es una trabazón de intereses privados y sociales que hay necesidad de discernir en cada caso (Botero, 1996, p.118). Tras la NGP, encontramos que no pueden ser desconocidos los intereses y beneficios reales y concretos que la transferencia de responsabilidades del sector público al sector privado implica. No es arriesgado pensar que tanto las privatizaciones y tercerizaciones que se tejen entorno a la NGP se han traducido en importantes beneficios privados”. **(Borda Osorio, G. p.5)**

Como se ha dicho, es innegable que La Nueva Gestión Pública es el sistema de control de la administración pública más innovador a nivel mundial y se está implementando en casi todos los países industrializados. Desde la segunda mitad de los años ochenta ha sido desarrollado dentro del ámbito angloamericano y ha alcanzado niveles muy desarrollados, especialmente en Nueva Zelanda. Las empresas gubernamentales fueron privatizadas, los mercados públicos y privados fueron desregulados y se hizo patente:

“una clara separación entre la definición estratégica de las tareas gubernamentales mediante las dependencias políticas (LO QUE HACE el Gobierno) y el cumplimiento

de las tareas operativas a través de la administración así como de gestores independientes o privados (CÓMO son cumplidas las tareas). La administración y los gestores privados cumplen con las tareas cuantitativas y cualitativas transferidas por el gobierno, para las cuales se ha acordado un beneficio financiero (solicitud de prestaciones y presupuesto global). En suma, al transformarse el Estado también debe hacerlo su forma de gestión”. **(Schroeder, P. p. 6)**

CAPITULO 3

3.1 EL CASO MEXICANO: PERSPECTIVA Y DESDICHA

Esta nueva temática de la Nueva Gestión y la Nueva Gerencia Pública llegaron a América Latina y México, en los años 90. La Nueva Gestión llegó junto con el paradigma neoliberal que transformó la política y la economía. Sin duda la Administración Pública irremediamente tenía que replantearse, la insatisfacción social iba en aumento y, repercutía en casi todos los ámbitos del gobierno:

“Los primeros intentos de aplicación de la NGP en el gobierno fueron durante las administraciones de Ernesto Zedillo, Vicente Fox y Felipe Calderón. Dicha estructura, impulsada por la Secretaría de Hacienda —que intentaba un control por resultados del presupuesto—, conocida hoy en día como presupuesto basado en resultados, proyecto de reorganizar los procesos de planeación estratégica iniciado en la Oficina de Innovación de la Presidencia de la Republica (Cejudo, 2011,p. 39). Sin embargo, los componentes centrales de la NGP: flexibilidad y competencia, estuvieron ausentes de las agendas de estos gobiernos. Había quienes criticaban el contenido de los postulados de la NGP y, sobre todo, sus efectos en la gestión cotidiana en los gobiernos. En algunos casos se mencionaba que el problema administrativo central no era la falta de autonomía de gestión sino todo lo contrario, es decir, la excesiva discrecionalidad en los funcionarios públicos. Por ejemplo, las reacciones de la NGP en el ámbito nacional ejemplifica dicha situación: si bien era necesario un cambio en el sector público, no era claro si las soluciones propuestas por ese modelo correspondería con los problemas concretos de la administración pública mexicana, la cual se caracteriza por contar con bajos estándares de

rendición de cuentas, poco profesionalismo y poca legalidad (Cejudo, 2011)”.
(Torres Jasquez, M., Juárez Armenta, M., 2016. P. 64)

El problema de la burocracia mexicana tiene varias aristas. Una de ellas, la falta de controles de parte del legislativo; la ausencia de un servicio civil de carrera; la opacidad de la rendición de cuentas y, la verticalidad con la que se llevan a cabo los procesos administrativos. Es una burocracia que ha crecido en la asimetría y disfuncionalidad del poder y, permea en la arena electoral como instrumento de manipulación. Aquí la teoría choca con la realidad y se desvanece. La terrible realidad es que, en su mayoría, la (in) satisfacción de demandas tiene responsables, partido político, color, ideología e intereses de grupo y, un claro propósito electoral. En suma, un círculo perverso interminable. Por más mecanismos de imparcialidad y transparencia, la burocracia profesional y la burocracia dorada que, no necesariamente profesional, tienen una clara orientación partidista. No es sorpresa decir que el sistema político en su informalidad, determina en cierta o gran medida el que hacer administrativo y el rumbo del gobierno. La pregunta elemental ¿Por qué la acción del gobierno mexicano, su aparato administrativo no está al nivel de los estándares internacionales? La respuesta es muy simple, los principios, las normas, el formalismo, el apego a la legalidad han sido parte del discurso político, mas no de la práctica constante del propio sistema. En el análisis:

“...de los actores políticos estamos acostumbrados a entender estos dobles discursos y a ser profundamente escépticos respecto del discurso político y técnico de sus actores”.

3.2 Dinámica sociedad-gobierno

Es probable que este escepticismo social respecto al régimen y los actores políticos tenga consecuencias positivas en cuanto que la situación puede cambiar en términos de reacción política y demanda ciudadana cada vez más exigente hacia sus políticos. Sin embargo, llevado al extremo, tiene también consecuencias negativas. Será difícil comprender y emprender los retos de construir una democracia más abierta, participativa y equitativa, si no somos capaces de comprender mejor cómo los actores políticos producen pero son también producto de una estructura social, de un simbólico colectivo que ha convertido a la simulación, el corporativismo y el clientelismo en institución...” **(Arellano Gault, David.2009)**

Llegar a conclusiones definitivas sería un exceso. Al pretender hacer un análisis, y escuchar a la comentocracia¹⁵, llegamos al mismo puerto pero más alarmados porque desde el poder se nos ofrece una realidad nacional de un cambio pero esta sigue igual o se recicla. Este es un país de recicladores. Nos reciclamos todos y todos los días políticos, administradores, académicos politólogos sin faltar los comentócratas, entre otros. Todos los días se recicla lo mismo, pareciera que en

¹⁵ es parte de una élite, la estratificación de los colectivos es un fenómeno inevitable, pero en una sociedad que pretende ser igualitaria, democrática, las élites deberían diversificar su composición, mucho más con las actuales condiciones del país, con una lacerante desigualdad económica, con una sociedad que insistentemente muestra su peor cara, con un racismo y clasismo ramplón, producto de tres décadas de exfoliación neoliberal... la auto proclamada COMENTOCRACIA juega un papel determinante en la creación del espacio público mexicano, si sólo 4 de cada 10 mexicanos ha leído un periódico, si el promedio de educación es de secundaria, entonces las élites “educadas” juegan un papel determinante en la construcción de la democracia.

Su rol en la sociedad no sólo basta con una toma de posición frente a la cosa pública, si no como agentes donde se filtra y construye el espacio público, ellos “ilustran” a la masa mexicana, generan posicionamientos respecto de los asuntos políticos y sociales que conciernen a todos, por ello no basta con serle fiel a su creencia, cada palabra que plasmen, idea que defiendan debe asumirse bajo la responsabilidad de la extrema desigualdad que confrontamos. (Martinez Leal, A. abril 3, 2021)

este país no hay nada más que decir y el raiting mediático es decir, más de lo mismo. Los discursos desde el poder son repetitivos, sin importar color, se plantean como la panacea de los males de este país. Desde el poder, se reivindican a los pobres porque hay una deuda histórica, reinventan este país con discursos reciclados que terminan siendo falaces. En época electoral todos, partidos y candidatos, en medio del lodazal de campañas negras. El circo se mediatiza y la sociedad entre morbosa y desesperada porque quien llega al poder receta la peor medicina y no necesariamente neoliberal. Hasta la doble moral se recicla. El problema es mayor, todo este reciclaje alimenta y permea desde la estructura del poder, al “pueblo” y a los actores que la sostienen. En el caso particular, la estructura administrativa también se somete a las viejas prácticas y hábitos institucionales que ya no el caminar de los acontecimientos y, al igual que las instituciones del estado, construyen sus ritos, rutinas, reglas y símbolos. Se purifica con el lema: fuera del horario de trabajo se hace campaña; mientras la burocracia recibe línea y se alinea con el poder.

3.2.1 Niveles de Desarrollo político y Simulación.

El problema no solo llega hasta allí. Huntington tenía razón, el bajo nivel de desarrollo político sólo crea simulación dentro de una democracia procedimental pero defectuosa. Lo que más llama la atención es que la ineficiencia se mezcla con el desprestigio. Entre los muchos actores y protagonistas estudiados, quien merece atención es la burocracia, por cierto poco estudiado. Aparte de la carga despectiva y la mala imagen que tienen los burócratas y la burocracia, la sociedad la percibe de manera ambigua:

“es al mismo tiempo el individuo escasamente trabajador y atento que atiende un trámite de ventanilla, el oficial de tránsito listo a sobornarse y toda la oscura gama de personas sentados en los escritorios desvencijados de las oficinas públicas (muchos escuchando la radio o vendiendo baratijas a sus compañeros en su tiempo de trabajo). Ya sea que pertenezca a un sindicato y tenga “base” o que gracias a su contactos y habilidades haya subido escalones en la administración gracias a la suerte de su líder político, o más aún gracias a su habilidad para crear grupos de presión que luego lo encumbraron en alguna oficina con presupuesto asignado, el imaginario popular respecto del burócrata es una curiosa combinación de un personaje abusivo y flojo, pero al mismo tiempo hábil para saberse “meter al presupuesto”. La famosa frase “dejé de estar en el error, ahora ya estoy dentro del presupuesto” no puede ser más clara (la ilegalidad y el abuso como un acto de inteligencia y habilidad). El actor burocrático es un actor confuso entonces en el imaginario mexicano contemporáneo, odiado, menospreciado y, paradójicamente, envidiado al mismo tiempo”. **(Ibid)**

3.3 Contexto Educativo Mexicano

Esto lugar común, tiene un trasfondo más alarmante, es estructural y ancestral. La mediocridad en el aparato administrativo y del gobierno obedece al El bajo nivel de escolaridad, cultura política y, ahora, comprensión lectora¹⁶ (analfabetismo funcional) de los mexicanos. En términos de Talcot Parsons, le mediocridad es funcional y acepta el sistema político. Feuerbach decía “el hombre mediocre siempre pesa bien pero su balanza es falsa”. Los datos son alarmantes:

“En su más reciente informe el Instituto Nacional para la Evaluación Educativa señala que el promedio de escolaridad en México es de secundaria terminada. Si a ello sumamos los hábitos de lectura de los mexicanos, el escenario es aún más alarmante, de acuerdo a un estudio demoscópico, 45 de cada 100 personas declararon haber leído al menos un libro en el último año, 43 leyeron algún periódico en la semana anterior al levantamiento del estudio, 41 consultaron una página de Internet. De los 45 lectores que leyeron en promedio un libro al año, el 41 por ciento de ellos señalan que la razón para leer el libro fue por ENTRETENIMIENTO. Seis de cada 10 mexicanos no lee un libro, revista o periódico, en igual proporción se

¹⁶ La comprensión lectora es la aptitud exclusivamente humana que consiste en tener la posibilidad de leer un texto, armando las palabras mentalmente, pero también poder saber qué significan, no solo individualmente, sino dentro del argumento total. El que comprende lo que lee puede desentrañar el sentido, averiguar o intentar hacerlo, de cuál fue la intención de quien los escribió, qué mensaje quiso transmitir, extraer sus ideas principales y secundarias, valorarlo, y asumir frente a él una actitud crítica, además de poder relacionarlo con ideas subyacentes, y con otros textos de contenido similar, para establecer comparaciones y sacar conclusiones La comprensión lectora supone una actitud activa y comprometida, que consiste en involucrarse en lo que se lee, para lo cual, la motivación juega un rol predominante. Para poder comprender un texto, lo primero es conocer el significado de las palabras que lo componen para lo cual la asistencia del diccionario es muy importante, especialmente si se trata de un texto complejo, que tal vez necesite una nueva lectura para comprenderlo más acabadamente. También es indispensable que el texto se lee tenga coherencia, ya que no es posible interpretar lo que dice un escrito carente de sentido.

encuentra la lectura en Internet...Bajo este panorama la opinión pública, o bien la auto proclamada COMENTOCRACIA juega un papel determinante en la creación del espacio público mexicano, si sólo 4 de cada 10 mexicanos ha leído un periódico, si el promedio de educación es de secundaria, entonces las élites “educadas” juegan un papel determinante en la construcción de la democracia. Su rol en la sociedad no sólo basta con una toma de posición frente a la cosa pública, si no como agentes donde se filtra y construye el espacio público, ellos “ilustran” a la masa mexicana, generan posicionamientos respecto de los asuntos políticos y sociales que conciernen a todos, por ello no basta con serle fiel a su creencia, cada palabra que plasmen, idea que defiendan debe asumirse bajo la responsabilidad de la extrema desigualdad que confrontamos. **(Martinez Leal, A. Abril 3,2021)**

Sin duda no hay representante federal, local o municipal “elegido democráticamente”¹⁷ que no tenga un interés particular, de partido o de grupo. En el deber ser, estos representantes deberían ser elegidos para hacer manejable la toma de decisiones y fabricar consensos en una democracia; sin embargo, el propio sistema político los mimetiza a los intereses del poder donde no existen pesos ni contrapesos. Krauze no se equivocó. En los últimos sexenios todos han ejercido la presidencia imperial y, ahora el populismo a ultranza. Esto, aunado a una transición “fallida” “incompleta” “tardía”. No es posible analizar este apartado sin el

¹⁷ ¿Cuáles son los factores que explican la desconfianza ciudadana en las instituciones políticas mexicanas? Para los teóricos de la modernización, la desconfianza es producto del cambio de valores sociales predominantes, producido por las nuevas pautas de consumo y relacionamiento social en las sociedades complejas (Dalton, 1999 y 2005). La individualización y el desprestigio de las autoridades tradicionales motiva —especialmente en las nuevas generaciones— un sentimiento de desconfianza hacia las instituciones políticas (Inglehart y Wezel, 2005). (del Tronco, J. p. 229. 2012)

conocimiento politológico. La ciencia política aunque, de manera tangencial, es importante para complementar un trabajo bibliográfico de naturaleza administrativa.

3.4 Transición Democrática Emergente Mexicana

La ineficiencia en el proceso administrativo, los magros resultados del aparato burocrático aunado a la mala percepción de la burocracia, la baja participación, son resultado de un todo. Sara Schatz señala que:

“la transición a la democracia en México es un fenómeno tardío respecto de la cultura política de sus habitantes descritos como población o masa social base de la estructura mexicana , los civiles y ciudadanos así como especialmente del nivel de modernización económica del país. Si se analiza la falta de acceso de la oposición a cargos públicos, el carácter corporativo y monopólico de la representación política, así como la capacidad del partido-gobierno de legitimar su dominación, puede concluirse que la democratización en México fue “inhibida” y “retardada” por el antiguo régimen durante un tiempo considerable, en relación con lo sugerido por las teorías clásicas **(Schatz, S. p. 17, 2000)**

Es innegable que todos estos desequilibrios e insatisfacción social en la administración pública tiene un origen: el régimen autoritario. Vargas Llosa lo sentenció ‘la democracia perfecta’. Ahora a manera sui generis pobre México tan lejos de dios y tan cerca del populismo y de la pobreza.

Los datos del INEGI muestran que en enero del año 2021 había un 12.3% de personas que se declararon insatisfechas o poco satisfechas con la vida en general; esta cifra es 3.5 puntos porcentuales mayor que la registrada en el mismo mes del año 2020. De igual forma, creció el porcentaje de personas insatisfechas o poco satisfechas con sus relaciones personales, al pasar de 4.7 a 6% entre los meses de enero de 2020 y 2021. De igual forma, el porcentaje de personas que muestra insatisfacción o poca satisfacción respecto de las perspectivas que tienen respecto del futuro, creció de 8.9% a 10.2%. Mientras que el porcentaje de quienes están insatisfechas con el tiempo libre de que disponen se mantuvo prácticamente en el mismo nivel con 21.4% en enero de 2020 y 21.3% en el mismo mes de 2021. Aunado a estas cifras:

“un resultado de los valores predominantes en la cultura política de los mexicanos. Por el contrario, la aceptación de dicho régimen por parte de ciudadanos con valores prodemocráticos podría ser el resultado del impacto que la comunicación oficial y sus capacidades de movilización tenían sobre los conceptos mismos de democracia en buena parte de la población. Es el régimen político influyendo sobre las actitudes ciudadanas, y no al revés tienen determinados intereses propios y de grupo, y actúan dentro de un juego político determinados por las posibilidades de elección la carencia de pesos y contrapesos efectivos han implicado la formación de burocracia poderosa”. **(Ibid p. 233)**

Es decir, paradójicamente se han reformado los procesos administrativos y avanzado mucho en la rendición de cuentas pero, aun así, teniendo instancias encargadas de estos rubros, la rendición de cuentas es discrecionales a la voluntad

del ejecutivo. En la realidad, sigue habiendo opacidad y discrecionalidad. El doble discurso es una constante. La confianza en las instituciones y la confianza interpersonal han “disminuido” en las democracias, generándose una discusión sobre sus implicaciones en la formación de capital social y en el funcionamiento de los mecanismos de representación y formas de gobernanza en la democracia: “En México los niveles de confianza en las instituciones políticas democráticas y en el prójimo son muy bajos”. **(Heycher Cardiel Soto, R., Morales Camarena, J. S/F)**

Sin duda, en México, como en todos los países democráticos, los niveles de confianza en las instituciones políticas y, en el prójimo son muy bajos.

¿Qué tan necesaria es la confianza para su funcionamiento? Sin duda es una tarea compleja que trae consigo fallas de origen si tomamos en cuenta que la ciudadanía es el corazón de la administración y las instituciones del gobierno. De ahí que la gestión y la atención a la ciudadanía son de vital importancia. Sin duda, la confianza en las instituciones es un indicador de estabilidad en una democracia. Sin embargo, sólo una minoría de mexicanos creen, confían en las instituciones, pues en su mayoría consideran que son corruptas.

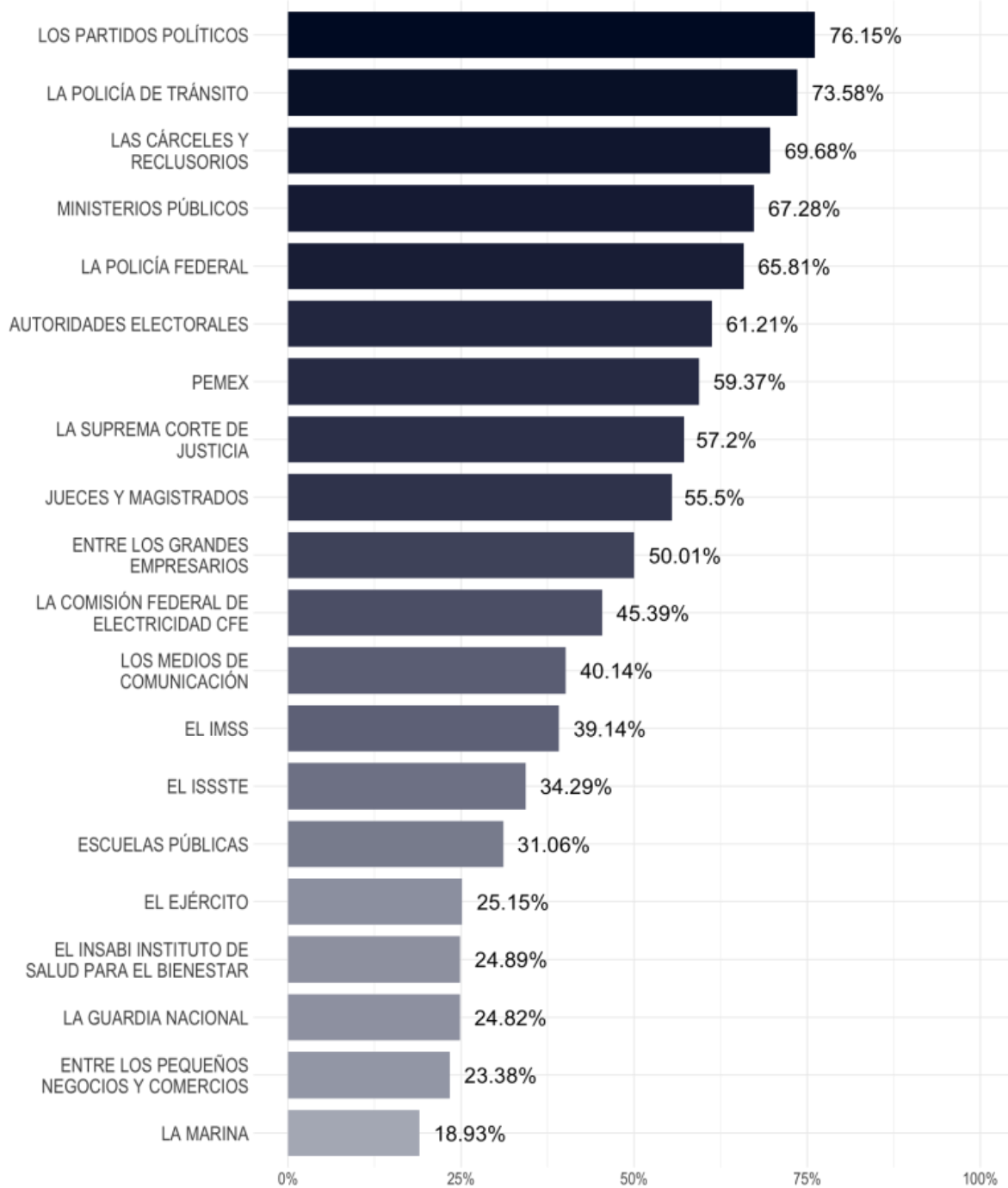
A pesar del esfuerzo de los gobiernos por hacer que la rendición de cuentas y la transparencia se institucionalicen, la inercia social rebasa estos esfuerzos. Pero definamos, ¿Qué son las instituciones? Para mexicanos Contra la corrupción:

“Las instituciones son las reglas de la interacción social; garantizan el orden y contribuyen a la construcción de conocimiento. Sientan parámetros de conducta y nos ofrecen certidumbre respecto a los límites de lo que está permitido y lo que no.

Tener confianza en las instituciones formales, como lo son la Constitución, las leyes o el gobierno democráticamente electo (North, 1991), es fundamental para que las personas las respeten y recurran a ellas cuando las necesiten.

Si los ciudadanos dudan de estas instituciones, o consideran que están plagadas de corrupción, es poco probable que confíen en éstas o en quienes las encabezan, así como en sus representantes y sus políticos (Morris y Klesner, 2010). En México, una amplia mayoría considera que hay mucha corrupción en las instituciones públicas". **(Mexicanos Contra la Corrupción, 2020)**

Porcentaje de personas que cree que hay mucha corrupción Por institución



Fuente: Encuesta MCCI-Reforma | marzo 2020

	2019	2020
Los partidos políticos	78%	76%
La policía de tránsito	73	74
Las cárceles y reclusorios	71	70
Ministerios públicos	66	67
La Policía Federal	59	66
Autoridades electorales	61	61
PEMEX	68	59
La Suprema Corte de Justicia	54	57
Jueces y magistrados	-	56
Entre los grandes empresarios	47	50
La CFE	50	45
Los medios de comunicación	44	40
El IMSS	39	39
El ISSSTE	33	34
Escuelas públicas	28	31
El INSABI	-	25
La Guardia Nacional	27	25
El Ejército	27	25
Los pequeños comercios y negocios	-	23
La Marina	19	19

Fuente: Encuesta MCCI-Reforma, marzo 2019-marzo 2020.

Sin duda una de las críticas que se realiza a la NGP es que, a pesar de promover el bien público, es en realidad un medio para obtener ventajas particulares. El reclamo no ha perdido fuerza, no se atiende a la mayoría. Con todo y los nuevos discursos de la transparencia en todos los niveles del gobierno, el propósito de las nuevas élites es el mismo: servir al poder, a quien los nombro y los colocó. Esta es la nueva élite gerencialista tecnócrata incrustada en el sector público desde el sexenio de Miguel de la Madrid que, entiende de modelos pero no del quehacer político. La crítica es despiadada para esta burocracia “bien educada” el pueblo es solo una variable.

La divisa del La Nueva Gestión Pública asume una cultura de honestidad del servicio público como algo dado. Incluso, ha eliminado mecanismos que aseguraban la honestidad y la neutralidad en el servicio público. Se argumenta que

“la Nueva Gestión Pública propone estructuras organizacionales más flexibles, lo cual favorece la ampliación de discrecionalidad en los funcionarios públicos” (p.20). Sin embargo, en nuestro contexto nacional una mayor discrecionalidad, por lo regular, genera mayor arbitrariedad, abuso de poder y corrupción. La cultura política y, sobre todo, la estructura de la administración pública mexicana no permite fácilmente el surgimiento de un nuevo protagonista que pueda adquirir una autonomía relativa para actuar en una realidad con la que aún no contamos. En nuestro contexto, aún persisten viejos vicios de la administración pública. Los directivos de alto nivel de empresa pública, por ejemplo, deben pasar años haciendo mérito en el gobierno. Sin embargo, en México sigue imperando el acceso al nivel directivo dentro de la administración pública por la

pertenencia a grupos y no por la profesionalización y experiencia en la labor (Cabrero, 1997). Por su parte, Aguilar (2006) argumenta que la medicina fue peor que la enfermedad. La revisión del gobierno señala que el problema no reside en las personas sino en el sistema administrativo, “gente buena atrapada en sistemas malos”, por ende, la medicina no consiste en aumentar la dosis de los controles y la supervisiones del personal público, con el efecto de incrementar la ineficacia y la no responsabilidad, sino en transformar los sistemas, la estructura administrativa del gobierno que, además, fue diseñada para un mundo que ya no existe”. **(Torres Jaquez, M., Juárez Armenta, M. 2016)**

Existen una serie de propuestas teóricamente viables pero inviable ante un sistema político administrativo con bajo desarrollo y desempeño. Entre ella, se propone una mejora regulatoria, donde, entre otros elementos, se retoma la definición de la OCDE como “los cambios para mejorar el desempeño, el costo y la calidad de las regulaciones y los correspondientes trámites gubernamentales” **(López Portillo, Soria Romo, 2013)**

Lo anterior debe de generar una nueva normatividad, procesos administrativos que permita instrumentar técnicas metodológicas para su aplicación. Una de ellas es el gobierno electrónico. Es ahora una nueva forma de gobierno y de gestión, que fusiona el uso intensivo de nuevas tecnologías de información y técnicas metodológicas para su aplicación empírica. De acuerdo con la Mtra A. López, Lawrence R. y Thompson (1999) sistematizaron:

“los diversos conceptos que tuvieron mayor influencia en el modelo estadounidense, partiendo de las ideas difundidas por Osborne y Gaebler en su famoso libro *“Reinventando el Gobierno”*. Los principios que, según los autores, guiarían la acción modernizadora son las denominadas “Cinco R”: “Reestructuración”, “Reingeniería”, “Reinvención”, “Realineación” y Reconceptualización. **(López, A. p. 10)**

Es sabido que la experiencia internacional es asimétrica. En su mayoría, la incorporación del “management” social no fue acompañada de “mecanismos” que sustituyeran las viejas prácticas¹⁸ por una “cultura de la responsabilidad” particularmente en nuestro país; que horizontalizara lo político y lo administrativo

Por otra parte, la experiencia internacional señala que -en la mayoría de los casos- la incorporación de las técnicas del management no fue acompañada con la recreación de mecanismos que hubieran favorecido el desarrollo de una nueva “cultura de la responsabilidad”. Es evidente no solo son las imperfecciones de la

¹⁸ Supervisión, control, el arribismo, la simulación, la meritocracia como indicador de eficiencia, la mediocridad como sinónimo de profesionalización y, la postergación del servicio civil de carrera

ineficiencia, sino también la falta de legitimidad del gobierno se refleja en lo administrativo, en países donde la mayoría de sus administraciones públicas se caracterizan por la permanencia de estructuras basadas en sistemas clientelares y/o patrimonialistas y meritocráticas¹⁹ de profundo arraigo.

Para la OCDE, se acepta cada vez más el hecho de que uno de los orígenes del mal funcionamiento del sector público es precisamente “la falta de desarrollo político”²⁰ la falta de formalidad y respeto a las normas que impera en la cultura administrativa de la región. Este gran concepto, desarrollo político, fue construido, entre otros, por Samuel Huntington en los años 70, es el elemento central que comprueba la hipótesis de este trabajo:

“En la sociedad tradicional el cambio social es algo poco común, infrecuente, incluso indeseable. El hombre actúa guiado por valores fijos, inmutables; la innovación carece de espacio y de aprecio, lo que importa no es introducir el cambio, sino apegarse a lo pre-establecido, a la tradición. Más allá de esta tipificación general, le interesa destacar la configuración política de las sociedades tradicionales, caracterizadas por ser comunidades políticas simples, hecho determinado principalmente por estar asentadas sobre una base social homogénea,

¹⁹ De acuerdo con Michael Young:” La meritocracia se propuso como un modo de jerarquizar a las personas según sus valores individuales: la clase social, el género, la etnia o sus relaciones personales no influyen en sus posibilidades de desarrollo. El cielo sería el límite, o uno mismo...Dos premisas subyacen a esta idea de meritocracia: la gente no es igual (en cuanto a sus aptitudes, no a sus derechos) y los papeles sociales se otorgan a los mejores candidatos para cada uno de ellos. Esta segunda parte es difícil de aprehender, porque es necesario definir qué significa ser el mejor, y eso depende del estado de ideas de la época”. (Esquivada , G. 2020)

²⁰ Una comunidad política simple puede tener una base puramente étnica, religiosa u ocupacional, y tiene muy escasa necesidad de instituciones políticas altamente desarrolladas ...Pero cuanto más compleja y heterogénea es la sociedad, el logro y mantenimiento de la comunidad política dependen en mayor medida del funcionamiento de las instituciones específicas. (García Jurado R. S/F)

es decir, una población con la misma extracción racial, religiosa o lingüística. Sin embargo, no es esta concepción general de la modernidad lo más interesante para Huntington, sino sus implicaciones políticas. Según él, en las sociedades modernas el volumen de la población es considerablemente mayor; los niveles de urbanización son más elevados; la densidad demográfica es superior y, sobre todo, existe un gran número y variedad de grupos, organizaciones y fuerzas sociales. Las pretensiones de estas fuerzas sociales a menudo chocan entre sí y en ocasiones llegan a enfrentarse tan ásperamente que amenazan el orden y la armonía en las sociedades modernas. Así, a pesar de que una sociedad moderna y particularmente un régimen democrático requieren la existencia de este tipo de organizaciones, representan este tipo de riesgos. Debido a ello, la concordia social no es algo generado de manera espontánea, como en las sociedades tradicionales, sino continuamente promovida y fomentada por las instancias políticas, es decir, en ellas recae la responsabilidad de proteger a la sociedad de las tensiones desintegradoras surgidas dentro de ella misma". **(García Jurado, R. enero-abril 2020)**

La pregunta es ¿Qué relación tiene esto que ver lo político con lo administrativo? Es inevitable dejar una perspectiva sin tomar en cuenta la otra. Fue parte de nuestra formación universitaria y la una depende de la otra. Lo cierto es que lo administrativo tiene un alto contenido político. De ahí que la baja confianza ciudadana en las instituciones políticas y administrativas. Por un lado, la NGP en la práctica surgió en medio de ideas económicas y políticas favorables al mercado; es decir, surge dentro del modelo neoliberal y como divisa administrativa critico los excesos de las burocracias. Es cierto que esto nunca se planteó como la panacea a problemas muy

focalizados, sino que mejoró sustancialmente “la calidad de los servicios y redujo los costos del sector público”. Para gobiernos que padecían presiones fiscales y demandas sociales, la NGP ofrecía respuestas prometedoras. Una característica de la NGP es “la preocupación por la calidad, la llamada orientación al cliente/usuario/ciudadano, la medición de resultados por mecanismos de control y el interés por la innovación y la creación de valor público” **(Cejudo, 2011, p. 29)**

Es evidente que la dinámica social es cambiante. Aunque es un lugar común señalar la importancia de la política en el entorno administrativo como en elemento fundamental del estado nacional, la perspectiva que aplico para comprobar la hipótesis tiene relación con variables y temáticas que ya fueron suficientemente analizadas. Si bien es cierto no hay mucho o nada que descubrir. El establecer una correlación nos da pauta para establecer que el bajo desarrollo político en una democracia que aún no sólo no se consolida sino que, cruzó la transición con una serie de fallas estructurales, un régimen político que no alcanzó la modernidad y un sistema político clientelar que se resiste a dejar las viejas prácticas. Aunado a esto, tenemos por otro lado nuevas herramientas administrativas, creadas por la necesidad y cierta presión social, que pretenden darle un nuevo cariz a la burocracia mexicana. Pareciera que con todo y sus defectos el estado se ha replanteando administrativamente, aunque vaya a contracorriente.

La aplicación de una reforma administrativa profunda y extensa era imperiosa ante la llegada de un nuevo siglo cargada de innovaciones tecnológicas en las comunicaciones y en el aparato administrativo. Son muchos los elementos a considerar. Lo cierto fue que, aunque tardía, la modernización tenía que llegar. Lo paradójico fue que la modernización, aunque tardía y no incluyente, vino desde adentro, se consideraron variables y alternativas, pero lo que no pretendieron cambiar fue al capital social:

“sólo trataban de modificar alguno o algunos de los aspectos de la sociedad para moverse mejor dentro de ella. Del mismo modo, los primeros democratizadores no eran demócratas en espíritu, no perseguían hacer de la política un espacio de libre juego y abierta competencia a todos aquellos con pretensiones de participar en ella, la verdadera intención fue abrirla para participar ellos mismos y así promover mejor sus intereses. Sin embargo, a pesar de no desearlo explícitamente, los impulsores de los primeros cambios a la modernidad se convirtieron en modernizadores; fueron de hecho los protagonistas de la modernización”. **(García Jurado, R.)**

No hay duda, se aplicaron nuevos mecanismos de gestión, una nueva gerencia pública, se establecieron procesos de transparencia y rendición de cuentas pero los indicadores de eficiencia siguen a la baja. Es claro que la NGP como práctica surgió en este entorno de ideas económicas y políticas favorables al mercado y, en gobiernos que habían hecho campaña criticando los excesos de las burocracias. No solo parecía la respuesta a los problemas identificados en muchos países sino que ofreció mejoras sustanciales en la calidad de los servicios y reducción en los costos

para el sector público. Para gobiernos que padecían presiones fiscales y demandas sociales, la NGP ofrecía respuestas prometedoras. Algo que caracteriza a la NGP es

“la preocupación por la calidad, la llamada orientación al cliente/usuario/ ciudadano, la medición de resultados por mecanismos de control y el interés por la innovación y la creación de valor público” **(M, Cejudo, G. 2011, p. 29)**

Varios autores, algunos de ellos, referenciados en este trabajo, señalan que la nueva gestión pública se enfoca en la aplicación, instrumentación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia dentro de la organización gubernamental. Su meta, lograr la prestación de servicios de manera integral y con el menor número de “trabas administrativas”.

De acuerdo a Cejudo (2011) los componentes doctrinales de la nueva administración pública son los siguientes:

- “♣ Gestión profesional en el sector público;
- ♣ Estándares y mediciones explícitos del desempeño;
- ♣ Mayor énfasis en controles de resultados;
- ♣ Cambio hacia la desagregación de las unidades del sector público;
- ♣ Cambio hacia una mayor competencia en el sector público; hacer hincapié en las prácticas administrativas del sector privado;
- ♣ Hacer hincapié en una mayor disciplina y ahorro en el uso de los recursos”.

Lo anterior es la experiencia exitosa en tres países: Inglaterra, Nueva Zelanda y Australia, países industrializados con alto nivel de desarrollo humano y desarrollo político. Nunca se consideró que esta herramienta administrativa fuera la panacea. Sin embargo, resolvió varios problemas históricos (insatisfacción por la ineficiencia) y estructurales (la carga fiscal, entre lo que pagan y los que no) ante la presión social en países pobres y ricos. La NGP 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) parecía posible”. **(Cejudo, G., p 24)**

Al analizar la teoría y la metodología de la NGP y el problema que ha presentado su aplicación en el caso mexicano y, en otras latitudes, es que se ha tenido problemas con la ejecución de las políticas públicas; la razón, los avances en la era digital. En México, la evidencia determina la asimetría entre el campo y la ciudad.

A pesar de esto, los gobiernos locales han ido por dos pistas: por un lado la ejecución de la NGP ha sido ha sido sustituida por:

“la Gobernanza de la Era Digital, basada en la integración de funciones Gubernamentales antes desagregadas, la adopción de estructuras orientadas a necesidades concretas y la digitalización de los procesos administrativo”. **(Ibid)**

Hay quienes sugieren que la NGP ha sido reemplazada por la gobernanza como forma de gestionar al sector público. Sin embargo, aunque no es tema de esta tesis, el debate entre la relación gobernanza y gestión está abierto, pues aunque hay

pág. 91

quien ve NGP y gobernanza²¹ a través de una estrecha vinculación. Al lado de otros conceptos como “governabilidad” y “nueva gestión pública”, se manifiestan una serie de cambios que han ocurrido tanto a nivel de concepción teórica como de “realidad empírica acerca de lo que el Estado es, y de lo que debiera ser”.

Bajo este contexto ¿que se busca?, que el gobierno “democrático” sea capaz de direccionar, coordinar y articular a sus sociedades, con resultados relevantes Aguilar (2006) García (2007) han repetido en sus obras, un lugar común, pero hay que repetirla:

“la nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, si esto se logra, tendremos una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor costo 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. Esto a través de sistemas que aseguren una plena transparencia de los procesos, planes y resultados”. **(García Sánchez, 2007)**

²¹ Debemos apuntar, sin embargo, que dicho término está lejos tener un significado único y aceptado por todos. Gobernanza es un concepto que en su connotación actual es producto del debate académico sobre las transformaciones del Estado...Asimismo, para Aguilar, la gobernanza en sentido descriptivo alude a la mayor capacidad de decisión e influencia que los actores no gubernamentales (empresas económicas, organizaciones de la sociedad civil, centros de pensamiento autónomos, organismos financieros internacionales) han adquirido en el procesamiento de los asuntos públicos, en la definición de la orientación e instrumental de las políticas públicas y los servicios públicos, y da cuenta de que han surgido nuevas formas de asociación y coordinación del gobierno con las organizaciones privadas y sociales en la implementación de las políticas y la prestación de servicios.

Todos los estudiosos y conocedores, mencionados en este trabajo, de la administración pública y las políticas públicas en México coinciden en el mismo lugar común. El recorrido bibliográfico es coincidente. Sería muy inoportuno caer en el simplismo de un problema propio de estado mexicano. El valor de esta tesis fue analizar la relación que hay entre el bajo desarrollo político dentro de una democracia procedimental que pocos creen, un régimen político que señala en el discurso que vivimos en la alternancia pero, las viejas prácticas no se olvidan, la arrogancia del poder en este país no ha tenido límite. Los vientos populistas, al parecer, llegaron para permanecer por algún tiempo, ante un pueblo que solo requiere de algo: esperanza. Las oportunidades que el votante le dio al PRI y al PAN se trastocaron y se pervirtieron en una democracia fallida, según Muñoz Ledo. El doble lenguaje: pensar que el pueblo no cambia fue un exceso. Ahora es el tiempo del populismo. Krauze lo sentenció: El pueblo soy yo.

No hay mucho que descubrir porque desde los años ochenta lo dijeron, tanto mexicanos como norteamericanos. Mientras en México no haya desarrollo político nada va a prosperar en esta joven democracia mexicana. El problema es mayor en el aparato administrativo. Es un terrible híbrido que se debate entre la tecnología la implementación de procesos políticos y administrativos y, las rémoras de un viejo régimen mimetizado con la sociedad mexicana. Ya lo dijo Aguilar en 2006, la medicina fue peor que la enfermedad. La revisión del gobierno señala que el problema no reside en las personas sino en el sistema administrativo:

“gente buena atrapada en sistemas malos”, por ende, la medicina no consiste en aumentar la dosis de los controles y la supervisiones del personal público, con el efecto de incrementar la ineficacia y la no responsabilidad, sino en transformar los sistemas, la estructura administrativa del gobierno que, además, fue diseñada para un mundo que ya no existe...Es una burocracia que ha crecido y se ha profesionalizado a la sombra de un sistema político que toma control de este actor como parte del botín de la batalla por el poder, que lo usa de lleno en la arena electoral y política como instrumento de manipulación (Cejudo, 2011). **(Torres Jaquez, M., Juárez Armenta ,M. pp. 64-65)**

Nadie puede negar que ha habido cambios. Aunque muchos de estos cambios parecen cotidianos 30 años después se han hecho grandes esfuerzos por mantener el orden y la profesionalización pero la inercia de la pesada burocracia se impone E Aún persisten viejos vicios de la administración pública. Jaquez y Juárez lo reiteran: Los directivos de alto nivel de empresa pública, por ejemplo, deben pasar años haciendo mérito en el gobierno; el control jerárquico, el mérito y la subordinación a las autoridades electas, y, mediante ellas, al proceso democrático. El candidato triunfador acomoda sus compromisos, la meritocracia se impone en casi todos los niveles; acá a todos les toca. Sigue imperando las lealtades políticas para acceder a niveles directivos dentro de la administración pública por la pertenencia a grupos políticos o la élite del poder y, no por la profesionalización y experiencia laboral. En la administración pública mexicana, aún persisten viejos vicios muy arraigados. Los directivos de alto nivel de la empresa pública, por ejemplo, deben pasar años haciendo mérito en el gobierno o en el partido político. La nueva reforma

administrativa preveía instrumentos de gestión distintos de los usuales en la administración tradicional: en vez de la regulación detallada (manuales de operación y de procedimientos, perfiles de puestos, reglamentos precisos que definían los ámbitos de acción de cada funcionario y agencia pública), se exaltaban las virtudes de la autonomía gerencial. En este sentido, los directivos deben tomar decisiones no limitadas por “procedimientos legales o restricciones en el ejercicio del presupuesto”; la finalidad, alcanzar metas sociales.

En esta tesitura, la modernización de la administración pública sólo será exitosa si se replantea una reforma administrativa y, el potencial de los recursos humanos es aprovechado totalmente, (profesionalización, servicio civil con carreras afines, examen de ingreso). Aquí deberán marcarse oportuna y claramente los objetivos, para que los empleados tengan claro la importancia de la modernización y la importancia de invertir en la competencia social y especializada.

Como ya se señaló, el diseño de los sistemas de relaciones laborales dentro de la administración pública se sustentó en el mérito y la estabilidad. Ante la carencia de un servicio civil de carrera, que al menos blindaba a la administración pública, también fue criticada. Ante la NGP:

“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, la regulación detallada y uniforme. Su propuesta era flexibilizar los mecanismos de contratación, disminuir las reglas (o conceder excepciones a cambio de convenios de

desempeño) y construir sistemas de pagos diferenciados e incentivos ligados a los resultados”. **(M.Cejudo, G. p 27)**

En el caso de México, la NGP no ha tenido los resultados esperados. Pareciera que no hay incentivos adecuados para la burocracia y, en la práctica siguen predominando las viejas prácticas. En este sentido, los servidores públicos siguen manejándose con discrecionalidad haciendo en algunas áreas que los procesos burocráticos sean engorrosos. El resultado es el mismo; se sigue entorpeciendo la atención a los usuarios. Sin embargo, brindar una mayor autonomía a los servidores públicos, en sus decisiones, no exime el hecho que esta sea utilizada para tomar decisiones de manera arbitraria, generando con ello corrupción. Los propósitos y esfuerzos para implementar un sistema de calidad total debe incluir atención de calidad a los clientes y, otorgar presupuesto por resultados, a un aparato poco vigilado. En un gran sector el monitoreo a la burocracia existe, pero los resultados son magros.

La creación de lograr con débiles esquemas de rendición de cuentas y con un servicio civil de carrera poco transparente o inexistente, da como resultado un instrumento para la política. La respuesta ante ello es el fortalecimiento de los mecanismos de control, vigilancia y transparencia de la administración pública. La idea administrativa de la NGP ha sido sustentada en diversos países donde sus regímenes administrativos son transparentes, vigilados ampliamente, dentro de marcos normativos sólidos y eficaces, con sistemas de servicio civil de carrera institucionalizados. Por lo tanto, los expertos señalan que en México se debe

trabajar en construir una administración pública con estas características para que logre ser más eficaz, eficiente, racional y económica.

Pero, no hay que perder de vista que para alcanzar ese escenario se necesita poner atención en dos elementos. Uno, las instituciones públicas tiene funciones importantes en la creación de un sistema de bienes y beneficios con dividendos sociales. La segunda, en torno a los servidores públicos. Es sabido que estos funcionarios constituyen la columna vertebral de administración pública. Sin embargo, la tonada sigue siendo la misma: este país lo reinventan cada seis o tres años.

Todos tienen la solución para una realidad que ya nos rebasó a todos. Candidatos, servidores públicos y burócratas en general, desean que la administración pública se mejore, se implementen procesos que subsanen la ineficiencia, se haga más con menos. Sin embargo la respuesta y solución fueron establecidas por la OCDE desde 1995. De manera clara y con la simpleza del primer mundo, señaló que para que el sector público funcione bien tiene que “ser radicalmente diferente en apariencia y conducta:

- Más concentrado en proveer un marco flexible en el que la actividad económica pueda tener lugar

- Menos involucrado en la provisión directa de servicios

- Enfocado en regular mejor, con información más completa sobre los impactos posibles las políticas.

-Concentrado en desarrollar funciones de planeación y liderazgo para responder a futuros retos económicos y sociales

-Preocupado por tener una perspectiva más participativa de la gobernanza”.

(Instituto de Investigaciones Jurídicas, S/F pp. 48-49)

Las recomendaciones y los documentos siempre han estado ahí. Los foros y los organismos internacionales a lo que México pertenece han sido enfáticos en la necesidad de un cambio una reforma administrativa profunda. Pero la realidad nos sigue rebasando. Los “modernizadores” y, ahora “transformadores” tienen la intención pero no el espíritu de llevarlo a cabo. Son igual que los democratizadores. Clamaban por la democracia y tampoco tenían ese espíritu.

El problema es hasta cierto punto repetitivo y México es el reflejo de algunas particularidades que han permeado el bajo desarrollo político resultado de gobiernos autoritarios y dictaduras militares en América Latina. En los años noventa llega la ola democrática y con ella la pobreza, la desigualdad y la ineficiencia en el aparato administrativo:

“22 millones de nuevos pobres hay en América Latina y el Caribe, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). La pobreza pasó de 30,5% a 33,7%, tal como explicó a CNN el director de Desarrollo Social de CEPAL, Alberto Arenas 8 millones de personas son nuevos indigentes.

Según indica CEPAL, México es el segundo país en el que más creció la pobreza durante 2020. A pesar de los fuertes aumentos de pobres, ni México ni Argentina son los que peores registros tienen. Honduras, Guatemala y Nicaragua presentan los índices más altos de pobreza.

«Es muy difícil conseguir trabajo. Yo tengo acá mi currículum, me anoté en 10 trabajos y no me llama nadie», relata Francisco sobre sus esfuerzos para volver a percibir ingresos. 7,7 puntos cayó el PIB de América Latina”. **(Grimaldi, 1. abril 2, 2021.)**

Sin duda todo suma, el problema es multifactorial y la ola democrática no elevó el nivel del desarrollo democrático. Que encontramos:

“exceso de informalidad la prevalencia de sistemas de tipo clientelar o patrimonialista, una cultura administrativa que busca y permite privilegios, discrecionalidad, nepotismo, búsqueda de rentas; la debilidad del Estado de derecho; la ausencia de mecanismos de supervisión, donde los procedimientos escritos pueden ser desechados; la ausencia de cuerpos de administradores de carrera regidos por sistemas de mérito, lo que trae aparejado graves problemas de “discontinuidad” y “pérdida de memoria institucional”, problemas de coordinación e inestabilidad”. **(Instituto de Investigaciones Jurídicas, p 46)**

La lucha es frontal; no sólo porque es imperativo terminar con las viejas prácticas en la implementación de la Nueva Gestión Pública, sino porque la “Reforma Gerencia del Estado” no puede tener dilación. La parte central no son necesariamente los procesos o las herramientas, sino que la profesionalización y aplicación de valores de servicio permitirá tener una burocracia más comprometida, eficiente, aunado a procesos administrativos horizontales y un sistema escalafonario menos clientelar.

Propuestas

1. Activar de manera intensiva el Servicio Civil de Carrera, incorporando a través de una base de datos a los estudiantes que hayan egresado de la licenciatura en Administración Pública de las diversas instituciones de Educación Superior
2. Profesionalizar al personal de carrera en los procesos administrativos y de atención a la ciudadanía
3. Eliminar la meritocracia del aparato administrativo a través de exámenes permanentes del personal y establecer incentivos escalafonarios
4. Eficientar la mecánica de la atención a la ciudadanía a través de manuales de servicios al ciudadano
5. Se debe de contar con una reglamento de ingreso y permanencia y así evitar que los procesos electorales permeen en la administración pública. Por otro lado, este reglamento evitará los compromisos políticos
6. El combate a la corrupción debe ser la divisa del sector público sin importar el partido en el poder. La educación permanente sobre el particular para empleados y ciudadanos debe ser permanente. La respuesta ante ello es el fortalecimiento de los mecanismos de control, vigilancia y transparencia de la administración pública.
7. La administración pública debe dejar de inventarse cada tres o seis años. La implementación de las nuevas técnicas tendrán que ser de largo aliento

8. Otro elemento a considerar es el replanteamiento de la burocracia, como concepto y paradigma, así como de la nueva idea del burócrata como operador y gestor frente a la ciudadanía
9. Sin duda el modelo del buen gobierno del buen gobierno debe centrar sus estrategias en recuperar la confianza de los ciudadanos ya que repercute en el capital social de los países. Se pretende establecer un código que redefina el papel del gobierno en la administración pública. Esta innovación tendrá que poner de manifiesto la responsabilidad moral de la nueva burocracia.

Conclusiones

Sin lugar a dudas, la Nueva Gestión Pública se presenta como una alternativa que resuelve muchos problemas administrativos durante el proceso de la gestión. Entre sus logros, está que se termine definitivamente con la “tramitología”. De ser así habrá una mejor cercanía con la gente y el proceso administrativo será más ágil.

No hay duda, la burocracia, la reinversión sexenal del gobierno, los procesos electorales, la meritocracia o los licenciados en natación, son los que han entorpecido los procesos administrativos. Esto es el resultado de los mismo, un bajo desarrollo democrático donde los procesos son inacabados porque predomina la opacidad. El problema no son los modelos, los procesos o la reingeniería administrativa. Son los actores, la burocracia que ejecuta las decisiones que son políticas más que administrativas. El problema como se ha venido señalando es multifactorial y su estudio y atención ha requerido de varias herramientas político administrativas.

A pesar de que todo se ha reajustado y repensado, los cambios que se han implementado en la administración pública mexicana son efectos de transformaciones profundas, radicales y de fuertes tendencias exógenas donde el gobierno parece no poder con la demanda social cada vez más insatisfechas.

Sin duda la disputa administrativa no es sólo es por la eficiencia sino es por los recursos públicos. De su buen manejo, depende la viabilidad del partido en el gobierno. Todo se reduce a eficientar los recursos públicos, principalmente para fines electorales. A pesar de los anuncios del ahorro en el gasto y, el éxito de los

programas sociales, que al final se vuelven electoreros, se ha desarrollado muchos mecanismos que midan los resultados de una manera objetiva. Pareciera que se ha diluido la frontera entre lo público y lo privado. De ahí el aparente predominio de una visión gerencialista donde los costos sean reducidos y es imperativo que los procesos se maximicen al igual que el personal. De todo esto, la evaluación de resultados es fundamental. Es bien sabido que las ideas gerencialistas parten de emular el relativo éxito de las organizaciones privadas en la gestión de los recursos públicos. También se plantea una mayor autonomía de los administradores públicos para lograr una mayor eficiencia en los recursos, y en la creación de mecanismos que permitan medir los resultados de una manera objetiva. Como se vio anteriormente en la visión gerencialista, el gobierno debe ser manejado con estilos administrativos de las empresas privadas, y deben aplicarse medidas que conlleven una reducción de los costos de gobierno. Asimismo, los ciudadanos se convierten en clientes de los servicios que provee el gobierno. Finalmente, las agencias o dependencias gubernamentales deben entrar en competencia interna por los recursos públicos, con base en la evaluación de sus resultados. Esto es el planteamiento teórico. Lo cierto es que mientras la mala estructuración de las políticas públicas y su mala planeación entorpezca el aparato administrativo. El mayor reto es lograr una sana distancia en la lo administrativo y lo político. Según Omar Guerrero, el problema más grande fue que “gobierno federal fue intermediario entre los tomadores de decisiones, sumado a que el sector público fue y sigue una extensión de la voluntad política del Presidente de la República en turno. La razón sigue siendo política, cumplir con los compromisos políticos que hizo el titular del ejecutivo con los distintos grupos sociales. Lo que debería ser y no es “un estricto

apego de los servidores públicos a la legalidad; La existencia de un servicio profesionalizado de servidores públicos”.

Sin embargo cuando se trata de hacer consideraciones, el poder ejecutivo sigue siendo omnímodo; no importa el signo político. Para el recurso público no hay ideología y los desequilibrios los tenemos en las entidades federativas por ser gobernadas por partidos diferentes. Si lo viéramos de otra manera, todo lo podríamos reducir a la eficiencia. Sin embargo no hay que perder de vista un plano mayor que es el bajo desarrollo político que tenemos. Hay una gran disparidad entre crecimiento y modernización y, esa podría ser la parte central del problema de estado mexicano en la parte política y administrativa. Este bajo desarrollo dio al traste con la atención de las demandas ciudadanas, corrupción y opacidad. Es evidente que la eficiencia no se implementa por decreto; pero el modelo del buen gobierno es subsanar y estar muy por encima del bajo desarrollo. La idea de la innovación administrativa tendrá el éxito deseado si solo si somos parte de este proceso de cambio y de replanteamiento de un nuevo modelo de gestión administrativa y desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

INEGI (Comunicado de Prensa Núm. 274/18) Estadística a propósito del día de la Administración Pública. 21, junio 2018.

INEGI (Comunicado de Prensa Núm. 644/2019) Estadísticas a propósito del día internacional contra la corrupción. 2019, diciembre 5.

Guerrero Omar. 1991. La experiencia mexicana en la formación de administradores públicos. http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista91_S2A1ES.pdf.

Interamerican Development Bank, (2015) Kaufman, J. Sanginés, M. et. al., *Construyendo gobiernos efectivos: Logros y retos de la gestión pública para resultados en américa Latina y el Caribe*. (segunda versión) 1300 N.Y. Avenue. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Construyendo-gobiernos-efectivos-Logros-y-retos-de-la-gesti%C3%B3n-p%C3%ABblica-para-resultados-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>

IMCO. 20 febrero, 2020. *Los países más y menos democráticos en 2019 via The Economist*. Recuperado en <https://imco.org.mx/los-paises-mas-y-menos-democraticos-en-2019-via-the-economist/>

Suárez-Iñiguez. E. (enero-abril 2021). *El buen gobierno. Estudios Políticos*. Número 52.Sexta época. Recuperado en <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rep/article/view/37487>

Schroeder, P. (Sin Fecha). *Aportes para el buen gobierno*. México, D.F. Fundación Friedrich Naumann: Oficina Regional Para América Latina.

Beltrán del Río, P. (15 marzo, 2021) La Burocracia Dorada. *Excelsior*.

Estella de Noriega, A. (abril, 2020). Confianza institucional en América Latina: un análisis comparado. (Documentos de trabajo 34/2020 2ª. Época). Fundación Carolina.

https://www.fundacioncarolina.es/wpcontent/uploads/2020/05/DT_FC_34.pdf

Rivas Leone J. (2015). Calidad de la democracia y desarrollo democrático (Tesis Doctoral). Intitute De Ciencies Politiques I Socials. Universidad Autónoma de Barcelona.

Word Press.com site. (2010, diciembre). Que es Panciencia. Recuperado en <https://paciencia.wordpress.com/2010/12/30/%C2%BFque-es-paciencia/>.

Velaz, Iñaki (2013) ¿Es el management una ciencia) [Assentir] <https://s3a2.me/2013/06/24/es-el-management-una-ciencia/>

García Sánchez, I. (mayo, 2007). La Nueva Gestión Pública: Evolución y Tendencias. Secretaría General de Presupuesto y Gastos. Instituto de Estudios Fiscales.

Khurana, R. Nohria, N. (2008). Llegó la hora de convertir la gestión en una verdadera profesión. DIALNET. Vol. 86 pp. 78-85.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2732702>

Borda Osorio, G. (S/F). La Nueva Gestión Pública, obra en mosaico, visión crítica de sus piezas. INOVAG P 26-34. <file:///C:/Users/Dell/Documents/18745-Texto%20del%20art%C3%ADculo-74298-1-10-20170628.pdf>

Sánchez Vázquez, A. (1999). "La cuestión del poder en Marx ". En : *Entre la realidad y la utopía. Ensayo sobre política, moral y socialismo*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económico. Págs. 29-49.

Stiglitz, J. (1995) "*La economía del sector público*". 2a. Ed. España: Antoni Bosch Editor.

Reverso, Diccionario. (S/F). Recuperado en, <https://diccionario.reverso.net/frances-espanol/g%C3%A9rer>

Acerca de Web y Empresas Partners. (20, septiembre, 2020). Organización racional del Trabajo, según Taylor (ORT). <https://www.webyempresas.com/organizacion-racional-del-trabajo>

Cornella Solanz, A. (1998). *¿Es el Management una Ciencia? Un programa de diez preguntas para reflexionar*. Escuela de Administración y Negocios

Arellano Gault, D. (11 enero, 2009). *La Burocracia Mexicana como Actor: construyendo las bases para su análisis empírico*. Mundo Nuevo Nuevos Mundos

Torres Jaquez, María Estela, Juárez Armenta, Martín Alonso. (julio-diciembre, 2016). *La Nueva Gestión Pública en el Contexto Mexicano. Vertiente Pública e Internacional*. Vol.1 No. 2. Pp. 60-69.

<http://www.vertientepublicaeinternacional.mx/images/Numero2/ARTICULO-4.pdf>

Del Tronco J. (julio-diciembre 2012). *Las causas de la desconfianza en México*. Perfiles Latinoamericanos 40. .Pp 227- 251.

<http://www.scielo.org.mx/pdf/perlat/v20n40/v20n40a9.pdf>

Schatz, S. (2000) *Elites, Masses, and the Struggle for Democracy in Mexico: A Culturalist Approach*, Westport, Praeger Publishers.

Heycher Cardiel Soto, R., Morales Camarena, J. (S/F) Democracia y Confianza en México. Ciudadanía y Educación Cívica. Ser y hacer de la Democracia. INE. En <http://www.iepac.mx/public/dossier-de-la-democracia/DOSSIER-DE-LA-DEMOCRACIA-DEMOCRACIA-Y-CONFIANZA-EN-MEXICO.pdf>

Monasterio Ortiz, L., García Uriaga, M. (20 agosto 2020). *Corrupción y Confianza en las Instituciones*. Mexicanos Contra la Corrupción. <https://normas-apa.org/referencias/citar-pagina-web/>

López, A. (S/F). La Nueva Gestión Pública: Algunas precisiones para su abordaje conceptual. Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado. Instituto Nacional de Administración Pública. Pp. 1-26.

López Portillo Tostado, C & Soria Romo, R, (enero/abril 2013). Alternancia política y nueva gestión pública: un análisis comparativo, 1998-2008. Vol. 25. No. 56 Pp. 161-202. *Región y Sociedad*. El Colegio de Sonora. <http://www.scielo.org.mx/pdf/regsoc/v25n56/v25n56a6.pdf>

Esquivada, G (17 septiembre, 2020). Que hay detrás de la meritocracia, el concepto que obsesiona al presidente Fernández. INFOBAE.

García Jurado, R. (enero-abril 2021). *Samuel Huntington y la modernización política*. *Novena época*, No. 52. Pp. 25. <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rep/article/view/37577>

M. Cejudo, G. (enero, 2011). La Nueva Gestión Pública. Biblioteca Básica de Administración Pública. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/272814906_La_nueva_gestion_publica

Instituto de Investigaciones Jurídicas. (S/F). El Concepto de Gobernanza. Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Ciencias Jurídicas UNAM. Recuperado

<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2818/5.pdf>

Martinez Leal, Armando. Abril 3, 2021. La Comentocracia... ¿será que no le gusta la democracia?. Reversos. <http://reversos.mx/la-comentocracia-sera-que-no-le-gusta-la-democracia/>

<http://reversos.mx/la-comentocracia-sera-que-no-le-gusta-la-democracia/>

López, Zyanya. (junio 21, 2017). Egresados Debutan en el Mundo Laboral con 8000 pesos al mes. Expansión. <https://expansion.mx/carrera/2017/06/21/egresados-debutan-en-el-mundo-laboral-con-8-000-pesos-al-mes>

<https://expansion.mx/carrera/2017/06/21/egresados-debutan-en-el-mundo-laboral-con-8-000-pesos-al-mes>

Ponce, Karla. (julio, 11, 2017). Preferí ser policía porque ganaba el triple que ejerciendo mi carrera. Imagen Digital

Economipedia hac. (julio 4, 2019). Escuela PostKeynesiana.

<https://economipedia.com/definiciones/escuela-postkeynesiana.html>

Grimaldi, Ignacio. (abril 2, 2021). “Muchas veces he comido la basura”: así son los nuevos pobres en Argentina. CNN internet. Latinoamérica.

Aguierre Ochoa, Jerjes. (junio, 2002). México, reflexiones sobre la nueva administración pública. Investigación Administrativa. No. 90. Recuperado de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%

2Fwww.ipn.mx%2Fassets%2Ffiles%2Finvestigacion-
administrativa%2Fdocs%2Frevistas%2F90%2FART6.pdf&clen=98818&chunk=true