



UNIDAD XOCHIMILCO
POLÍTICA Y GESTIÓN SOCIAL

“HACIA EL FIN DE LA BUROCRACIA, LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA
COMO MODELO PARA EL CAMBIO DEL SISTEMA
ADMINISTRATIVO”

TESIS

Para obtener el título de:

Licenciada en Política y Gestión social

Presenta:

MENDOZA JIMÉNEZ ISABEL

Director de trabajo terminal:

Dr. Héctor Manuel Villarreal Beltrán

Ciudad de México.

Enero, 2023

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
1. ¿QUÉ ES EL MODELO BUROCRÁTICO?	15
1.1 LAS VENTAJAS DEL MODELO BUROCRÁTICO	20
1.2 LAS DESVENTAJAS DEL MODELO BUROCRÁTICO	25
1.3 EL MODELO BUROCRÁTICO EN CRISIS	31
CAPÍTULO 2: LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA	36
2. ¿QUÉ ES LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA?.....	36
2.1 VENTAJAS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA.....	40
2.2 DESVENTAJAS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA	44
2.3 EL MODELO BUROCRÁTICO EN CONTRAPOSICIÓN A LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA.....	47
2.4 FUNDAMENTO LEGAL	51

2.5 CAMBIOS EN LA ADMINISTRACIÓN Y EN LA ORGANIZACIÓN TRAS LA TRANSICIÓN A UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN MÉXICO	55
CAPÍTULO 3: LA OCDE	62
3. ¿QUE ES LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE)?	62
3.1 RECOMIENDACIONES DE LA OCDE.....	65
3.2 RESULTADOS DE LAS RECOMENDACIONES DE LA OCDE EN LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO	69
CONCLUSIONES.....	83
REFERENCIAS.....	88
ANEXOS	94

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar les agradezco a mis padres Luis Mendoza Bautista y Alicia Jiménez Martínez que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos, quienes me han impulsado siempre a perseguir mis metas y nunca abandonarlos frente a las adversidades, por los valores que me han inculcado, por cada consejo y cada una de sus palabras que me guiaron a lo largo de esta carrera.

Le agradezco profundamente a mi asesor de tesis por toda su dedicación y paciencia, sin sus palabras y correcciones precisas no hubiese podido lograr llegar a esta instancia tan anhelada, gracias por su guía, por todas sus enseñanzas, su apoyo y por el respeto a todas mis sugerencias e ideas.

Son muchos los docentes que han sido parte de mi camino universitario, y a todos ellos les quiero agradecer por transmitirme los conocimientos necesarios para hoy poder estar aquí, especialmente a la profesora de seminario de investigación la Dra. María Elena Figueroa Díaz a quien le estaré por siempre agradecida por su amabilidad para facilitarme su tiempo, su apoyo, sus consejos y las sugerencias recibidas, por toda su orientación y atención a mis consultas sobre metodología.

Gracias a Wilfrido mi compañero de vida, quien me ha prestado un gran apoyo moral y humano en los momentos difíciles, sobre todo por su paciencia y por motivarme a seguir adelante, gracias por siempre confiar y creer en mí.

Agradecerle a mi compañera Elizabeth la cual se ha convertido en una gran amiga, gracias por las horas compartidas, los trabajos realizados en conjuntos y por todas las historias vividas

A mi amiga Reyna por ser parte significativa de mi vida, gracias por su apoyo, su comprensión y sobre todo amistad.

Por último pero no menos importante, quiero agradecer a la universidad que me ha exigido tanto, al mismo tiempo que me ha permitido obtener grandes conocimientos y aprendizajes, en sus aulas, en sus jardines, en sus pasillos, en

los eventos culturales y deportivos en los que fui participe, siempre llevaré esos recuerdos en mi memoria.

A todos muchas gracias.

INTRODUCCIÓN

A través del tiempo, la perspectiva de la Administración Pública ha estado en constante cambio y el poder entender cómo ha evolucionado puede ser un caso muy particular. Primero se debe de reconocer que no hay una forma exacta de cuando el ser humano empezó a administrar, pero se intuye que el hombre inicia con la administración desde el momento en que empieza a trabajar en sociedad. Durante todo este periodo sólo se vio a la administración como una forma de supervivencia ante las condiciones que pudieran sufrir los individuos frente a cambios de clima, por enfermedades o por ataques por parte de otras tribus.

Cuando el hombre se empezó a instalar como sociedad en las primeras culturas, dejó las actividades individuales como la recolección de frutas y plantas para que en la comunidad se estableciera un sistema de repartición del trabajo más eficiente, Bonnin quien ha sido considerado como el fundador de la moderna ciencia de la administración nos habla acerca del tema y nos dice que la administración es una consecuencia del estado social y este lo es al mismo tiempo de la sociabilidad natural del hombre, por lo tanto nos explica que desde el momento en el que se da el pacto social, hay administración... Por lo que es evidente que la administración es un fenómeno que proviene de la existencia misma de la sociedad, y como él mismo lo menciona sin que los convenios o las leyes sirvan más que para poder organizarla¹ es evidente que la administración no toma sus principios de convenios humanos, este caso es un fenómeno a nivel mundial, la administración como podemos observar es algo que ha imperado desde el inicio y por ende este nuevo tipo de grupos sociales lo único que pudo lograr fue la creación de grupos informales de organización del trabajo, que a través del tiempo y con el descubrimiento de la agricultura pasaron a asociaciones de cultivos sobre todo de la familia que se volvían tal como lo menciona Díaz:

¹ (Bonnin, C.J.B. *Compendio de los principios de administración*. Madrid, imprenta de José Palacios. 1834, pp. 479 – 501)

Las sociedades se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer formas predominantes agrarias, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes. Posteriormente, éstas se transformaron en otras de tipo industrial, impulsadas por la Revolución Industrial y caracterizadas por el surgimiento y desarrollo de las grandes organizaciones y centros industriales El cuerpo sistemático de conocimientos sobre la administración se inicia en plena Revolución Industrial, en el siglo XIX, cuando surgieron las grandes empresas que requerían de nuevas formas de organización y prácticas administrativas. La empresa industrial a gran escala era algo nuevo (Díaz, 2021, p. 14).

Las primeras culturas, en especial los Romanos y los Griegos fueron a través del tiempo estableciendo grupos específicos de realización de actividades y oficios en donde la estructura jerárquica determinó el cómo estaba dividido el trabajo y la organización social². Las crecientes civilizaciones antiguas empezaron a mejorar el sistema de organización que recae en los sectores públicos y económicos en torno a una repartición más efectiva del trabajo. Ramón Xirau nos menciona en su libro de *Historia de la filosofía* que al principio en la búsqueda del conocimiento los políticos buscaban principalmente la mejor forma de organización de la sociedad y la búsqueda de un orden (Xirau, 2011, p. 34).

² Con la caída del imperio Romano de Occidente, la sociedad de la Cristiandad se fue integrando en distintas monarquías y reinos que fueron llevando a cabo diferentes formas de organización y reglas por las condiciones que tenían y adoptaron por los sistemas de fueros que hacían valer cada reino. La iglesia Católica estableció la estructura conforme a la función y las tareas que ocupaba en la institución.

TABLA 1: FOLÓSOFOS QUE HAN CONTRIBUIDO AL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN	
Autor	Contribución
Sócrates	La administración como una habilidad separada del conocimiento técnico y de la experiencia
Platón	En su obra “La república” expone la administración de los negocios públicos.
Aristóteles	En su libro “Política” distingue tres formas de administración pública: 1) Monarquía, 2) Aristocracia y 3) Democracia.
Francis Bacon	Principio de la prevalencia de lo principal sobre lo accesorio
Rene Descartes	Método cartesiano: 1) principio de la duda sistemática o de la evidencia, 2) principio del análisis o de la descomposición, 3) principio de la síntesis o descomposición y 4) principio de la enumeración o verificación
Thomas Hobbes	En su obra “Leviatán” señala que el pueblo renuncia a sus libertades para que el Estado organice su vida.

Fuente: Chiavenato, 2006.

El crecimiento de la población, la instauración de imperios comerciales, la exploración de rutas de comercio, traslado y repartición de mercancías, fueron provocando la creación de mecanismos de resguardo, protección del dinero y ahorros, lo que origino que fuera necesario una toma de decisiones más eficiente

que les permitiera aprovechar al máximo sus recursos. La tecnología avanzaba, pero así como los productos se hacían con mayor rapidez necesitaron del hombre para ser manejados y por ende fue necesaria la organización, eso provocó un aumento en la búsqueda de capital humano para la manipulación de la maquinaria. La demanda de capital humano para la calidad de los productos empezó a ser un factor importante en la contratación de obreros para las fábricas así como lo menciona Chiavenato:

El aumento de los recursos humanos fue acompañado de una exigencia de mayor calidad. La mecanización del trabajo condujo a la división de éste y a la simplificación de las operaciones; por esto se sustituyeron los oficios tradicionales por tareas automatizadas y repetitivas, que podrían ser ejecutadas por operarios no calificados con facilidad de control (Chiavenato, 2006, p. 32).

El surgimiento de los bancos, créditos y papel moneda revolucionó la forma en que se distribuyó el dinero, las mercancías y el trabajo. Dentro de la innovación la Inglaterra Victoriana favoreció con incentivos la investigación tecnológica, la creación de la máquina de vapor que después fue utilizada en el sector industrial dio paso a una nueva forma de trabajo, la estructura social y la organización territorial; esto fue provocando un aumento en las necesidades a un mayor volumen. Todo este rápido cambio culminó por completo en lo que hoy conocemos como revolución industrial, lo que años después terminó influyendo en México.

Como podemos ver la administración pública es entendida como una gran potencia mejoradora, constructora y positivista, es básicamente un dominio que se encuentra complejo de prácticas políticas, tecnológicas y económicas que van alimentando el desarrollo social en el mundo³ De esta manera fueron surgiendo diversas corrientes del pensamiento que defendían los intereses de los

³ (Guerrero, O. Introducción a la administración pública. *Revista Digital Universitaria*. México, editorial Harla. 1985, pp. 99-239).

trabajadores y se dio inicio a un conjunto de investigaciones que posteriormente originaron la administración científica, en donde la difusión del pensamiento positivista dio paso a la idea de que toda la ciencia podía ayudar a resolver los problemas humanos, en la cual se pretendía aplicar la ciencia para la resolución de los diversos problemas que se presentaban en la administración eso provocó que a comienzos de los años XX se llegara a plantear una nueva forma de especializar el trabajo en los talleres con el objetivo de alcanzar la eficiencia industrial⁴. Por ende la escuela de la administración científica se caracterizó por buscar eliminar el desperdicio y las pérdidas de las empresas al elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de ingeniería industrial enfatizando en las tareas que realizan los obreros.

De igual forma las empresas que surgían empezaban a adoptar un sistema de organización jerárquica, divididas en diferentes funciones que se caracterizaban por la compra de la materia prima, la contratación y pago de los trabajadores, hasta la venta y distribución de las mercancías producidas; con la llegada de las nuevas revoluciones liberales, el cambio hacia un nuevo modelo económico, la migración y la inmigración hacia las nuevas ciudades industriales, además de una avanzada competitividad tecnológica fueron facilitando enormemente la administración, además de que fueron demandando cada vez más formas de poder mejorar la realización y la organización del trabajo, la complejidad que empezaba a desarrollarse en las empresas provoco que se exigieran modelos organizacionales mejor estructurados y que les pudiera garantizar una mayor eficiencia debido a que los sistemas utilizados para la administración de

⁴ Tal como lo menciona Mayol en la revista análisis de coyuntura el principal expositor de la administración científica fue Frederick Taylor, debido a que fue quien propuso que la mejor forma de organización del trabajo en los talleres es el hecho de poder involucrar a los obreros con las tareas que se encuentran realizando, empezando por la gerencia, que consideraba que debían involucrarse, saber sobre las rutinas del trabajo y el tiempo que requiere la realización de los productos. Con esto también se buscaba la unificación en las técnicas y los métodos de trabajo, sin embargo este modelo fue duramente criticado debido a que Taylor veía al hombre como una máquina y el trabajo se encontraba enfocado a las fábricas o los talleres (Mayol, M. & Diógenes, D. Taylor, cien años después. *Revista venezolana de análisis de coyuntura*. Caracas, 2013, pp. 195-209).

adquisiciones, poco a poco empezaron a estar vinculados a los de la administración financiera que empezaron a coordinar los procedimientos de presupuestación.

Sin duda las críticas que habían hacia la teoría clásica y la de las relaciones humanas debido a su ineficiencia en los resultados, aunado a esto la evolución y el desarrollo del Estado Moderno provocaron que nuevas ideas y teorías empezaban a surgir sobre la nueva estructura que debía tomar la sociedad pues debido a la llegada del mundo moderno y su revolución tecnológica, el estudio para mejorar las organizaciones de trabajo logró captar la atención de pensadores en busca de la realización de teorías en función del perfeccionamiento y la estructura de una empresa y eso se enfocó en lo particular hacia el cambio y el desempeño de las personas en funciones del trabajo⁵, en donde se agregó a ella un nuevo enfoque que es el de la burocracia; esta se define como una forma de organización con la cual se busca el cumplimiento de los servicios que ésta ofrece.

El concepto y la perspectiva de la política, del gobierno, las instituciones y la administración pública ha cambiado con el tiempo, De este modo se dio inicio al desarrollo de una vida racional que ahora empezaría a tomar en cuenta las reglas establecidas, en donde la principal interrogante era el cómo debían organizarse las actividades en una sociedad en crecimiento continuo para que pudieran ser más estables y que estas estuvieran orientadas hacia un propósito por lo tanto un aspecto muy importante que ha influido en nuestro punto de vista hacia estos temas es la burocracia tal como lo menciona Mandel:

⁵ Uno de los principales expositores sobre la organización y la competencia fue Adam Smith quien en su obra titulado "La riqueza de las naciones" entre sus diversas tesis nos habló sobre la especialización de los operarios y el principio de la división del trabajo y con eso su especialización en las tareas, en la cual le dio una gran importancia a la planeación de la organización dentro de las funciones. De igual forma las empresas que surgían empezaron a adoptar un sistema de organización jerárquica, las cuales ahora se encontraban divididas en distintas funciones que se iban caracterizando por consejos cooperativos sobre las distintas tareas que se tenían que realizar que iban desde la compra de la materia prima requerida, la contratación de los trabajadores, hasta la venta y la distribución de las mercancías producidas en las diversas empresas (Smith, A. *La Riqueza de las Naciones*. Madrid, alianza editorial, 1996, pp. 7-24).

Se podría decir muy sinceramente que la burocracia nace de esta nueva especialización: en cuanto unas personas hacen profesionalmente y de una manera permanente política o sindicalismo obrero, existe de modo latente una posibilidad de burocracia y de la burocracia (Mandel, 2009, p. 11).

Estos cambios se deben a las transformaciones en la sociedad, por lo que los gobiernos tienen que adaptarse a las nuevas necesidades que van surgiendo. Sin duda alguna, la burocracia ha sido una importante aportadora de ideas y herramientas para la administración pública con la intención de poder garantizar el buen funcionamiento la eficacia y eficiencia en las organizaciones y su expansión se fue favoreciendo gracias a la economía de mercado y la división del trabajo. Por otro lado, la nueva gestión pública se enfoca hacia los resultados y tiene como objetivo ayudar a las organizaciones con la actualización de los procedimientos y la organización de las instituciones, esto con el propósito de no volverlas obsoletas y rezagadas. Ahora bien, debemos entender que la transición de un modelo a otro se debe principalmente a la evolución que la sociedad ha tenido en diferentes lapsos de tiempo, las necesidades actuales de la sociedad hace que sea necesario un cambio en la estructura organizacional, además de la búsqueda de nuevas alternativas de solución a los conflictos y situaciones que resultaron de la evolución de la sociedad.

Por ende en este trabajo se busca llevar a cabo una investigación de tipo comparativa descriptiva acerca de la teoría burocrática y la Nueva Gestión Pública (NGP) para ubicarlo como un modelo para el cambio del sistema administrativo. Se mostrarán cuáles son las ventajas y desventajas respecto al modelo burocrático, además de analizar porqué México necesita un cambio en el aparato administrativo. Por último se hará un análisis sobre las recomendaciones que emite la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) sus resultados en la implementación de la Nueva Gestión Pública en nuestro país, para lo cual se le dará un enfoque cualitativo a la investigación.

Por consiguiente este trabajo de investigación tiene como objetivo general el poder analizar el cambio que ha tenido la administración pública a raíz de la creciente transición del modelo burocrático a la Nueva Gestión Pública, si este se está aplicando actualmente en México y si estos principios se están aplicando tanto en el ámbito público como en el privado, recurriendo en primera instancia a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), y como objetivos específicos determinar cuáles fueron los cambios sociales, políticos y económicos que están provocando la progresiva decadencia del modelo weberiano, describir la evolución que ha tenido la administración pública a raíz de la transición hacia la Nueva Gestión Pública, conocer si existe alguna relación entre la eficiencia del aparato Estatal y la evolución de la burocracia y por último analizar las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para posteriormente poder evaluar si sus propuestas y recomendaciones se aplican a la Nueva Gestión Pública

Este trabajo se divide en 4 capítulos. En el primer capítulo se aborda el concepto de la burocracia, sus características y las ventajas de este modelo, así mismo haré una descripción de las desventajas y las causas que lo han llevado a su gradual decadencia a través de los años. En el segundo capítulo se explica la transición que se está dando en México hacia la nueva gestión pública, los cambios en la administración y en la organización que los trabajadores han presenciado. Finalmente, en el tercer capítulo se plantean algunas recomendaciones que hace la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en México; asimismo, se presentan los resultados de las entrevistas, el análisis de dichos resultados y las conclusiones.

A lo largo de esta investigación, se pudo constatar que los principios de la Nueva Gestión Pública no se están aplicando en las empresas consultadas en México. Por ende se concluye con la idea de que esto imposibilita una toma de decisiones más rápida en la administración y no propugna un mayor enfoque a las necesidades de los ciudadanos que va dirigido a los resultados, vinculado con la aplicación de nuevas prácticas, valores y procesos, asimismo no propone una

mayor innovación proyectando una menor eficiencia, evidenciando que las empresas no toman en cuenta las necesidades de sus trabajadores y las del ciudadano.

CAPÍTULO 1: EL MODELO BUROCRÁTICO

1. ¿QUÉ ES EL MODELO BUROCRÁTICO?

La administración pública desde tiempos antiguos buscaba la mejora en términos de calidad del servicio público y la sensibilidad de la burocracia pública en una sociedad democrática. Todo esto nos lleva a que la administración pública busque nuevos enfoques y estrategias y así se logre el surgimiento de la burocracia, la cual es esencial para poder lograr una consolidación democrática y que nos permita una mejor organización; por ende es importante desarrollar el funcionamiento de este tipo de instituciones para comprenderlas mejor. Si bien hablamos del entorno organizacional, este busca conceptualizar o decirnos como pensar sobre el entorno o contexto organizacional, el entorno era, inicialmente, todo lo que estuviera fuera y que interesara al investigador y poco a poco a través del tiempo se ha empezado a catalogar las cosas que deberíamos buscar fuera.

El primer paso consistió en el análisis de dos o tres organizaciones en interacción, denominándolo al principio análisis interorganizacional, poniendo el acento sobre el impacto de las demás organizaciones sobre la organización focal. Para entender mejor cómo funcionan, existen teorías como la teoría económica neoclásica, la cual busca que la organización y todos sus miembros sean únicamente la sombra de una persona que reúne recursos, produce bienes y servicios, y los vende por un precio; la teoría de la agencia, esta teoría supone que la vida social no es otra cosa que una serie de contratos y la teoría de los costes de transacción.

Max Weber es reconocido por su metodología e investigación dentro de la administración, dentro de su extensa obra se encuentran sus teorías de la

dominación y formas de legitimidad entre los hombres, fue él quien formuló y revolucionó el modelo burocrático moderno en el siglo XIX como parte de una tipología comparada de las formas de dominación y la va definiendo como una forma de organización cooperada con fundamentos racionales que realza la exactitud, la precisión, la claridad y la eficiencia conseguida a través de la idea del ejercicio del poder a través del escritorio de las oficinas públicas, en donde su organización se da a través de sectores jurisdiccionales de acuerdo con los ordenamientos administrativos, es un sistema que se lleva a cabo mediante jerarquías, normas, reglas, jornadas rígidas de trabajo y rutinas que se encuentran muy bien estatuidos y se distingue de otros modelos porque suele ser más preciso y favorece la meritocracia., pero también nos advierte que una burocracia excesiva puede llegar a limitar la libertad

Al vivir en el contexto de los avances tecnológicos y el crecimiento de las metrópolis como consecuencia de la revolución industrial, su estudio se centró principalmente en el cambio de la sociedad rural al de la sociedad urbana e industrializada⁶. Dentro de su extensa obra se encuentran sus teorías de la dominación y formas de legitimidad entre los hombres, para Weber la dominación más pura es la burocrática:

La administración burocrática, atendida al expediente, es a tenor de toda la experiencia la forma más racional de ejercerse una dominación; y lo es en los sentidos siguientes: en precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza; calculabilidad, por lo tanto, para el soberano y los interesados; intensidad y extensión en el servicio; aplicabilidad formalmente universal a

⁶ De acuerdo con los tipos ideales de dominación que mencionaba Weber, la administración que en este caso corresponde al tipo racional - legal es la burocrática. Las características que corresponden a la administración burocrática en este caso contrastadas con las formas tradicionales y por tanto no burocráticas y se encuentran caracterizadas por la gracia señorial y la libre arbitrariedad, en donde las tareas administrativas se vinculan con los diversos criterios que están relacionados con los privilegios sociales y los rangos. Por el otro lado lo que la administración burocrática nos implica poner en marcha la especialización de las funciones administrativas ahora conforme a las leyes sin que haya una distinción entre los individuos. (Leviatán (Ed.). *¿Qué es la burocracia?*. Buenos Aires, 1985, pp. 19-78).

toda suerte de tareas; y susceptibilidad técnica de perfección para alcanzar el óptimo en los resultados (Weber, 2002, p. 178).

Weber menciona que las organizaciones burocráticas tienen 6 características principales, las cuales indican las bases que van determinando la burocracia como una estructura administrativa: la primera se rige por el “*principio de las atribuciones fijas*”: esto significa que las actividades del aparato burocrático se encuentran distribuidas de acuerdo a ciertas reglas y leyes; la segunda característica nos dice que la burocracia se encuentra regida por el “*principio de la jerarquía funcional y de la tramitación*”, esto quiere decir que en una instancia o institución donde el superior controla al inferior, existe la posibilidad de poder apelar una decisión de una instancia inferior ante una superior, sin distinción alguna; la tercera se basa en los documentos, las minutas, en los empleados, etc., que en conjunto forman un “*negociado*”, esta característica muestra la diferencia entre la vida pública y la vida privada de una persona que es funcionario burocrático y señala la separación de la moderna y actual organización hace de su representación en la vida privada; la cuarta nos habla específicamente de la exigencia de una formación profesional en los funcionarios de la administración; y la quinta hace referencia a la demanda de máximo rendimiento del funcionario en el cargo que este ocupe, sin importa si se trata de un cargo que se encuentra en desarrollo o si este ya está bien establecido; y por último la sexta recalca que el ejercicio del cargo es una actividad que puede aprenderse, ya que las normas bajo las cuales se realiza, pueden ser aprendidas de una forma más o menos estable.⁷

La burocracia es un término utilizado en la sociología, en la ciencia administrativa y especialmente en la administración pública. Este término ha ido cambiando con el paso del tiempo al igual que los otros términos ya mencionados, con

⁷ En el ámbito público las primeras tres características nos van a indicar las bases y los principios que determinan a la burocracia como una estructura administrativa y los últimos tres se refieren más al perfil que debe de cumplir un funcionario burocrático acorde con las necesidades que requiere un determinado cargo administrativo (Castilla, S. M. La burocracia: elemento de dominación en la obra de Max Weber. *Misión Jurídica*. Bogota, 2016, pp. 149, 150).

significados negativos y positivos que van adaptándose también a situaciones y a regiones específicas, describe la función de un sistema que se encarga de administrar y gestionar diversos asuntos en donde las organizaciones se encuentran sistematizado en jerarquías de mando y subordinación, en donde se tiene interés en la naturaleza del poder y la autoridad, así como su preocupación, lo que le ayuda a mantener un cierto orden sobre los trabajadores⁸.

La burocracia ha aportado ideas y herramientas para transformar la administración pública y conocer esta transformación nos ayuda a entender el funcionamiento actual de las instituciones públicas, es un modelo que se encuentra generalizado con las tendencias modernas de racionalización, el cual estaba centrado principalmente en una clara división de las organizaciones, la centralización de la toma de decisiones y un establecimiento de fuertes líneas de autoridad y control tal como lo menciona Ernest Mandel:

Tal especie provoca fenómenos de fetichismo y reificación: es una sociedad fundada en la división del trabajo, en una excesiva diferenciación de las tareas y en la que los trabajadores hacen siempre los mismos ademanes, su actitud es el reflejo ideológico de dicha situación llegan a considerar su actividad como un fin en sí (Mandel, 2009, p. 12).

De esta manera, se entiende que el modelo burocrático es aquel que exige disciplina, cumplimiento de la normativa general e instrucciones, además se debe contar con una serie de conocimientos específicos para el cumplimiento de las diversas tareas, la burocracia está establecida de reglas y normas, estas reglas tienen por objetivo prever todo tipo de situación, además, son el parte aguas para

⁸ Se recomienda consultar la obra de du Gay "En elogio a la burocracia" quien bajo esa misma línea pone especial énfasis en que la burocracia es quien salvaguarda los derechos y las libertades, y es también el que garantiza su uniformidad desde la objetividad y la neutralidad (Gay P. D. *En elogio a la burocracia*. Madrid, siglo XXI de España, 2020, pp. 1-272).

marcar de manera estricta los pasos que los trabajadores deben realizar para resolver los problemas y/o circunstancias que se les presenten.

Es un sistema donde la base es el principio de la jerarquía, en donde suelen agruparse en funciones y cargos, esto con el propósito de poder organizarlos de acuerdo al orden de importancia de cada uno, específicamente un tipo de pirámide con una determinada cadena de mando, es decir que cada instancia supervisa y controla la inferior, esto determina el poder con el que cuenta cada uno, es importante mencionar que esta división tiene que ser ordenada y le tiene que servir a la organización para poder lograr los objetivos que se imponen, esto se reduce a que es importante que el hecho de asignarle la tarea a los trabajadores nos pueda permitir establecer qué es lo que se espera de cada trabajador y que cada uno tenga bien definido que es lo que puede o no hacer, es también importante aclarar que ningún cargo se puede quedar sin supervisión, todo esto tiene como propósito poder adaptar al trabajador a estas exigencias y obtener así una máxima producción, sin embargo es un modelo que no incentiva en liderazgos personales ni derivados de las capacidades de los trabajadores, sino más bien están en funciones del puesto.

Recordemos que la burocracia no es algo que se encuentra únicamente en la acción gubernamental, sino que es un modelo que se encuentra presente en muchas organizaciones privadas, tomemos en cuenta que hay instituciones que funcionan bajo este sistema de organización que les permite de manera eficaz y eficiente cumplir el objetivo y la misión que se ha fijado, además, este modelo le permite a la organización sustentar el desarrollo efectivo de sus servicios, pero por otro lado, también le permite garantizar sus actividades productivas, hoy en día aún existen diversas instituciones que se rigen bajo este modelo de organización, el cual les permite poder cumplir sus funciones de una forma eficaz. Esta forma de organización además de todo también se enfoca en la precisión, la regularidad y la velocidad. El arquetipo estatal que materializa desde una mirada positivista el estado y que se conforma a partir del talento humano que hay en lo público y en lo

privado, es decir que todas las personas que tienen y cumplen con una función hacen que el arquetipo estatal funcione es por ese motivo al hablar de estado hablamos también de burocracia, es importante tener en cuenta que existe una perspectiva que nos dice que la burocracia nos hace daño cuando este deja de cumplir su objetivo que es poner en práctica las instituciones.

1.1 LAS VENTAJAS DEL MODELO BUROCRÁTICO

Dentro de la burocracia existen estudios que nos muestran otros tipos de control burocrático en sus relaciones, normas, procesos y prácticas que van favoreciendo a las políticas estatales y al mismo tiempo a un mejor control burocrático en la sociedad. Sin embargo, es difícil poder medir este control de manera precisa debido a que los burócratas no se encuentran involucrados en la rama de la política de una manera directa. Como sabemos, la mayoría de casos, dentro de los organismos públicos la burocracia compite por el poder con otras burocracias, esto con el énfasis de grupos de interés público. Por ende este modelo siempre va a tener como principal objetivo el poder brindar un servicio que sea eficiente y eficaz y busca definir cuáles son las metas que se quieren alcanzar en la organización.

La burocracia ha sido hasta el día de hoy una base fundamental y en gran medida algo que es inevitable si deseamos un gobierno positivo y democrático, los instrumentos burocráticos no solo han protegido los derechos de los trabajadores, sino que en gran parte se ha encargado de salvaguardar su independencia respecto a toda la organización, nos ayuda a tomar las decisiones más racionales en cuanto al desarrollo y sobrevivencia de algunas organizaciones, sectores,

empresas, instituciones, etc., y que en ocasiones cumple la función de garantizar la misma existencia en común, Du Gay resalta que el elemento esencial por el que la burocracia debe ser salvaguardada es la igualdad de derechos como el elemento esencial para el fortalecimiento de la democracia:

Mientras podemos a veces experimentar una cierta sensación de frustración en nuestro trato con la burocracia, podemos aprender a mirar dicha frustración como la consecuencia, en gran medida inevitable, de alcanzar otros objetivos que también valoramos sumamente, como el deseo de poder garantizar la imparcialidad, la justicia y la igualdad en el tratamiento a los ciudadanos (Gay, 2000, pp. 57, 58).

Dentro de las ventajas del modelo burocrático, encontramos las siguientes:

- a) Existe una cierta racionalidad en relación con la estructura y los diversos objetivos que adquiere la organización puesto que cada funcionario conoce bien son las funciones que le corresponden realizar en una empresa u organización, los empleados al no necesitar tener que cambiar de funciones pueden lograr una mayor eficiencia y permite que las cosas puedan realizarse de una forma más activa y facilita la obtención de resultados en menor tiempo.

- b) En el modelo burocrático es muy importante que quien ocupe un cargo debe tener una preparación para poder acceder al puesto, debido a que los funcionarios deben estar especializados en las funciones que le correspondan realizar, cabe mencionar que el hecho de que las actividades sean iguales o suelen repetirse constantemente, los empleados o funcionarios van adquiriendo cada vez más práctica y con esto logran especializarse más rápido, por lo cual en una organización de tipo burocrática se cuenta con un personal mejor capacitado, lo que conlleva a

que sean más eficiente y eficaz y son remunerados con un salario correspondiente en función de las actividades que realizan⁹.

- c) En cuanto a los procedimientos que se llevan a cabo en una organización burocrática existe una cierta paridad que ayuda con la reducción de costos, los pasos que se realizan son iguales en casi todas las situaciones, generalmente en una empresa de este tipo se toman siempre las mismas iniciativas y decisiones lo que los lleva a lograr una cierta solidez en la empresa, además de que evita todo tipo de retrasos se pueden optimizar más los materiales y el hecho de tener una reglamentación tan específica evita confusiones para los trabajadores o funcionarios¹⁰.

- d) En el modelo burocrático se observa que existe una continuidad de la organización a través de la sustitución del personal que se retira, en donde no existen demoras debido a que siempre se ejecuta el mismo método, los trabajadores lo respetan y se evitan conflictos.

⁹ Es imposible no discutir específicamente como el sistema burocrático puede llegar a producir, y de hecho hoy en día tiene, varios obstáculos definidos para la resolución de los negocios de un modo adecuado al caso particular.

¹⁰ Por consecuencia, la burocracia debe verse en este caso como un actor clave para poder alentar acuerdos prolongados en el tiempo, especialmente por su capacidad para poder llevarlos a la práctica. Esta misma se encuentra subordinada al gobierno dentro de lo que es el sistema constitucional. En otras palabras, el papel que desempeñan las reglas, los procedimientos y las prácticas de empleo público influyen en gran medida sobre la efectividad de la burocracia y su capacidad institucional en la ejecución y diseño de las políticas públicas. Las reglas que son concernientes al empleo público actúan como una fuente de motivación, así como de monitoreo en las actividades que realizan los funcionarios. La burocracia en este caso no es legalmente un poder autónomo responsable del sistema político, sino como una parte del Poder Ejecutivo que está sujeta a la responsabilidad general del gobierno (Zuñanic, L.& Iacoviello M. La burocracia en America Latina. *Revista de Centroamerica de Administración Pública*. 2010, pp. 10,11).

- e) En este tipo de burocracia se puede considerar como una ventajas el hecho de que los trabajadores que van llegando a la empresa u organización deben estar subordinados por los trabajadores que llevan más tiempo laborando en la empresa, debido a que ellos poseen más experiencia, aunado a esto existe la posibilidad de que los funcionarios puedan realizar una carrera dentro de la organización, que va siempre en función de su mérito y de la competencia técnica que demuestren dentro de la organización, por lo tanto las preferencias personales no influyen para que una persona asuma un puesto o un cargo.
- f) El hecho de que los procedimientos sean casi siempre los mismos en las mismas situaciones provoca que los procesos que se llevan a cabo en una institución o empresa de tipo burocrático sea más confiable y verídico, recordemos que el trabajo se encuentra dividido entre las personas que laboran en dichas dependencia o empresas las cuales son entrenadas para volverse especialistas, esto conlleva a que una organización pueda llevar a cabo procesos con un margen de error muy bajo debido a que son procedimientos ya conocidos, lo que le ofrece una cierta seguridad a los implementadores, conserva una mentalidad excluyente y refuerza la uniformidad tal como lo menciona Chiavenato:

Las reglas y normas técnicas regulan la conducta del ocupante de cada cargo, cuyas actividades se ejecutan de acuerdo con las rutinas y procedimientos. La disciplina en el trabajo y el desempeño en el cargo se aseguran a través del conjunto de reglas y normas que ajustan al empleado a las exigencias del cargo y a las exigencias de la organización: la máxima productividad. Esa racionalización del trabajo encontró su forma más extrema en la Administración científica, con el condicionamiento y las capacitaciones racionales del desempeño en el trabajo. Las actividades de

cada cargo se desempeñan según los estándares definidos relacionados con los objetivos de la organización. Los estándares facilitan la evaluación del desempeño de cada participante (Chiavenato, 2006, pp. 226, 227).

- g) Es gracias a las normas y reglas que existen en el modelo burocrático que se puede mantener la disciplina en la organización, que los procesos se pueden llevar a cabo de una manera ordenada y eficaz, en efecto tal como lo menciona Evans una burocracia que sigue adecuadamente sus reglas y con un buen sistema organizativo, puede llegar a ser un freno a la arbitrariedad y una salvaguarda de la seguridad pública:

Una burocracia profesional contribuye a limitar la adopción de políticas oportunistas, y fortalece la confianza de los actores en cuanto al cumplimiento pleno de los compromisos contraídos como parte de los acuerdos que se celebraron. Asimismo una burocracia que funcione adecuadamente evita la captura de las políticas públicas por parte de intereses corporativos (Evans, 1992).

- h) En el modelo burocrático existe una cierta igualdad entre las personas que desean llevar a cabo algún trámite en alguna dependencia, todos deben llevar a cabo el mismo procedimiento para poder obtener lo que desean, además de que el hecho de que exista un papeleo previo en muchas ocasiones ayudan al análisis y la corrección en cada de alguna aclaración o cuando surgen problemas.

1.2 LAS DESVENTAJAS DEL MODELO BUROCRÁTICO

Las sociedades modernas que se encuentran industrializadas han dejado atrás la teoría burocrática creada por Marx Weber porque es un sistema autoritario en donde hay una cierta resistencia al cambio además de un sistema de jerarquías en donde al trabajador se le ve únicamente como una máquina de producción, en donde no se toman en cuenta sus necesidades ni sus opiniones, es importante mencionar que no reciben ningún tipo de gratificación, solo se busca que la empresa logre las metas que se propone de la forma más eficaz y eficiente, la retribución al trabajador se da únicamente en función al servicio que este desempeña.

La burocracia se ha considerado un obstáculo al desarrollo de la productividad del país por ciertos factores que mencionaré más adelante, la burocracia está generando un cierto retraso en la actividad del mejoramiento en los niveles de competitividad y de trabajo, el cual se ha caracterizado por estar asociado a los actos de corrupción. “Para el economista y sociólogo Alfred Weber quien es conocido por su gran influencia en el desarrollo de la moderna geografía decía que la burocracia es el enemigo de la libertad individual de los humanos y de toda la iniciativa audaz en materia de política interna”.¹¹

Las principales desventajas del modelo burocrático son las siguientes:

- a) Existe una clara incorporación de las normas. Como vimos en el apartado anterior, el funcionario burócrata se vuelve un especialista, pero no por conocer sus tareas o sus funciones con exactitud, sino por conocer perfectamente las normas y los reglamentos propios de su cargo o función. En un sistema burocrático los reglamentos dejan de ser únicamente el

¹¹ (Michels, R. *Partidos Políticos*. Amorrortu. Buenos Aires. 1983. P.216).

medio para alcanzar un fin y pasa a ser el principal objetivo del burócrata, además pueden llegar tener problemas con la delegación de tareas y problemas de autoridad, también afectaciones en la personalidad de sus trabajadores por el hecho de seguir una rutina estricta en la que su opinión y sus ideas son limitadas, ya que deben seguirse sólo por las reglas ya establecidas y si ocurre algo que no esté previsto entre sus planes, los trabajadores no sabrán cómo actuar o como decidir sobre la resolución de esos problemas.

- b) En el sistema burocrático hay un exceso de papeleo en las instituciones; lo que constituye una de las más sobresalientes disfunciones de la burocracia, en donde claramente existe una tramitología que en muchas ocasiones se vuelve imposible de poder cumplir, resolver problemas urgentes se vuelve imposible, lo que provoca que el proceso se ralentice, en la mayoría de los casos las personas se terminan estresando, molestando o quejando del mal servicio, además de que este tipo de trámite implica más gastos como muebles, papel, archivos , entre otros materiales, implica también más salarios para las personas que laboran lo que se podría ahorrar si se implementara más tecnología.

- c) En un sistema como este siempre va a existir la resistencia al cambio, ya que comúnmente el funcionario se vuelve un ejecutor de las rutinas y procedimientos que ya están estandarizados, los cuales pasa a dominar con seguridad y tranquilidad. Cuando surge alguna posibilidad de cambio, el experimentar nuevos procedimientos o cambios en la estructura laboral este tiende a interpretar ese cambio como algo que él desconoce, y algo que puede traer peligro para su seguridad y tranquilidad. El cambio pasa a ser indeseable para el funcionario, quien se resistirá a cualquier tipo de

cambio que quiera implementarse en la burocracia como el desarrollo y la tecnología, además las situaciones que no están previstas en el plan se salen de control fácilmente debido a que los funcionarios burócratas se ya tienen una rutina establecida, lo que terminado representando un problema mayor.

- d) Las reglas se encuentran generalizadas y no toman en cuenta que no todas las situaciones son iguales, en algunos casos las normas no son aplicables para un tipo de problema, no consideran que es imposible escribir reglas que prevean cada eventualidad lo que genera que se violen las reglas o se provoquen injusticias.

- e) Otra desventaja importante es la des orientación de las relaciones que existe en este modelo en donde el burócrata no considera los demás funcionarios como personas, sino como ocupante de cargos, en donde su única finalidad es el cumplimiento de las diversas tareas, surgiendo de esta forma la despersonalización de las relaciones entre los funcionarios

- f) La jerarquización implementado en el modelo burocrático es un punto importante ya que parte como base del proceso de decisión, Quien decide es siempre aquél que ocupa el puesto jerárquico más alto, y quien se encuentra debajo de la pirámide jerárquica le debe obediencia, asimismo sus opiniones o sus opiniones dentro de la institución o empresa no son tomadas en cuenta, es un modelo que en muchas ocasiones acaba con la creatividad de los trabajadores.¹²

¹² Se recomienda la obra de Juan Hualyupo Alcázar quien nos habla con más profundidad sobre el tema y nos dice que se sabe que los funcionarios están confinados como en jaulas o cárceles a efectuar los trabajos estandarizados, que en cierta forma atentan contra su libertad, sus acciones y sus pensamientos, “es la defensa del libre albedrío, extremo y absoluto, es una absurda utopía reaccionaria”. El hecho de afirmar que

- g) La burocracia se basa en procedimientos que están muy bien establecidos, como un medio para poder garantizar que las personas hagan aquello que se espera de ellas. El funcionario se limita al desempeño mínimo; con el tiempo va perdiendo su iniciativa, creatividad e innovación, además que su opinión no es válida y los procedimientos se vuelven muy rutinarios, lentos y complejos.

En una organización burocrática con frecuencia se les olvida cuáles son sus metas y el cumplimiento de reglas, procedimientos y regulaciones terminan convirtiendo en las metas y el propósito que se desea alcanzar, olvidándose de sus objetivos iniciales .tal como lo menciona Barenstein:

El desplazamiento de objetivos, por su parte, es el resultado de la sobre conformidad con las reglas, que las transforma de meros instrumentos en valores finales (Barenstein, 1982, pp. 75).

- h) En el modelo burocrático existe la exhibición de señales de autoridad. Hay una clara utilización de señales de estatus, para demostrar cuál es la posición jerárquica de los funcionarios, provocando temor en los demás trabajadores, al momento de retribuir económicamente el trabajo realizado en muchas ocasiones el pago se retrasa. Además la organización gubernamental y política se puede considerar como una estructura social que se encuentra básicamente gobernado por un grupo de privilegiados,

las funciones y las tareas que tienen los funcionarios, son siempre las mismas es llegar a desconocer la naturaleza que tiene la administración pública y la labor de los funcionarios públicos. Esta consideración asumen que los individuos deberían de ser libres en la organización sin importar si esta es pública o privada, como si la organización fuera un conjunto agregado de individuos autónomos y libres, por ende niega que las organizaciones tengan un estatuto propio, que sea diferente de sus integrantes y que incluso pueda llegar a moldear el comportamiento de los miembros de la organización (Alcázar, J. H. *La burocracia y sus críticas en la desregulación del quehacer estatal*. Costa Rica, ciencias económicas, 2011, p. 295),

por ende la posibilidad de cualquier trabajador o funcionario de pertenecer a estos grupos dominantes son muy reducidas.¹³

- i) Una desventaja generalizada en la sociedad es que la burocracia ha caído en una redundancia de trámites, requisitos excesivos innecesarios que no aportan nada al fin buscado, la falta de algún documento y la reiteración de solicitudes que hacen que el usuario deba repetir varias veces cosas que ya hizo, en ocasiones vemos cómo se le niega el servicio o el trámite que este se encuentre solicitando y a veces se vuelve materialmente imposible conseguir un documento o trámite previo, en donde en muchas ocasiones además le implica mucho tiempo a los contribuyentes y es ahí donde entra la corrupción, un problema que desde siglos ha aquejado a nuestro país y que al día de hoy no hemos podido erradicar.

En las burocracias ricas puede conseguirse a trabajadores altamente especializados y con la tecnología más nueva y eficaz, para así lograr satisfacer las expectativas de una gran parte de la población, este tipo de burocracia suele cumplir de manera estricta con los puntos ya mencionados lo que hace que su organización esté mejor establecida. Son los países más ricos los que cuentan con este tipo de burocracia, aunque algunos a pesar de tener estas posibilidades prefieren invertir en otras prioridades. Por lo tanto, las burocracias, se encuentran en países de bajos recursos y carecen de personal capacitado, de reglas y estructura y se dan más casos de corrupción¹⁴.

¹³Arellano, D. *La burocracia mexicana como actor: construyendo las bases para su análisis empírico*. Nuevo Mundo Mundos Nuevos [en línea], Coloquios, 2009, consultado en <https://journals.openedition.org/nuevomundo/48083#bibliography>.

¹⁴ Por su parte, es importante identificar que el problema de corrupción, es más avasallante y no puede reducirse a un mero fenómeno excepcional, transitorio, criminal, preventivo o represivo, cuando su entorno tiene características estructurales en aspectos, de estabilidad gubernamental, macro y microeconómicos, sociales y educativos. El último aspecto cobra notoriedad en el sentido que la moral, la ética y la axiología de

En palabras de Orlando *“Esta división en algunos casos puede llegar a hacer perversa la administración burocrática y de ahí nace su mala percepción; al punto que se llega a definir como un sistema perverso y nocivo, en la cual a los usuarios – ciudadanos no se les atiende con eficiencia, esto debido a que ellos los exponen a perder el tiempo y su dinero en asuntos que resultan muy sencillos, que los terminan volviendo muy complicados por la incompetencia de unos funcionarios carentes de sentido de servicio a su función , debido a que su permanencia en parte responde al sistema político, el cual está interesado por el potencial electoral que este le pueda asegurar el burócrata en las contiendas electorales”*.¹⁵

En la burocracia normalmente se tiene un tipo ideal, que en muchas ocasiones lo que sucede es que estas se terminan distorsionando, se tienen extremos muy opuestos entre ser eficientes y ser ineficientes como lo menciona Barenstein:

Este cuerpo puede resolver su acción en términos de una dicotomía entre, por una parte, la burocracia como un instrumento de organización y gestión subordinado a la instancia política, un eslabón intermedio entre gobernantes y gobernados, o un estamento de funcionarios, y por la otra, un sistema político dirigido por los funcionarios, una acumulación de poderes de decisión política. (Barenstein, 1982, p. 77).

los pueblos está siendo afectada seriamente por los fenómenos de fraude y corrupción, inclusive en el comportamiento humano de los individuos, desvirtuando la cultura organizacional en las empresas, donde se ha invertido principios y valores éticos, morales y axiológicos en su visión, misión y objetivos concertados. Por ello, se considera interesante abordar el estudio de esta temática, en el sentido como la burocracia ha sido empleada, para el desarrollo y la complicidad más grande de los delitos financieros, cometidos en la sociedad, adecuando su enfoque, a partir de la teoría de la burocracia de Max Weber (Arévalo, V. & Cidar, J. *Ética, corrupción y burocracia*. Bolivia, redalyc, 2009, pp. 126, 215).

¹⁵(Grueso, O. C. *Análisis de percepción sobre la Burocracia Pública: Una Aproximación a un Estudio de Caso en el Plan de Estudios Políticos Y resolución de Conflictos de la Universidad del Valle Códigos 2005, 2006, 2007, 2008*. Santiago de Cali, 2011, p. 63).

Los tipos de conducta que tienen las personas tienen un rol importante porque en ocasiones impide que puedan seguir con el cumplimiento de los medios que fueron escritos con anterioridad y terminan respetando las normas y reglas de manera coercitiva. Además también es importante mencionar que si en un modelo burocrático no se cuenta con los medios necesarios para poder alcanzar las metas que se buscan, es muy difícil poder alcanzar las metas que se proponen es decir, si no se cuenta con la tecnología necesaria y con un personal adecuado que esté bien capacitado, esta organización tiende a volverse lenta para satisfacer las necesidades que se le demandan en cualquiera que sea su campo de especialización laboral. En ocasiones pueden llegar a tener ciertas afectaciones en un futuro, principalmente en la personalidad de sus trabajadores debido a que siguen una rutina demasiado estricta y rudimentaria, con reglas abstractas en donde sus ideas son limitadas, sus intereses y sentimientos personales no son tomados en cuenta.

1.3 EL MODELO BUROCRÁTICO EN CRISIS

El término de Burocracia se utiliza principalmente al referirse a la Administración Pública. Se usa peyorativamente para denotar pérdida de tiempo, ineficacia y papeleo, aunque en sus inicios la burocracia simbolizaba un paso hacia la modernidad pues en ella se daba el nuevo modelo de organización. Esto dio paso a una transformación para adaptarse a las necesidades de la sociedad. Lo expuesto anteriormente nos ayuda a entender en qué situaciones, contexto y objetivos se plantearon y presentaron los postulados de la teoría burocrática. La evolución de la cooperación entre las personas que concluye en la administración

mediante las actividades a lo largo del tiempo nos hace reflexionar sobre cómo el hombre necesita de una organización para poder desarrollarse y evolucionar.

Con las revoluciones tecnológicas se dieron como resultado a diversos autores que expusieron sus tesis en torno a la organización, cada uno estaba caracterizado con el aspecto teórico en los que estaban formados y eso los guio a crear teorías que fueran eficientes a las creencias del momento. La necesidad de encontrar una nueva forma de estructurar la organización en el ámbito gubernamental es lo que está provocando esta transición, además de que en los últimos años se ha vuelto evidente varios factores que están provocando que nuestro país se tenga un sistema democrático deficiente, una de ellas reside en las desviaciones del modelo ideal como la falta de personas que tengan una preparación académica en los cargos públicos, sin embargo eso no solucionaría todo el problema como lo menciona William Niskanen:

Los modelos actuales de burocracia fallan principalmente en reconocer que el comportamiento de los burócratas y burós viene determinado en primer lugar por los incentivos y restricciones específicos de la burocracia. (Niskanen, 1980, p. 7).

La palabra burocracia ha estado ligada a la administración pública, se ha asociado, en su forma jerárquica, con términos de insuficiencia e ineficacia; este punto de partida a un estudio serio de un modelo burocrático. Si bien con las crecientes poblaciones en ciudades modernas se tomó en consideración que todos y cada uno de los países se convirtieran en sociedades burocráticas a fin de satisfacer las necesidades de los individuos que los componían, se debía buscar un patrón único.

Después del año de 1980 se dio inicio a un sistema de transición en donde se vio a la burocracia como la guía de la razón a través de la norma y después se observó también a la tecnocracia, en ese sentido podemos decir que solo se

cumplía lo que está escrito aunque en realidad no tenga ningún razonamiento lógico y solamente observaba en la técnica la guía de la razón, por lo tanto los gobiernos burocráticos y tecnocráticos tienen una falta de sensibilidad porque tienen a alejarse mucho de la ciudadanía.

El problema que cada vez se hace más latente es que si bien sabemos que en nuestro país el gobierno necesita de técnicos y profesionales tanto en el ámbito público como en el privado también es muy importante la sensibilidad política porque el gobierno es una representación del pueblo y por lo tanto tiene una vocación social y ese un gran problema que tiene nuestro país tal como lo dice Cadena:

En virtud de que en México no se cuenta con una administración pública profesionalizada, los recursos públicos y el aparato administrativo han sido utilizados de manera discrecional y arbitraria para aumentar los beneficios y permanencia de la clase política... Los funcionarios públicos al ver cifrada su permanencia en el empleo en la lealtad hacia los jefes inmediatos, no se han ocupado de desempeñar su trabajo de forma responsable y eficaz. Ello ha ocasionado la reproducción de una función pública poco especializada, poco motivada e ineficiente en la prestación de los servicios. La imposibilidad de responder a criterios de responsabilidad y eficiencia ha propiciado que los funcionarios públicos ejerzan funciones que responden más al cumplimiento formal de múltiples regulaciones que a resultados objetivos en las gestiones que realizan (Inostroza, 2005, p. 18).

Como podemos observar el modelo burocrático está quedando obsoleto por el contexto y tendencias actuales, porque no le permite a los gobiernos llegar a objetivos claros con lo cual podamos obtener servicios de calidad sin olvidarse de complacer a los trabajadores burócratas y a su clientes favoreciéndolos en su desarrollo laboral, vemos un modelo que no incorpora nuevas formas de administrar, lo que podría volver algo regazado y tampoco capacita hacia la buena

interacción de los clientes, así como tampoco innova al ofrecer incentivos que les pueda motivar a los trabajadores a mejorar y especializarse en sus respectivas área de trabajo, y además el exceso formalismo y papeleo en la burocracia es lo que en muchas ocasiones nos puede llevar a la corrupción¹⁶, en la actualidad es necesario contar con estructura organizativa competencial que se encuentre basada en normas, y que nos pueda aportar una suficiente delimitación rigurosa de las diferentes competencias y una adecuada seguridad jurídica las fórmulas que tiene propuesta, nos enfrentamos ante una situación de ineficiencia bajo el sistema burocrático y necesitamos mejorar a través de la capacitación de nuestros administradores públicos para que puedan ser eficaces en la toma de decisiones y que nos puedan ofrecer mejores resultados.

Muchas veces nos encontramos que en un sistema como este los burócratas no son eficientes porque carecen de incentivos y se encuentran situados bajo un modelo que los obliga a ser eficientes porque les enseña que es necesario para poder maximizar los beneficios, es decir es algo que se les impone, no se les incentiva, la remuneración económica no siempre será el total de los incentivos que requieren los trabajadores, aquí la equidad, la justicia y la libertad juegan un papel muy importante. La burocracia más adelante será debatida con la implementación de un nuevo modelo organizacional de manera horizontal que traería mayor eficacia dentro de la organización. Este modelo trajo consigo una salvación a la crisis que vive actualmente la burocracia.

Los problemas más visibles en la actualidad es que los municipios y estados pueden incrementar su personal administrativo sin tener la necesidad de justificar

¹⁶ Me parece importante citar la tesis de Verónica Johanna Reyes Mejía quien realizó un trabajo de investigación sobre la vigencia de la teoría burocrática de Max Weber, nos explica como la teoría burocrática no es suficiente para poder explicar el grado de satisfacción que tienen los funcionarios públicos, debido a que la teoría de la burocracia se encuentra atada a las características esenciales de eficiencia, legalidad, procesos y resultados, esto quiere decir que tiene su vínculo directo con la estructura formal de la organización, mientras que en este caso la satisfacción laboral es un resultado deseable en donde van interviniendo diversas variables afectivas que tiene el propio funcionario, empresario o trabajador, por ende la satisfacción laboral tiende a ser menos objetiva (Mejía, V. J. R. *Vigencia de la teoría burocrática de Max Weber y su relación con la satisfacción laboral en una institución pública*, Quito, 2020, p. 71).

algun beneficio, esa es actualmente una forma de obtener recursos públicos para beneficio personal, otra de las grandes ineficiencias que se presentan a raíz del sistema que se maneja en nuestro país son las dependencias gubernamentales que cuentan con un nivel muy grande de personal que van arriba de sus necesidades en áreas que no promueven una mejora en el servicio solo tenemos una excesiva burocracia.

CAPÍTULO 2: LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

2.1 ¿QUÉ ES LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA?

Con el paso del tiempo, la administración pública ha enfrentado múltiples retos. Tenemos actualmente un capitalismo avanzado y condiciones muy distintas a las que se vivían hace algunas décadas, por lo que el modelo burocrático clásico se ha vuelto un tanto desfasado, ya que las necesidades de la sociedad cambian constantemente, así como la tecnología y sus gobiernos. Esto ha hecho que se implemente una nueva idea del modelo burocrático y promueve la evolución de la administración pública tradicional a una nueva gestión de la acción gubernamental que se encuentra basada en la eficiencia y la eficacia.¹⁷ Las reformas burocráticas en los procedimientos y estructuras al igual que en avance tecnológico, permitieron al gobierno evolucionar y lograr poner mayor atención al servicio del interés público, tomar en cuenta las opiniones y necesidades de los trabajadores,

¹⁷ En los países anglosajones la Nueva Gestión Pública fue impulsada como una solución a los diversos conflictos que venía provocando la vieja burocracia, como una respuesta a los dilemas de un gobierno en crisis fiscal y como la conjugación de los mejores instrumentos de gestión del sector privado con la vocación pública del gobierno. El origen intelectual de la NGP se encuentra en 2 escuelas de pensamiento: la primera es la teoría de la elección pública (public choice), la cual se encuentra acompañada por el nuevo institucionalismo económico, en donde la NGP toma el escepticismo frente a los instrumentos tradicionales de gestión, esto debido a que ve en la planeación y el control centralizados un método para poder emprender la implementación fallida, esta obsesión por introducir mecanismos de mercado que puedan hacer contrapeso a las tendencias autocomplacientes de las agencias públicas y de los burócratas esto bajo el supuesto de que estos actúan conforme a decisiones estrategias que maximizan sus ganancias, y no por las valoraciones normativas y el segundo es el gerencialismo ((managerialism), que es más o menos un disciplina que se entendía que para poder responder de manera rápida a un entorno tan cambiante y poder mantener motivada y en alerta a una organización pública era indispensable alejarse de las de las reglas homogeneizantes, además de disminuir las restricciones a las formas de decidir los contenidos de la acción gubernamental y crear una nueva orientación hacia la función directiva del gobierno y otras propuestas que caracterizan a la NGP como la medición de resultados como un mecanismo de control, la preocupación por la calidad, la creación del valor público y el interés por la innovación (Cejudo, G. M. Nueva Gestión Pública. *Biblioteca básica de Administración Pública*. México, siglo XXI, 2013, pp. 28-30).

de tal manera que la evolución del modelo burocrático a la nueva gestión pública se ha dado de un acentuado apego a las normas procedimentales para la administración pública a cambios de la estructura de las antiguas normas y procedimientos del modelo clásico facilitando el cambio tecnológico y creando cambios permanentes en los canales de autoridad y de responsabilidad, de esa manera la concepción de la administración ha tenido diversos cambios, busca además la calidad del cumplimiento de las funciones que llevan a cabo los trabajadores y una dirección que pueda estar basada en la competencia a través de una adecuada división entre quienes prestan los servicios y los que financian, y un trato igualitario entre los diversos prestadores de servicios públicos y privados, es un impulso a la innovación gubernamental como parte de la prestación de servicios y como parte de esta ideología buscara siempre satisfacer las necesidades del ciudadano (cliente) así como lo menciona Aguilar:

La política, el gobierno, la administración pública, las políticas públicas, las relaciones internacionales, la economía, la comunicación, y el mismo sistema social han cambiado significativamente sus estructuras, normas, relaciones, procesos y prácticas. Las transformaciones de la sociedad y del Estado son el efecto de un entramado causal, conformado por las múltiples acciones de numerosos actores en diversos campos de la vida social. Algunos factores causales de este entramado son endógenos y otros exógenos a los gobiernos y a los propios Estados nacionales (Aguilar, 2016, p. 10).

A causa de estos cambios el Estado ha modificado en las últimas décadas su constitución, régimen, legislación, gobernanza, políticas y administración. Esto implicó que la nueva gestión pública sea tan multifacético como su predecesor, el paradigma formulado por Max Weber varias décadas atrás.

La nueva gestión ha tenido un importante auge en las últimas 3 décadas la cual fue impulsada como una solución a los problemas de la vieja burocracia, entre sus principios básicos se encuentra la reforma de la administración pública mediante una mayor participación ciudadana en el diseño, transparencia de información, la

gestión y la implementación de nuevos sistemas de calidad y parte del uso común de términos como cliente, calidad, servicio, valor, incentivo, innovación, empoderamiento (empowerment) y flexibilidad. Estos términos están siendo utilizados por quienes deseen llevar a cabo estos cambios de paradigmas, tratando de mejorar las operaciones de la gestión pública. Para Michael Barzelay (2003) la NGP es:

Un campo de discusión profesional acerca de cómo estructurar, administrar y supervisar las oficinas gubernamentales y el sector público como un todo, debe concebirse como una discusión - mejor aún, un diálogo - en torno a preguntas sobre qué hacer, planteadas en abstracto o bien en circunstancias determinadas (Barzelay, 2003, p. 241).

André Noel Roth Deubel considera que la nueva gestión pública pretende renovar la gestión pública tradicional mediante la introducción de una mayor flexibilidad organizacional y logrando una mayor eficiencia en el uso de los recursos, es decir obteniendo más resultados con menos recursos:

La NGP considera que se puede obtener una mayor eficiencia en el uso de los recursos mediante una orientación de la gestión hacia el mercado, la transparencia en los procedimientos administrativos y una mayor focalización hacia el producto y no hacia el proceso. Básicamente, se trata de introducir mecanismos competitivos, de mercado, en la prestación de los servicios públicos (Deubel, 2002, p. 206).

Debido a que la nueva gestión pública surge como una nueva manera de pensar y de practicar la administración, supone una etapa progresiva, y una etapa modernizadora que nos permite añadir nuevas tecnologías administrativas, nuevos enfoques operativos y superior desde el paradigma burocrático, está formado por los siguientes pasos: del interés público a los resultados que se pueden observar en los clientes; de la eficiencia a la calidad de sus servicios; del cambio de la administración a la producción que ahora supone que sería más eficiente; más allá de las funciones que este lleve a cabo, de la estructura; de la

imposición de la responsabilidad a la construcción de lo que ahora sería un nuevo sistema de rendición de cuentas en la sociedad; más allá de las normas, reglas y de los procedimientos, los cuales más que un medio de control sería una forma de entendimiento y de cumplimiento, y más allá de los sistemas administrativos en operación expone un conjunto de principios que se establecen a través del surgimiento de una nueva cultura organizacional, nuevos enfoques operativos, nuevas tecnologías administrativas, nuevas místicas y nuevas actitudes, que buscan la calidad y la generación de valor, para lo cual se debe superar el enfoque de la eficiencia desligado de la eficacia.

La NGP busca poder hacer más eficiente el Estado el cual estará marcado por la competencia, donde se buscará hacer competitivo al sector público y poner mayor atención en sus estudios de administración para poder mantenerse con estándares altos de calidad, es un sistema en el que se busca poder tener estándares explícitos de medición profesionales prácticos en la administración del sector público, además de llevar a cabo cambios internos en las unidades del sector.

Una característica de la nueva gestión pública es que las organizaciones son más flexibles para responder a situaciones complejas y en rápida transformación.¹⁸ Esto es difícil si los responsables políticos sólo pueden usar un método, el de la producción de servicios por su propia burocracia. La NGP se basa en la eficacia como la capacidad que tiene la administración para solucionar los problemas por parte del ente público, en la eficiencia como una forma de poder hacer más con

¹⁸ En palabras de Arellano: "La Nueva Gestión Pública es una corriente innovadora en muchos sentidos, pero es necesario ubicarla en su real dimensión para poder apreciar sus aportaciones y sus límites, más allá de la propia retórica de los apologistas y reformadores de la NGP...Es importante comprender que la NGP es diferente pero no por ser un cambio paradigmático, que modifica radicalmente las fuentes del análisis público, sino por el hecho de proponer un cambio de énfasis y estrategias de acción gubernamental y de las relaciones entre el aparato, el Poder Legislativo y la sociedad, en un régimen político particular, el argumento sustantivo que la NGP propone y del cambio de énfasis, más que hacer una propuesta, busca recuperar nuevas capacidades tecnológicas de control y se proponen cambios en ciertas instituciones de gobernanza (Arellano, D. *Más allá de la reinención del gobierno: fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina*. México, Miguel Ángel Porrúa, 2004, pp. 17, 18).

menos recursos y la legitimidad que es lo que le va a otorgar la aceptación por parte de la ciudadanía y ese respaldo que le permitirá gobernar.

Cuando surge la nueva gestión pública, se presenta como una alternativa frente a la ineficiencia del Estado para gobernar lo público y se plantea en una estructura piramidal de carácter individual, la centralización de las decisiones y áreas de interacción que promueven el desarrollo de servicios de mayor calidad. Las fórmulas que tiene propuesta este modelo será debatido con la implementación de un nuevo modelo organizacional de manera horizontal que traería mayor eficacia dentro de la organización. Un gobierno con un sistema basado en la nueva gestión pública es un gobierno competitivo. La competencia nos brinda eficacia para un mayor aprovechamiento del dinero. Además, que la competencia obliga a los monopolios públicos y privados a atender a las necesidades de sus consumidores, a diferencia de los monopolios públicos que confían en la competencia apenas tienen opción fuera de complacer a sus usuarios.

2.1 VENTAJAS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

Las sociedades se fueron dando cuenta de todos los errores y problemas que causaba la burocracia, como el permitir que controlen los servicios públicos, lo que crea una dependencia, cuando en realidad debería haber una cooperación mutua entre el sistema burocrático y la sociedad. El primer paso para el cambio es involucrar nuevamente a las familias y a las comunidades a tomar el control sobre su bienestar. Desde las viviendas y servicios de educación y salud. Por lo cual podemos observar como la nueva gestión pública nos permite tener un gobierno competitivo, nos brinda innovación, equidad y favorece a la sobrevivencia del más apto. Con la implementación de la NGP tenemos la posibilidad de que el gobierno comience a trabajar inspirado en objetivos. A diferencia del modelo tradicional

burocrático que se rige por reglas ya establecidas y estrictas que no deben cambiarse, en este modelo les dan la oportunidad a sus empleados de buscar la manera más rápida de llegar a ese objetivo y así volverse más eficaces así como lo menciona Osborne:

Las reglas del gobierno se reúnen en sistemas: sistemas de presupuestos, sistemas de personal, sistemas de compras, sistemas de contabilidad. Todo eso llega a su culminación cuando los gobernantes deciden desregular estos sistemas, pues entonces crean los incentivos básicos que impulsan a los empleados. Si los líderes piden a los empleados que se centren en su objetivo, pero el sistema de presupuesto y el sistema de personal les incitan a seguir las reglas y a gastar en el marco de los ítems sectoriales del presupuesto, los empleados prestan atención a los sistemas. La misión de los líderes se disipará como un espejismo (David Osborne, 1995, p. 176).

Cuando un gobierno trabaja para buscar objetivos específicos a su vez se vuelve un gobierno de resultados. Una de las maneras de llegar a estos resultados es la motivación. Deben recompensarse a los trabajadores con base en los resultados que generan. Los resultados nos permiten evaluar la calidad del servicio de un sistema burocrático y las organizaciones que miden los resultados de su trabajo se vuelven más funcionales y útiles para el gobierno y sobre todo para la sociedad que recibe ese servicio.

Cuando las organizaciones se preocupan por dar resultados positivos entonces se vuelven organizaciones inspiradas en clientes. Esto es importante, ya que las empresas tanto públicas como privadas existen para obtener beneficios, otro punto importante es el que nos menciona Ferraro donde explica que en la NGP los funcionarios deben actuar como gerentes:¹⁹ lo que implica que la contratación

¹⁹ *Esta nueva concepción del funcionario público como gerente, orienta la acción del mismo a ser un elemento de conciliación de intereses en todos los niveles de una organización, fuera de ella y en relación, con otras organizaciones, por lo cual, los retos de gobernabilidad en contextos caracterizados por diversidad de opiniones, escasez de recursos y urgencia de eficacia y eficiencia, así como de coordinación, hará de las reformas de la Nueva Gestión pública una constante en las organizaciones públicas (Gurrola, A. M. Tesis:*

de los trabajadores debe de estar basada en el mérito y en las capacidades que demuestren, así como también la renovación constante de las prácticas administrativa y la flexibilidad en el empleo de recursos.²⁰

Los sistemas que deciden inspirarse en los clientes obligan a sus trabajadores a responsabilizarse ante sus clientes, ya que estos tienen la libertad de elegir los proveedores que deseen. Así que ellos deben hacer todo lo posible por satisfacer sus necesidades. Esto nos permite poder convertir al gobierno en un gobierno de corte empresarial, esto significa que hay servicios públicos de los que se pueden obtener beneficios, así, al mismo tiempo de brindar un servicio, se cobra una cuota por él y se generan ingresos. Los sistemas que deciden inspirarse en los clientes obligan a sus trabajadores a responsabilizarse ante sus clientes, ya que los clientes tienen la libertad de elegir los proveedores que deseen. Así que ellos deben hacer todo lo posible por satisfacer sus necesidades.

El uso de cuotas no siempre será apropiado y sólo funcionará si se dan tres condiciones: cuando el servicio es esencialmente un bien privado, que beneficia a los individuos que lo utilizan cuando quienes no pagan pueden ser excluidos de su disfrute; y cuando las cuotas pueden cobrarse de un modo eficaz. Esto les ayuda a obtener un equilibrio en los presupuestos públicos debido a que recaudan dinero y hacen bajar la demanda de servicios públicos.

Por último, otra aportación de la nueva gestión pública es ayudar a los gobiernos a ser previsores. Como ya sabemos, la burocracia busca brindar servicios para el beneficio de la sociedad y lo que este aspecto propone es que es mejor prevenir los conflictos a esperar a resolverlos. El objetivo es que se vuelvan organizaciones que tomen decisiones basadas en la previsión. Esto se puede lograr a través de la planificación estratégica. Este tipo de planificación es el proceso de examinar la

utilidad y ventaja de la Nueva Gestión Pública: El presupuesto participativo en la delegación Tlalpan 2011-2013. México, 2014, p.14).

²⁰ Ferraro, A. E. *Reinventando el Estado: Por una administración Pública democrática y profesional en Iberoamérica.* Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública. 2009.

situación corriente de una comunidad u organización y su futura trayectoria; marcar metas, desarrollar una estrategia para conseguir dichas metas, y medir los resultados.

La nueva gestión pública está en constante búsqueda de mejoras y actualizaciones necesarias para mejorar la capacidad laboral, es un modelo que puede adaptarse a los diversos cambios del entorno y que a diferencia de un sistema burocrático al ciudadano como se le ve como un cliente, en donde su obligación será siempre el ofrecerle su mejor servicio, es decir que aquí se enfatiza la idea de que los servicios públicos deben estar guiados al servicio del usuario, de modo que no solo evalúa los servicios de calidad, sino también al personal que labora en las distintas instituciones, por lo tanto los resultados cobran mayor importancia que las acciones o tareas, es decir que los resultados que se obtengan cobran una mayor consideración que el cumplimiento férreo de procedimientos y los medios que se tengan que seguir para alcanzar un objetivo.

La flexibilización administrativa es necesaria para incrementar los niveles de eficiencia y eficacia y la nueva gestión pública nos indica que tiene una aplicabilidad general que va desde los niveles de gobierno más altos a los más bajos, así mismo incluye políticas públicas que van desde salud hasta la educación,

Es un nuevo modelo que promueve el servicio de calidad; La gestión por procesos más que el control sobre tareas individuales, la orientación a la calidad y permite una mayor utilización de tecnologías de información lo que ayuda a sistematizar y va simplificando las funciones del Estado con la cual podemos ahorrar ciertos procesos y trámites.

Las tecnologías de información y de comunicación (TIC's) pueden ayudar al gobierno en tres maneras, las cuales se pueden traslapar; primero, las TIC's ayudan a los tomadores de decisión en la adquisición, gestión y transmisión de información y datos políticos complejos, de este modo proporciona beneficios eficientes; segundo, las TIC's mejoran el desarrollo

de servicios gubernamentales (educación, salud y ambiente); y tercero, permiten a la sociedad civil un mayor acceso a la información gubernamental, con lo cual facilitan el diálogo y la retroalimentación pública sobre proyectos y desempeño del gobierno (Vilchis, 2007, p. 67).

Es un modelo en el que se busca una disminución del costo en operación gubernamental y tener un sistema de rendición de cuentas, lo que permite una supervisión por parte de la sociedad, busca beneficios para el gobierno y para la sociedad a través de la construcción de redes institucionales y la participación de empresas que pueden tomar roles que antes no tenían y promueve el paulatino achicamiento de estructuras jerárquicas, pero más que un conjunto de decisiones es una corriente ideológica dentro de la administración pública. La nueva gestión pública incorpora formas efectivas de trabajo, lo que busca es poder agilizar los procesos de trabajo definiendo las tareas, acortando los tramos de control, todo esto requiere una adecuada capacitación y un mayor nivel de conocimiento en los funcionarios públicos, lo que les va a permitir tener un mayor rendimiento.

2.2 DESVENTAJAS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

Es difícil que los países pobres accedan a este nuevo modelo a la transformación por diferentes razones algunas son: que esta evolución a la nueva gestión pública supone una etapa progresiva desde el interés público a los resultados, la eficiencia a la calidad y el valor de la administración, la adhesión a las normas más allá de las funciones, la autoridad y la estructura, a la imposición de la responsabilidad de la rendición de cuentas y a la falta de valor y el cumplimiento de las reglas y de los procedimientos de los sistemas administrativos en operación.

No todas estas herramientas se pueden aplicar por igual en todos los países, estos modelos fueron inspirados por países con mayor desarrollo social, así que necesitan una adaptación específica dependiendo del país en el que se quiera aplicar un mejor desarrollo analizando por completo su estructura, uno de los errores más comunes que se cometen en la nueva gestión pública es la comparación con otros países de gobiernos desarrollados, los cuales evidentemente tienen una realidad económica y social muy distinta a que presentamos en México²¹ y eso nos ha llevado al error de querer instaurar en nuestro país sus mismos sistemas, lo que termina beneficiando al sector más acaudalado, la OCDE (1995) también alerto sobre la posibilidad de llegar a considerar los principios de la Nueva Gestión pública como un modelo unívoco de reforma y transferible a cualquier país, sin llegar a tomar en cuenta los diferentes sistemas políticos de cada país y administrativos que implicarán formas de operacionalización muy diferentes de estos criterios que son considerados como “bastante abstractos.”²²

Existen críticas respecto al nuevo enfoque, el cual si bien implementa mejoras en el desempeño, también tienen una noción reducida respecto a algunos sectores de la administración pública convirtiéndola en un modelo corruptible, ya que en situaciones por ejemplo de corrupción y ética siempre existirán excepciones en la cuales el modelo no sea totalmente óptimo ya que ningún sistema es perfecto en su totalidad. Así mismo está el hecho de que en muchas ocasiones se vuelve más una tendencia que busca poder dotar al sector pública de herramientas de eficacia y eficiencia para proveer al Estado de eficiencia y eficacia, además como lo menciona Andrea en la vida cotidiana muchas veces no se cumple con los postulados de la Nueva Gestión Pública tal como se encuentra postulado:

²¹ Como complemento, la implementación de ciertos mecanismos de la Nueva Gestión pública en cuanto a su implantación “recetaria” en cuanto a sus procesos organizaciones y a su estructura bajo la premisa de que el modelo debería de implementarse a lo largo y ancho de la organización, esto nos ha representado algunos riesgos en organizaciones como la sujeta al análisis, misma que se desarrolla en una función estratégica para la evolución de la sociedad y el Estado. (Peña, L.E. *La Nueva Gestión Pública. Consecuencias y desafíos en la transferencia organizacional del modelo en corporación policial*. México, 2003, p. 136).

²² OCDE (1995) *Governance in Transition: Public Management Reforms in OCDE Countries*. París.

En la práctica, podría quedar abierto un alto margen de ambigüedad entre las metas fijadas por parte de los decisores políticos y la correspondiente libertad que se les otorga los administradores, sin olvidar que los objetivos de las agencias públicas resultan muchas veces poco precisos, o incluso contradictorios, como resultado del juego de fuerzas y las negociaciones entre el Ejecutivo y el Congreso (López, 2010, p. 18).

La nueva gestión pública sería un modelo eficiente y eficaz en la medida en que pueda existir una transparencia en nuestro país por parte de las organizaciones no gubernamentales. Una desventaja notoria es que la nueva gestión pública es un modelo que ha venido a implementarse con muy buenas propuestas pero presenta graves errores al ceder a privados, ya que busca ayudar al Estado promoviendo la privatización de muchos servicios y efectivamente en algunas ocasiones ha logrado que el Estado pueda ahorrar dinero, pero aunque se diga que es pagado por empresas privadas, la realidad es que en muchas ocasiones estos costos terminan siendo solventados por la sociedad como lo explica Carlos Ramió:²³

El inspirarse en la gestión privada es un error conceptual grave por dos razones: por un lado, la gestión pública acredita muchos aspectos diferenciales con relación a la gestión privada y, por el otro lado, la teoría de la gestión privada es una ciencia inmadura y sus prescripciones son totalmente coyunturales y suelen tener un margen de error muy elevado (las empresas “excelentes” en realidad no lo son o bien dejan de serlo en poco tiempo) (John Micklethwait, 1998, p. 18).

La nueva gestión pública efectivamente busca que quienes estén en los cargos ya sea en una organización pública o privada sean profesionales titulados pero en la práctica se observa que muchos de los que laboran en estas instituciones cuentan con su título pero no son competentes, no cuentan con una cierta experiencia ni

²³ Véase también Matas, C. Los problemas de la implantación de la Nueva Gestión Pública en las administraciones públicas latinas modelo de Estado y cultura institucional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. Caracas. 2001, pp.3-28.

empatía, lo que los lleva a prestar un mal servicio y a deteriorar más en nuevo modelo de la NGP.

2.3 EL MODELO BUROCRÁTICO EN CONTRAPOSICIÓN A LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

Las reformas burocráticas en los procedimientos y estructuras al igual que en avance tecnológico, permitieron al gobierno evolucionar y lograr poner mayor atención al servicio del interés público, tomar en cuenta las opiniones y necesidades de los trabajadores, la pérdida de credibilidad de la burocracia viene acompañado de manifestaciones que exigen y obligan a las diversas instituciones a que actúen aplicando los principios de eficiencia y eficacia , lo que ha tenido un impacto en los procesos de construcción de políticas públicas²⁴, de tal manera que la evolución del modelo burocrático a la nueva gestión pública pasó de un acentuado apego a las normas procedimentales para la administración pública a cambios de la estructura de las antiguas normas y procedimientos del modelo clásico facilitando el cambio tecnológico creando cambios permanentes en los canales de autoridad y de responsabilidad, de esa manera la concepción de la administración cambio.

Los dos modelos son distintos, el sistema burocrático se basa en reglas estrictas, mientras que la nueva gestión pública es más flexible para poder buscar mejores resultados. Aunque en este caso los dos buscan poder brindar servicios lo que cambia son las prioridades que cada uno de los modelos tienen y las herramientas que utilizan para lograrlo. el primero se basa en un enfoque de sistema cerrado ya que solamente se concentra en su objetivo a lograr sin considerar el ámbito

²⁴ (Sánchez, I. M. La nueva gestión pública: evolución y tendencias en Revista. *Presupuesto y Gasto público*. México, Secretaría General de Presupuestos y Gastos.2007, p. 38).

externo de la organización y la nueva gestión pública incorpora las metodologías, estrategias y busca la eficiencia económica además de una racionalidad instrumental, tomando en cuenta los factores tanto internos como externos de las organizaciones, este modelo cómo podemos ver es menos rígido que el burocrático.

Otro punto importante es que el modelo burocrático se basa en estructuras jerárquicas verticales, mientras que la nueva gestión pública se rige por un sistema horizontal es decir que cada miembro de la organización es importante, sus opiniones son tomadas en cuenta, además de que introduce modalidades de competencia, lo cual no era permitido en el sistema burocrático, por lo tanto en este nuevo sistema todos pueden aportar en función de sus conocimientos y experiencias.

El modelo burocrático busca ser un modelo más legal mientras que el segundo tiene procedimientos más congruentes, menos formales además de que se basa en las innovaciones que pueda ir dándose en la organización y también es importante tomar en cuenta que en este modelo el cliente es el ciudadano. Todo este proceso de evolución del modelo burocrático a la nueva gestión pública nos ha permitido cambiar la estructura de gobierno, política, en los diversos sectores y los mercados a través de los años, esto implica también la introducción de nuevas tecnologías, con un sistema más innovador, creativo en donde se incluyen los esquemas de satisfacción al cliente, una planeación estratégica que nos pueda llevar a una mejora continua de la prestación de los servicios y donde se gaste solamente lo necesario Este cambio ha significado un cambio de emisión de un mero receptor de todos los beneficios del Estado acorde a las necesidades de los ciudadanos.

TABLA 2: DIFERENCIAS ENTRE EL PARADIGMA BUROCRÁTICO Y EL PARADIGMA POSBUROCRÁTICO

PARADIGMA BUROCRÁTICO	PARADIGMA POSBUROCRÁTICO
<ul style="list-style-type: none"> • Interés público • Eficiencia • Administración • Control • Especificar funciones, autoridad y estructura • Justificar costos • Implantar responsabilidad • Seguir reglas y procedimientos • Operar sistemas administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados que valoran los ciudadanos • Calidad y valor • Producción • Lograr el apego a las normas • Identificar misión, servicios, clientes y resultados • Entregar valor • Construir la rendición de cuentas • Fortalecer las relaciones de trabajo • Entender y aplicar las normas • Identificar y resolver problemas • Mejorar continuamente los procesos • Separar el servicio del control • Lograr apoyo para las normas • Ampliar las opciones del cliente • Atentar la acción colectiva • Ofrecer incentivos • Evaluar y analizar resultados • Enriquecer retroalimentación

Fuente: Barzelay M. 2001

Lo expuesto anteriormente nos ayuda a entender en qué situaciones, contexto y objetivos se plantearon y presentaron los postulados de la teoría burocrática. La evolución de la cooperación entre las personas que concluye en la administración mediante las actividades a lo largo del tiempo nos hace reflexionar sobre cómo el hombre necesita de una organización para poder desarrollarse y evolucionar. Con las revoluciones tecnológicas se dieron como resultado a diversos autores que expusieron sus tesis en torno a la organización, cada uno estaba caracterizado con el aspecto teórico en los que estaban formados y eso los guio a crear teorías que fueran eficientes a las creencias del momento. La necesidad de encontrar una nueva forma de estructurar la organización en el ámbito gubernamental es lo que está provocando esta transición, la palabra burocracia ha estado ligada a la administración pública, se ha asociado, en su forma jerárquica, con términos de insuficiencia e ineficacia; este punto de partida a un estudio serio de un modelo burocrático. Si bien con las crecientes poblaciones en ciudades modernas se tomó en consideración que todos y cada uno de los países se convirtieran en sociedades burocráticas a fin de satisfacer las necesidades de los individuos que los componían, se debía buscar un patrón único.

Sin embargo podemos observar que el modelo burocrático está quedando obsoleto por el contexto y tendencias actuales, porque no le permite a los gobiernos llegar a objetivos claros con lo cual podamos obtener servicios de calidad sin olvidarse de complacer a los trabajadores burócratas y a su clientes favoreciéndolos en su desarrollo laboral, vemos un modelo que no incorpora nuevas formas de administrar, lo que podría volver algo regazado y tampoco capacita hacia la buena interacción de los clientes, así como tampoco innova al ofrecer incentivos que les pueda motivar a los trabajadores a mejorar y especializarse en sus respectivas área de trabajo, y además el exceso formalismo y papeleo en la burocracia es lo que en muchas ocasiones nos puede llevar a la

corrupción,²⁵ en la actualidad es necesario contar con estructura organizativa competencial que se encuentre basada en normas, y que nos pueda aportar una suficiente delimitación rigurosa de las diferentes competencias y una adecuada seguridad jurídica las fórmulas que tiene propuesta este modelo más adelante será debatido con la implementación de un nuevo modelo organizacional de manera horizontal que traería mayor eficacia dentro de la organización. Este modelo trajo consigo una salvación a la crisis que vive actualmente la burocracia.

2.4 FUNDAMENTO LEGAL

En el ámbito nacional, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 108°, menciona que se estimaran como servidores públicos a todos los representantes de elección popular, a los miembros del Poder Judicial de la Federación, los funcionarios y empleados y en general a toda aquella persona que desempeñe un empleo, un determinado cargo o comisión de cualquier naturaleza en la Administración Pública Federal o en el Congreso de la Unión, así como también a los servidores públicos de los organismos a los que la constitución le otorga autonomía, quienes serán en todo caso responsables por los actos u omisiones que incurran en el desempeño de sus funciones, explica que los servidores públicos a los que se refiere estarán siempre obligados a presentar, bajo protesta de decir verdad, su declaración patrimonial y de intereses ante las

²⁵ Medina señala que otros problemas además de los ya mencionados en el modelo burocrático también son los siguientes: el otorgamiento de subsidios sin considerar el costo fiscal, la ampliación de la prestación pública de bienes y servicios no públicos, la viabilidad económica y el control de su ejecución, interferencia en el sistema de formación de precios mediante la regulación de mercados, el reglamentarismo burocrático en las tareas de fiscalización, el control y regulación en cuanto a su ejercicio deficiente del rol como empleador, derivado en organizaciones distorsionadas en calidad y en cantidad del recurso humano; deterioro en la calidad y la cobertura en la prestación de los servicios públicos por ineficiencia en la estructura del gasto; falta de transparencia en los mecanismos de compras públicas en el país (Medina, M. A. Burocracia, gerencia pública y gobernanza. *Diálogos de saberes*, 2009, p.p 167-185)

autoridades competentes (artículo 108° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2022).

Asimismo, en su artículo 127 explica ampliamente los derechos de los trabajadores y las condiciones de trabajo. Cito textual el artículo:

Artículo 127. *Los servidores públicos de la Federación, de las entidades federativas, de los Municipios y de las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, de sus entidades y dependencias, así como de sus administraciones paraestatales y paramunicipales, fideicomisos públicos, instituciones y organismos autónomos, y cualquier otro ente público, recibirán una remuneración adecuada e irrenunciable por el desempeño de su función, empleo, cargo o comisión, que deberá ser proporcional a sus responsabilidades.*

Dicha remuneración, será determinada anual y equitativamente en los presupuestos de egresos correspondientes, bajo las siguientes bases:

- I. Se considera remuneración o retribución toda percepción en efectivo o en especie, incluyendo dietas, aguinaldos, gratificaciones, premios, recompensas, bonos, estímulos, comisiones, compensaciones y cualquier otra, con excepción de los apoyos y los gastos sujetos a comprobación que sean propios del desarrollo del trabajo y los gastos de viaje en actividades oficiales.*
- II. Ningún servidor público podrá recibir remuneración, en términos de la fracción anterior, por el desempeño de su función, empleo, cargo o comisión, mayor a la establecida para el Presidente de la República en el presupuesto correspondiente*
- III. Ningún servidor público podrá tener una remuneración igual o mayor que su superior jerárquico; salvo que el excedente sea consecuencia del desempeño de varios empleos públicos, que su remuneración sea producto de las condiciones generales de trabajo, derivado de un trabajo técnico calificado o por especialización en su función, la suma de dichas*

retribuciones no deberá exceder la mitad de la remuneración establecida para el Presidente de la República en el presupuesto correspondiente.

- IV. No se concederán ni cubrirán jubilaciones, pensiones o haberes de retiro, ni liquidaciones por servicios prestados, como tampoco préstamos o créditos, sin que éstas se encuentren asignadas por la ley, decreto legislativo, contrato colectivo o condiciones generales de trabajo. Estos conceptos no formarán parte de las remuneraciones. Quedan excluidos los servicios de seguridad que requieran los servidores públicos por razón del cargo desempeñado.*
- V. Las remuneraciones y sus tabuladores serán públicos y deberán especificar y diferenciar la totalidad de sus elementos fijos y variables tanto en efectivo como en especie.*
- VI. El Congreso de la Unión y las Legislaturas de las entidades federativas, en el ámbito de sus competencias, expedirán las leyes para hacer efectivo el contenido del presente artículo y las disposiciones constitucionales relativas, y para sancionar penal y administrativamente las conductas que impliquen el incumplimiento o la elusión por simulación de lo establecido en este artículo (artículo 127 ° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2022).*

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 90° nos dice que la Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y definirá las bases generales de la creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación.

Las leyes determinarán las relaciones entre las entidades paraestatales y el Ejecutivo Federal, o entre éstas y las Secretarías de Estado.

La función de Consejero Jurídico del Gobierno estará a cargo de la dependencia del ejecutivo Federal que, para tal efecto, establezca la ley.

El Ejecutivo Federal representará a la Federación en lo asuntos en que ésta sea parte, por conducto de la dependencia que tenga a su cargo la función de Consejero Jurídico del Gobierno o de las Secretarías de Estado, en los términos que establezca la ley (artículo 90° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2022)

De igual forma la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal establece las bases de organización de la APF centralizada y paraestatal

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal menciona que la administración paraestatal abarca todos los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal (artículo 1° Ley Orgánica de la Administración Pública Federal – LOAPF, 2022).

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal tiene como objetivo poder promover una mayor transformación en la AP, que permita obtener un resultado más eficaz, que a su vez pueda ser menos costosa para el país y rendirle cuentas a la sociedad y a sus representantes populares. Para fines laborales la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos hace énfasis en su artículo 90°, 108° y 127 a los servidores públicos para efectos de organización o de responsabilidades, buscaba regular las relaciones entre sus trabajadores y el Estado, en sus diferentes niveles, se habla de un orden jurídico que atiende las necesidades de la justicia social, para efectos de organización y de responsabilidades de los poderes federales y locales, funge como un tipo de regulación que necesita complementarse con otros ordenamientos jurídicos.

2.5 CAMBIOS EN LA ADMINISTRACIÓN Y EN LA ORGANIZACIÓN TRAS LA TRANSICIÓN A UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN MÉXICO.

Vivimos actualmente en un país con un contexto en desarrollo y en transición a la democracia, en donde la administración se ha manejado de forma tradicional, lo que provoca que muchos de los problemas que se presentan en el país se resuelvan con una escasa planeación y con un desperdicio de recursos, lo que ha llevado que la transición hacia la nueva gestión pública se lleve a cabo de manera distinta a los países desarrollados. Los servidores públicos en nuestro país que se encuentran en el nivel alto a medio cuentan con las remuneraciones más elevadas entre los países miembros que pertenecen a este organismo esto de acuerdo con la Government at a Glance 2017 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).²⁶ La administración pública en México es compleja. Según los datos del INEGI 2018, en México la mediana en el ingreso mensual real de los hombres fue de 4,446, mientras que el de las mujeres fue de 3,557²⁷.

México es un país con un entorno desigual, la inversión pública y los servicios que nos provee la administración pública varían de un estado a otro, tenemos supuestamente un estado federal pero con rasgos de un país centralista, lo que ha complicado la transición hacia la nueva gestión pública, no obstante se han llevado a cabo algunas acciones que han ayudado a lograr una cierta transformación y a que se de esta transición a la NGP. Uno de los principales cambios que hemos obtenido coincide con el inicio del gobierno del presidente Miguel de la Madrid (1982 – 1988) tal como lo menciona Emilio Sacristán:

Con el desprestigio de los excesos de los gobiernos de los gobiernos priistas. Se abandona la política progresista y nacionalista y se adopta una

²⁶ OECD (2017), *Government at a Glance 2017*, OECD Publishing, Paris.

²⁷ INEGI, *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*, 2018.

política de carácter neoliberal. El proceso de privatización tiene 3 etapas en la inicial, de 1984 a 1988, se realiza la privatización de varias empresas de diversa índole y actividad; en la segunda, de 1988 a 1999, se realiza ya la privatización a fondo de varios sectores, como los de siderurgia, banca y teléfonos; y en la tercera, de 1995 a 2000, en donde se profundiza más el proceso y se realizan cambios constitucionales para vender más ferrocarriles y la comunicación vía satélite (Roy, 2006, p. 54).

Un punto importante es que en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), se privatizaron muchas empresas públicas y en ese mismo lapso se dio inicio a la participación del sector privado en muchas áreas del gobierno mexicano. Con el gobierno de Ernesto Zedillo (1994 – 2000), se empezaron a implementar los primeros trámites de gobierno en línea,²⁸ se dio inicio a una serie de reformas que han ayudado a adquirir una mayor soberanía, En marzo de 2000 , se modificó la Ley Federal de Procedimientos Administrativos que ayudaría a mejorar la calidad de la reglamentación por medio de los análisis y estudios, el propósito de esta ley era el poder incrementar el grado de participación pública y la transparencia en la elaboración de reglamentaciones federales, así como también poder aumentar las obligaciones impuestas por el gobierno y a su vez también se creó un Registro Federal de Trámites y Servicios que les permitiría todas las formalidades federales que se encuentra disponible en internet a partir del 2003.

Después con la llegada de Vicente Fox Quesada (2000 – 2006), al poder se creó el Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI), esto dio paso a que la información en cuanto a los gastos públicos estuviera al alcance de los ciudadanos, lo que abrió paso hacia la legitimidad del gobierno e impulso a que

²⁸ Ese simple hecho represento el inicio de una profunda transición en México ahora hacia una nueva etapa en el desarrollo de Internet en nuestro país, en la cual ya estaría mucho más modesta la participación de las universidades e institutos de investigación en los asuntos referidos al desarrollo de internet en México. Así fue como el 31 de diciembre de 1995, al cumplirse el primer año de gobierno del presidente Ernesto Zedillo, el número de dominios “.gob.mx” pasó de ser solamente de 9 a 13. En cambio en esa misma fecha el número de dominios “.com.mx” se había incrementado hasta 180. (Cortés, O. I. & Gútiérrez F. La actuación en internet del gobiernet del gobierno de Ernesto Zedillo. *Razón y palabra*. México, 2000.)

fuera un poco más transparente la administración pública. Además de esto surgió un nuevo enfoque de simplificación administrativa en el marco de la “iniciativa del buen gobierno” 2001 – 2006 el cual servía para integrar la simplificación administrativa a un programa de administración de calidad y por otra parte, Compranet es un sistema de compras electrónico del gobierno que fue introducido hace varios años en nuestro país y esto ha ayudado a aumentar la transparencia y la eficiencia²⁹. Otra de sus principales aportaciones fue la creación del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) en el 2004, que es una institución que introdujo una medición de pobreza y una medición de los programas sociales lo que ayuda a que sean más eficaces las políticas de desarrollo social en nuestro país gracias a su sistema de indicadores de gestión y además nos ayuda a persuadir a los funcionarios de que es importante que se apoyen en los estudios de impacto para la creación de sus políticas así lo explica Lukasz Czarnecki:

El establecimiento de las nuevas instituciones democráticas es un logro dentro del proceso democrático del México contemporáneo en la última década. Además, la lucha contra la pobreza necesariamente tiene que ser acompañada por las instituciones democráticas que vigilen el gasto y el cumplimiento de los objetivos sociales para el bien común como la creación del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) que nació con base en la Ley General de Desarrollo Social (LGDS) en 2004. La creación de la nueva institución es un reto dentro del proceso democrático del México contemporáneo (Czarnecki, 2013, pp. 177, 178).

Durante el gobierno de Enrique Peña Nieto (2012 – 2018) se dio la reforma energética³⁰ que permitía que las empresas del estado como PEMEX pudieran

²⁹ OCDE (2004), *Estudios económicos de la OCDE*, México, OECD Publishing

³⁰ En palabras de Daniel Márquez nos dice que la reforma energética de Enrique Peña Nieto tuvo más repercusiones que beneficios en el país y ha sido una reforma que solo ha buscado beneficiar a la clase más acaudalada del país: “*La justificación de la reforma energética se carga de argumentos económicos e*

celebrar contratos con particulares, en ese mismo lapso se creó el modelo del presupuesto basado en resultados lo que daba origen a que cualquier presupuesto público tenga que estar sometido a controles gubernamentales, lo que representó un avance importante hacia esta transición.

En años anteriores se le dio una mayor importancia al control y menos interés a lo público, en donde teníamos un mayor abuso de la legalidad y el entorpecimiento con una poca responsabilidad para los funcionarios lo que terminaba favoreciendo la corrupción, actualmente con esta nueva transición a la nueva gestión pública lo que se busca es pasar a un estado omnipresente, un estado con empresas y dependencias que controlan las atribuciones que les corresponden a los estados y a los municipios y que sea participativo para que pueda buscar un dialogo con la sociedad, es importante mencionar que el estado de Nuevo León fue el primero que implemento este enfoque hacia la nueva gestión pública a través de la elaboración de reformas que incluían la descentralización de actividades, la inclusión de los ciudadanos y la creación de agencias.

Ahora podemos ver un cambio en el liderazgo que está llevando a cabo nuestro actual presidente Andrés Manuel López Obrador (2018 – 2024), en donde una de sus principales propuestas es la de volver más eficiente el gobierno , uno de los principales propósitos de la nueva gestión pública es que la administración pública sea eficiente y el hecho de que un país se encuentre endeudada es indicio desde el punto del gasto publica que se tiene un aparato administrativo ineficiente y en este sexenio López Obrador busca abonar el pago de la deuda externa Actualmente vemos un gobierno que está haciendo un esfuerzo por tener un mayor control en las políticas y los consejos que se están llevando a cabo, lo que permitirá que se pueda hacer más participativo a los diversos sectores de la

históricos. De estos argumentos destacan dos por la apelación al cardenismo, que aluden a la historia como recurso retórico para justificar un determinado proyecto político – económico, destacando las supuestas bondades del proyecto liberal y permitir la inversión extranjera en los energéticos mexicanos; así, lo más visible es que se trata de una historia y cultura “adjetivadas” para el uso “ideológico” de quienes la enarbolan, lo que lleva su relativización” (Márquez, D. Las contradicciones constitucionales de la reforma energética. Revista de la Facultad de Derecho de México. México, 2019, p. 562).

sociedad y con esto lograremos tener mejores estrategias en la solución de los diversos problemas que se presentan en la actualidad, cabe resaltar que las políticas públicas se vuelven más eficientes cuando se da el involucramiento de los ciudadanos en la toma de decisiones y por ende estarían sometidas a una mejora continua.

Si hablamos de los trabajadores administrativos que se encuentran al servicio del estado, los derechos y obligaciones de la burocracia en México están contenidos en los manuales de organización y funciones de cada una de las dependencias del estado y en estos también se incluye la descripción general de cada puesto de trabajo su función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia, coordinación, remuneraciones, los respectivos sueldos, entre otros., así como también los requisitos personales académicos de experiencia que deben cumplir los candidatos para poder ascender a distintos cargos en cada uno de los niveles de la administración.

Es evidente que en nuestro país estas organizaciones se utilizan de manera discrecional, desde el momento de la contratación se puede observar que no se aplica en relación a sus capacidades, sus características, sino en función a las interpretaciones y decisiones de la persona a quien le corresponde la contratación de los empleados del aparato gubernamental en dicha institución o empresa, en donde se le da una mayor importancia a las recomendaciones, favoritismos o peticiones que en mayor medida provienen principalmente de los sindicatos, lo que provoca que en muchas ocasiones los puestos de trabajo terminan siendo heredables o se llevan a cabo las famosas venta de plazas y no se ganan el puesto político por mérito propio,³¹ además los que se encuentran a cargo de la

³¹ Los juristas, atentos a los cambios sociales que se están dando en diversas áreas, analizan las consecuencias que entraña el desarrollo de los sindicatos, atienden la cuestión de cómo se puede reformar al Estado y los expertos proponen ajustar el derecho de la situación que se vive en el país, esto con el ánimo de poder integrar a los sindicatos en un Estado reformado... Las doctrinas integracionistas son muchas, sin embargo se distinguen o clasifican en dos corrientes: La primera que busca poder asociar a las organizaciones y a los sindicatos obreros con el Estado, por medio de la vía de la consulta o de la participación de estos mismos en las decisiones públicas, es decir poder establecer un sistema de decisiones y de consulta que sea paralelo al poder legislativo y electo sobre la base del sufragio por distintos geográficos y la segunda es la que promueve la institución de un sistema político que esté fundado en una

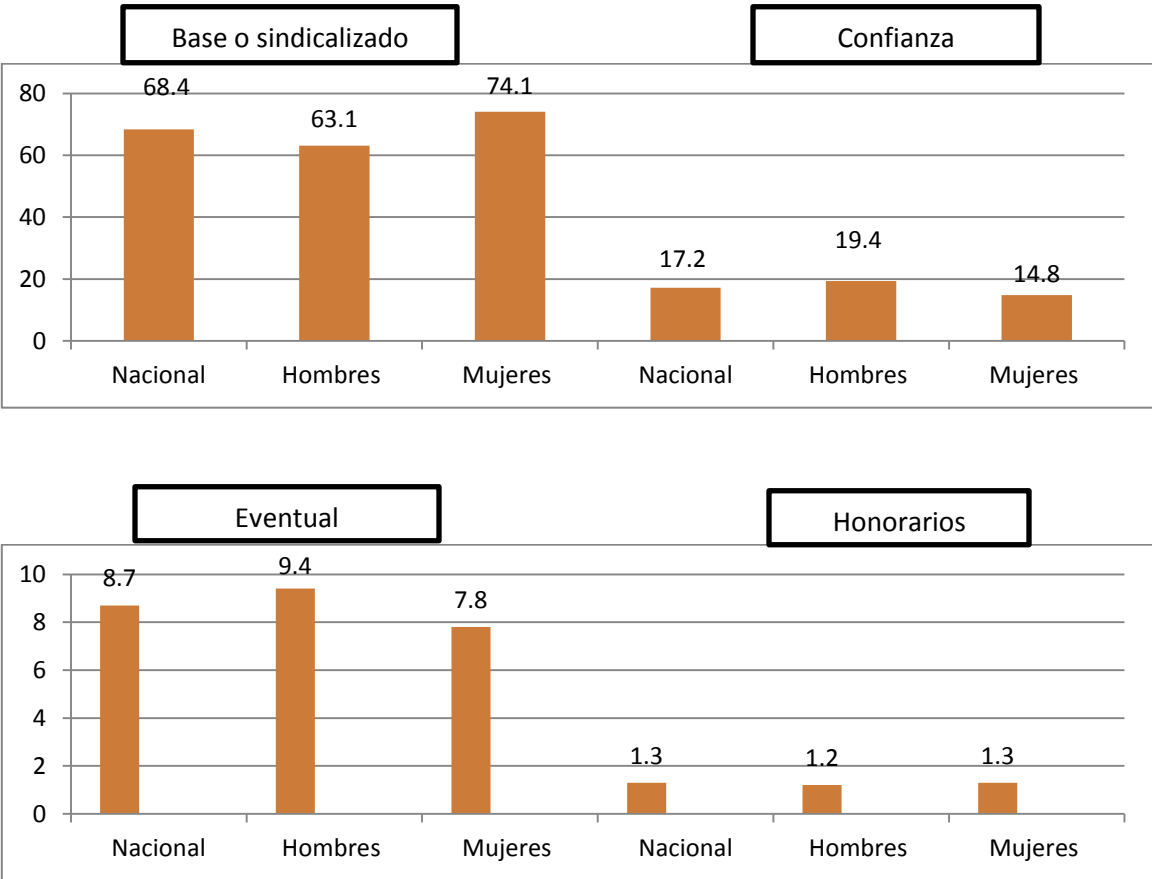
contratación no toman en cuenta que las personas que reciben las oportunidades de empleo cumplan con los requisitos mínimos que requieren las descripciones de los cargos, asimismo si la contratación es discrecional también lo es el otorgamiento de derechos y la exigencia para el cumplimiento de las responsabilidades, en muchas ocasiones los funcionarios públicos de alto nivel son los primeros que terminan violando los preceptos sobre los derechos y obligaciones laborales de los trabajadores de las diversas instituciones, pues terminan concediendo derechos económicos o beneficios no contemplados a personas que ocupan cargos o puestos convencionales y dejan de exigir el cumplimiento de las responsabilidades de su competencia.

Esta serie de anormalidades que se dan en las instituciones o empresa aunada a la existente necesidad de ingresos de los trabajadores, los termina convirtiendo en una fuerza estratégica de presión. En muchas ocasiones los trabajadores desconocen sus derechos, obligaciones y los términos de su contrato, en este caso los empleados de confianza desde su inicio de relación laboral tienen un límite de permanencia en sus cargos por lo cual les parece más convincente generar relaciones de amistad que les permita conseguir ser recontratados por tiempo indefinido, otro gran problema que se ha generado a raíz de la burocracia en México en el nepotismo, esta existencia en las nóminas de los nombres de personas por el simple hecho de ser familiares o amigos de algún funcionario que se esté ubicado en un nivel alto o medio en la jerarquía pueden desempeñar algún cargo y que en muchas ocasiones terminan cobrando un sueldo sin la necesidad de asistir o cumplir con sus funciones y que en su mayoría no cuentan con un carrera profesional y en casos más extremos ni siquiera conocen las instalaciones.

representación corporativa que pueda reemplazar total o parcialmente al sufragio político sobre la base territorial (Leal, J. F, México: estado y burocracia y sindicatos. *Centro de estudios latinoamericanos facultad de ciencias políticas UNAM*. México, 2001, pp. 119, 120).

Distribución del personal de la administración pública federal por tipo de contratación según sexo

Distribución del personal de la Administración Pública Federal por tipo de contratación según sexo:



Fuente: INEGI. Censo Nacional de Gobierno Federal 2020.

CAPÍTULO 3: LA OCDE

3. ¿QUE ES LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE)?

La Organización para la cooperación y el desarrollo económico es un foro donde se reúnen ciertos países miembros con el propósito de trabajar, intercambiar e interactuar de manera conjunta para promover y diseñar las políticas públicas que podrían ayudar a mejorar su situación económica, social, educativa y ambiental, es un lugar donde aprenden, comparten e investigan porque así pueden definir mejor los estándares que se tienen que aplicar y trabajan en conjunto porque de esta manera pueden enfrentar mejor los desafíos económicos y sociales de la globalización, también se encarga de pronosticar las posibles tendencias través del análisis, la comparación de datos, a su vez también emite recomendaciones acerca de cómo pueden ayudar a sus ciudadanos y como pueden promover políticas que favorezcan la prosperidad y la igualdad, buscan soluciones comunes tanto a nivel regional como global. El pertenecer a la OCDE les genera a los países un vínculo con los países desarrollados y le permite a los que van ingresando abordar temas variados.

Esta organización dio inicio cuando se reunieron 20 países de Europa y América del Norte para llevar a cabo una progresiva reconstrucción de los países como Europa y Japón que habían sufrido graves daños al concluir la segunda guerra mundial, el organismo que antecedió a la OCDE bajo el nombre de la Organización Europea de Cooperación Económica (OECE) con el objetivo de la reconstrucción de Europa se considera una evolución del Plan Marshall³² y al principio se centró en la reconstrucción de su infraestructura debido a los graves daños materiales que habían sufrido estos países, una vez finalizada esta etapa

³²(Gómez, A. H. *Confianza del exterior en México*, 1993, p. 117).

de reconstrucción, partir de los años 60 estos países acordaron la creación de un nuevo plan que les permitiría poder construir una nueva plataforma en donde se pudieran reducir los posibles enfrentamientos entre esos países y que eso llegaría a desencadenar una nueva guerra, no obstante con el tiempo se fueron añadiendo países a esta organización que ellos consideraban que tenían ideas similares y su propósito pasó a ser la creación de una serie de prototipos y estándares para la aplicación de buenas prácticas en sus países miembros y una de sus principales recomendaciones fue la orientación hacia el cliente como lo menciona Omar Guerrero:

La presentación pública del modelo neo – gestor ocurrió en Madrid durante 197, a través de la forma de iniciativa en pro de la forma de la reforma de la administración pública... A partir de ese entonces la OCDE se convirtió en la cabeza internacional de un nuevo movimiento gerencial. Sin embargo, el primer desarrollo integral de este modelo apareció hasta 1987, como un informe redactado por el Comité de Cooperación Técnica de la OCDE. Su tesis central consistió en la orientación hacia el cliente: debido a que los ciudadanos estaban influidos por los bienes tutelares – educación, salud y recursos proporcionados por el Estado benefactor (Guerrero, 2001, p. 6).

México depositó el 18 de mayo de 1994 el instrumento de adhesión a la OCDE ante el gobierno de Francia, país sede de la Organización.³³

El ingreso a la OCDE fue parte del paquete de reformas de Carlos Salinas emprendido en la búsqueda de la modernización económica. Ante la vinculación con América del Norte y la expectativa de un proceso de convergencia hacia los niveles de desarrollo de sus nuevos socios, el ingreso de México a la OCDE tenía sentido tanto para los principales países de la Organización como para el país mismo (OCDE, Políticas Públicas

³³(Secretaría de Relaciones Exteriores. El ingreso de México a la OCDE. *Revista internacional del INEGI*. México, 1994 p. 10)

para un Mejor Desempeño Económico: Experiencias del mundo para el desarrollo, México 10 años en la OCDE, 2006, p. 42).

A nivel mundial algunos países que forman parte de esta organización son: Estados Unidos, Alemania, Canadá, España, Corea, Australia, Italia, Suiza, Japón, Turquía, Finlandia, Austria, Irlanda, Nueva Zelanda, Suecia, Dinamarca, Bélgica, Israel, Reino Unido, Francia, Estonia, Noruega, República Checa, Letonia, Polonia, Eslovenia, Grecia, Islandia, Luxemburgo, República Eslovaca, Colombia, Chile, países bajos y México.

La OCDE tiene como misión apoyar a los países a tener una mejor gobernanza y promover políticas que ayuden a mejorar el bienestar económico y social de los países miembro, ayudar al progreso del empleo reduciendo los índices de desempleo, llevar a cabo acciones colectivas que ayuden a mejorar la calidad de vida y a que las instituciones del estado funcionen mejor, mantener la estabilidad financiera, ayudar a otros países miembros en su equilibrio económico y contribuir al crecimiento del comercio mundial, siempre protegiendo al medio ambiente, además de supervisar y dar una dirección estratégica, es una organización que va recabando información que le permite dar a conocer estándares internacionales que nos ayudan a salvaguardar el bienestar de los ciudadanos, esto sin duda nos muestra que es un generador del comercio internacional que busca que se regulen mejor los mercados y favorece la expansión del comercio mundial.

Su forma de operación es a través de comités de trabajo de expertos en las distintas áreas, que se encargan de analizar los problemas que tienen los países y discuten como podrían abordarse dichos problemas y les sugieren a los países una serie de acciones y recomendaciones, además de compartirles información de suma importancia para poder enfrentar y solucionar dichos problemas, para lograr esto los comités primero realizan un diagnóstico, seguido de un análisis y por último emiten una serie de recomendaciones, todo esto se realiza de manera conjunta, en donde el estado se involucra en todo momento y a su vez también realizan publicaciones constantemente las cuales generalmente son documentos de trabajos, informes, estadísticas, libros, entre otros.

3.1 RECOMIENDACIONES DE LA OCDE

Si nos preguntamos porque la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos está relacionado con la nueva gestión pública, la respuesta sería que una de sus principales propuestas es la creación de una mejor política pública y actuar del gobierno, más transparencia, mayor eficacia y más eficiencia que nos permita lograr una mayor inclusión y que más personas se beneficien del desarrollo y los países puedan lograr un desarrollo más rápido

De acuerdo con la Global Competitiveness Report 2002 – 2003, México se encuentra en el lugar 60 de los 75 países en términos de la calidad del ambiente de negocios por lo que ha estado emitiendo una serie de recomendaciones que tienen el propósito de mejorar esta situación.

Algunas de las recomendaciones emitidas por la OCDE:

Según nos menciona la publicación de la OCDE (2004) es que las estrategias para poder aumentar el crecimiento de la productividad por medio del desarrollo de capital humano y físico deben complementarse con medidas para facilitar la creación y el cierre de empresas y reducir el costo de sus operaciones y esto implica que debe fortalecerse la infraestructura institucional y simplificarse los procesos burocráticos, además la burocracia y las cargas administrativas refuerzan van reforzando los incentivos para contratar por canales informales

- *Sería más preferible tener reglas menos estrictas para los trabajadores, pero que si se apliquen.*
- *Si se relajan la legislación de protección del empleo, en este caso los procedimientos de contratación y las restricciones sobre las formas atípicas del empleo, y se modernizan las relaciones laborales, se aumentaría la*

protección promedio de los trabajadores, al ampliar el alcance del sector formal.

- *Introducir periodos de prueba; tomar medidas para poder relajar las disposiciones que están relacionadas con los contratos permanentes (con la introducción de un sistema acumulativo de horas de trabajo).*
- *Se requiere la realización de esfuerzos para modernizar las relaciones laborales, en donde se debe de poner énfasis en los ascensos basados en méritos; simplificar los requisitos burocráticos para las PyME y por último poner en marcha las pautas para fomentar la capacitación de la fuerza laboral, y tomar medidas que reduzcan la corrupción y la incertidumbre legal.*

Existe en México una serie de factores que han contribuido a la baja eficiencia del sector laboral y entre estos se encuentra la restrictiva ley laboral, por lo que es necesario contar con una estrategia de reforma integral y en base a esto la OCDE refiere ciertas características clave de la propuesta de reforma a la ley laboral:

- *La creación de “banco de horas que le permita a los trabajadores beneficiarse de periodos vacacionales más continuos y largos, y a la vez cumplir con las exigencias de producción siempre y cuando no se fuerce a trabajar durante lapsos muy largos.*
- *La introducción de nuevos tipos de contratos para la capacitación laboral de los trabajadores, en el cual los empleados contratados reciben un ingreso incluso si estos no cuentan con experiencia laboral.*
- *La reducción de la burocracia relacionada con los procedimientos de capacitación.*
- Las aptitudes deberían de ser criterio principal para que se lleven a cabo los ascensos, antes que la antigüedad y es importante que se les garanticen a los trabajadores temporales los mismos derechos y obligaciones de los trabajadores regulares.*

En el 2007 la OCDE emitió una serie de recomendaciones para contribuir a la creación de empleos en el sector formal. Se citan a continuación:

- *Capacitar a los trabajadores que han dejado la escuela y reeducarlos diseñando programas de capacitación para los trabajadores de bajos ingresos.*
- *Proporcionar servicios de salud que sean más eficientes y equitativos; otorgarle pensiones a aquellos que trabajan en el sector formal y se encuentran asegurados, aumentando la paridad del tratamiento entre los empleados del sector público y privado.*
- *Aumentar el atractivo de los servicios de seguridad social y mejorar su eficiencia en término de costos*
- *Aumentar la flexibilidad del mercado laboral mientras que a la vez también se mejora la protección efectiva a los trabajadores.*

La informalidad en las empresas no es un indicio de eficiencia ya que esto a la larga provoca una baja productividad, los trabajadores de estas empresas no contribuyen al sistema de seguridad social, no cuentan con el acceso a oportunidades de capacitación y esto representa un obstáculo para el crecimiento de los trabajadores que operan en dichas empresas, por lo que se necesita una serie de estrategias para combatir esta informalidad y eso para la OCDE (2011) nos hace una serie de recomendaciones:

- *Para reducir el costo general de la seguridad social , mejorar la eficiencia y fomentar la formalidad, sustraer el subsidio hipotecario, las actividades recreativas y las guarderías del paquete obligatorio de seguridad social y fusionarlos con los programas equivalentes financiados con impuestos.*
- *Aumentar la integración de los diferentes sistemas de servicios de salud. Transitar hacia un financiamiento integrado de un seguro básico*

universal de servicios de salud, ya sea por medio de impuestos o de cuotas.

- *Aprobar e implementar en pleno la reforma propuesta*
- *Considerar la simplificación de los procedimientos de despido de trabajadores por motivos de desempeño inaceptable o de reducción de plantilla.*

La OCDE (2011) emitió una serie de recomendaciones para simplificar la regulación empresarial y aumentar la eficacia y la eficiencia

- *Colaborar con los gobiernos subnacionales para interconectar la ventanilla única federal con los portales de internet de los estados y municipios para la apertura de empresas*
- *Ampliar el alcance de la iniciativa de evaluación regulatoria (Base cero) a otras regulaciones con impacto alto en la productividad empresarial. Implementar los cambios sugeridos en el análisis de impacto regulatorio.*
- *Fomentar que los Estados y municipios apliquen la Guía para mejorar la calidad regulatoria de trámites estatales y municipales. Coordinar la regulación en todos los niveles de gobierno*

Podemos observar que se acentúan las propuestas que promueven una mayor simplificación e implementación en los procesos que tienen como propósito el uso de menos recursos, son propuestas que se centran en la prestación de servicios de manera más eficaz y coherente en la Administración Pública Federal, la introducción de nuevas tecnologías en los centros de trabajo son un gran ejemplo de ello, lo que permite generar más eficiencia y la mejora en cuanto a la productividad, agilidad y nuevas oportunidades.

3.2 RESULTADOS DE LAS RECOMENDACIONES DE LA OCDE EN LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO

El principal objetivo de las entrevistas³⁴ realizadas en este trabajo de investigación es poder obtener la información más relevante que permita la elaboración de las conclusiones respecto al tema de la crisis que está atravesando actualmente la burocracia, y la nueva gestión pública como un modelo para el cambio del sistema administrativo, dicho trabajo de campo se llevó a cabo del 2 de agosto al 30 de septiembre de 2022, en 4 distintas empresas 2 privadas y dos públicas, en el ámbito de privadas entreviste a trabajadores de las empresas ALFA S.A.B. DE C.V. y la empresa de cablevision IZZI S.A.B. de C.V , y en el ámbito público a la Comisión Federal de Electricidad (CFE) y LICONSA S.A de C.V, que me permitió llevar a cabo la comparativa, para observar si los principios de la Nueva Gestión pública se están aplicando hoy en día, y si es así que tan efectivo ha sido para el desarrollo de los trabajadores.

A continuación se presentaran los resultados, en la cual se entrevistaron a 20 personas en un rango de 25 a 50 años que cumplían con los requisitos para la presente investigación, que constaba de 10 preguntas, en su mayoría preguntas semi abiertas, pero antes se realizó una tabla que muestra cuales son las variables, las dimensiones y los indicadores que se tomaron en cuenta para llevar a cabo dicha evaluación.

³⁴Beatriz Astudillo define a la entrevista como un diálogo en el que la persona (entrevistador), hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos, su opinión sobre un tema en específico y su forma de actuar (Vera, B. A. *¿Qué es la entrevista?*. México, e-uaem, 2015, p. 1)

TABLA 3: INDICADORES DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y PREGUNTAS DE ENTREVISTA			
VARIABLE	DIMENSIONES /CATEGORÍAS	INDICADORES	PREGUNTAS
NUEVA GESTIÓN PÚBLICA	CAMBIO DE ESTRUCTURAS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estructura de tipo horizontal, se valorizan los mecanismos que favorezca la descentralización de la autoridad 	¿En su organización laboral se trabaja bajo un esquema de sistema horizontal o vertical?
	VALORES, EMPODERAMIENTO (EMPOWERMENT)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Espíritu emprendedor ❖ Libertad de acción para los managers/trabajadores ❖ Se valoriza la acción ❖ Flexibilidad 	¿En su trabajo le permiten emitir propuestas para el mejoramiento de los servicios? Y si es así son tomadas en cuenta?
	ÉNFASIS EN LOS RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Simplificación de procesos ❖ Desregulación de procedimientos ❖ Centra el diálogo en los resultados/gerenciamiento basado en objetivos ❖ Planificación ❖ Presupuesto ❖ Gestión de proyectos y financiera ❖ Monitoreo ❖ Eficiencia ❖ Eficacia 	En una escala del 1 al 5 donde 1 es nada y 5 totalmente que tanto considera que la empresa donde labora le da más importancia a los resultados que a los procedimientos que se llevaron a cabo?
	GESTIÓN DE CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Incorporación de la meritocracia ❖ Evaluación de los servicios ❖ Evaluación al 	¿En su lugar de trabajo se lleva a cabo una evaluación periódica para

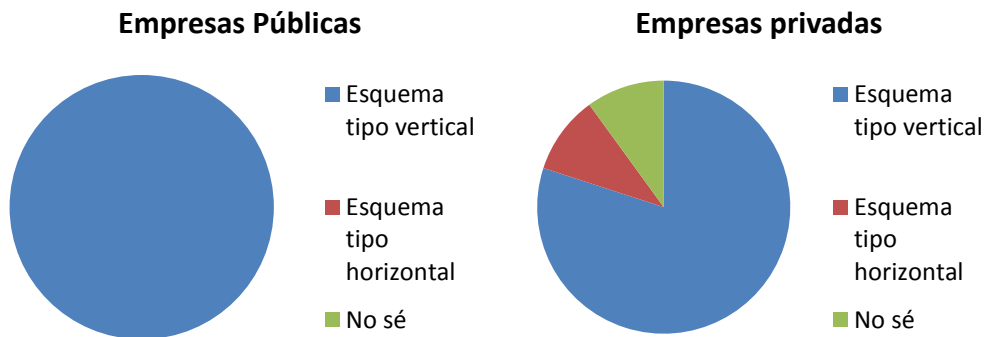
		<ul style="list-style-type: none"> ❖ personal ❖ Evaluación de la variable de satisfacción al cliente ❖ Rapidez en el servicio 	evaluar al personal y la calidad de los servicios?
	TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Innovación ❖ Introducción de nuevas tecnologías ❖ Menor tramitología 	¿La empresa en la que trabaja permite la introducción de nuevas tecnologías?
	NO TIENE RESISTENCIA AL CAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mejora continuamente los procesos ❖ Cambio en los procedimientos, como parte de las necesidades cambiantes 	¿Permite la modificación de sus operaciones como respuesta cambiante de las necesidades del ciudadano?
	FLEXIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Apoyo para las normas ❖ Entiende y aplica las reglas y normas, no adiestra a los empleados ❖ Normas flexibles 	¿En la empresa en la que labora cuenta con un reglamento que contiene normas flexibles?
	RENDICIÓN DE CUENTAS (ACCOUNTABILITY)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Rendición de cuentas con medidas objetivas ❖ Transparencia ❖ Diálogo ❖ Legalidad ❖ Equidad ❖ Proactividad ❖ Compromiso ❖ Responsabilidad 	¿Conoce si en la empresa en la que trabaja existe un sistema de rendición de cuentas (accountability)?
	INCENTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ofrecer incentivos a los trabajadores ❖ Promueve el desarrollo de sus empleados 	¿La empresa le ofrece algún tipo de incentivo a sus empleados?
	SERVICIOS DE	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se enfoca en las necesidades del 	¿Considera que la empresa en la que

	CALIDAD	cliente ❖ Trato cortés y amable ❖ Rapidez en el servicio ❖ Ve al ciudadano como cliente ❖ Calidad en el servicio	labora se enfoca en las necesidades del cliente o solo se enfoca en sus intereses privados?
--	----------------	--	---

Fuente: Elaboración propia partir de los objetivos y del aparato crítico de la investigación.

Resultados de la aplicación de las entrevistas

1. ¿En su organización laboral se trabaja bajo un esquema de sistema horizontal o vertical?

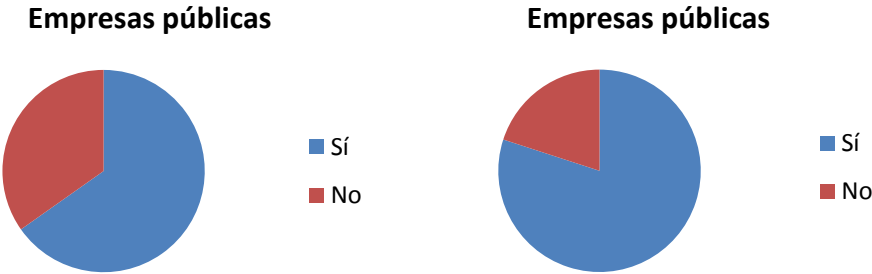


Con respecto a los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas, en cuanto al tipo de organización laboral, de los 10 informantes de las empresas públicas los 10 trabajadores afirmaron que la empresa en la que laboran cuenta con un esquema de tipo vertical. En cuanto a las empresas privadas de los 10 entrevistados 8 señalaron que trabajan bajo un sistema vertical, uno indicó que se tiene un esquema de tipo horizontal que permite implementar nuevas bases para desarrollar un modelo que es menos rígido para los empleados y uno señaló que

desconoce bajo qué tipo de esquema se rige la empresa en la que desempeña sus labores. Al respecto uno de los informantes que trabaja en una empresa privada de nombre ALFA en el área de ensamble desde hace 6 años afirma que:

La empresa está dividida por departamentos pequeños para que nos puedan mantener controlados y puedan mantener una permanente supervisión de nosotros, por lo que tampoco podemos tener comunicación con otros directivos de la empresa más que con nuestro jefe directo. (Vicente Quiñones Jiménez, funcionario de ALFA, en entrevista 2 de agosto de 2022).

2. ¿En su trabajo le permiten emitir propuestas para el mejoramiento de los servicios? Y si es así son tomadas en cuenta?



En cuanto a las propuestas para el mejoramiento de los servicios obtuve resultados un poco más parejos, de los 10 empleados que laboran en empresas públicas 6 afirmaron poder emitir propuestas para el mejoramiento de los servicios y 4 negaron poder hacerlo, por lo que concierne a las empresas privadas 8 informantes dijeron poder emitir propuestas y 2 que eso definitivamente no estaba permitido. Un empleado de IZZI que labora como ejecutivo de ventas desde hace 4 años y medio me informo que:

Aquí en este lugar para nada se permiten dar propuestas de ningún tipo, aquí eso no se debe hacer, tampoco es que veamos a muchos dar propuestas, simplemente obedecemos ordenes, cumplimos con nuestro

trabajo, aquí ya sabemos lo que está permitido y lo que no (Sánchez, funcionario de IZZI, en entrevista 5 de septiembre de 2022).

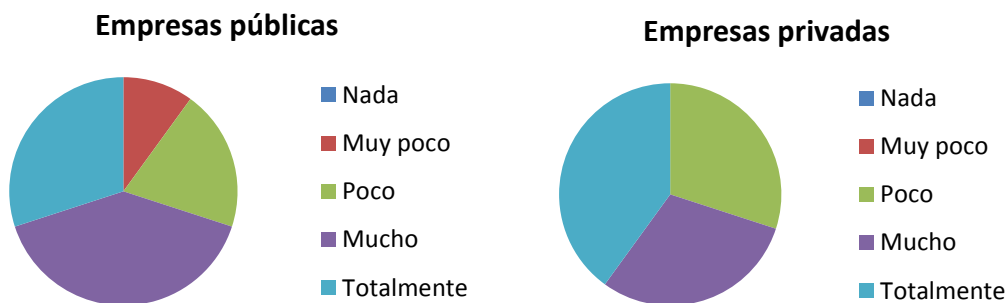
Por su parte un empleado de la empresa ALFA que trabaja ahí desde hace 18 años como ayudante electromecánico industrial me comentó lo siguiente:

Por ejemplo cuando es respecto a mi área si me permiten dar propuestas pero que las tomen en cuenta es otra cosa porque lo que hemos podido observar es que solamente toman en cuenta las de los altos mandos aquí, entonces la nuestra no tiene mucha importancia realmente, de hecho de las propuestas que he dado, no creo que se hayan tomado mucho en cuenta (Juan Carlos Montiel Jiménez, funcionario de ALFA, en entrevista 30 de septiembre de 2022).

Respecto a esta categoría también una empleada que trabaja como en LICONSA me comentó lo siguiente

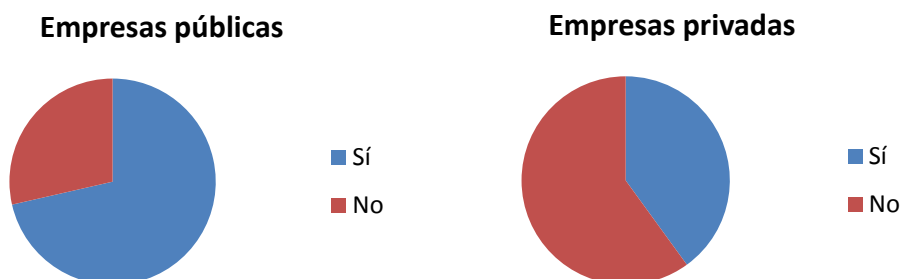
Nos permiten hacer las propuestas cuando son como para atención y servicio del cliente por ejemplo en el área en el que yo estoy esta enfatizada principalmente en eso en la atención al cliente y pues según las perspectivas o las quejas que a veces tenemos de los clientes, nosotros tenemos que armar propuestas para mejorar esa atención, entonces es ahí donde entramos nosotros como trabajadores (Lic. Ramírez, funcionaria de LICONSA, en entrevista 26 de septiembre de 2022).

3. En una escala del 1 al 5 donde 1 es nada y 5 totalmente, ¿qué tanto considera que la empresa donde labora le da más importancia a los resultados que a los procedimientos que se llevaron a cabo?



Referente a la importancia que se le da a los procedimientos para alcanzar los objetivos, me encargué de medir en una escala del 1 al 5 qué tan importante es para las empresas que se apliquen rigurosamente los procedimientos para el alcance de sus objetivos o si únicamente se enfocan en los resultados, de los informantes de las empresas publicas solamente uno nos indicó que casi no son tomadas en cuenta, 2 informantes más me dijeron que muy poco y el resto de los informantes nos indicaron que los resultados siempre serán lo más importante en una empresa, por su parte los informantes de las empresas privadas, 3 de los informantes aseguraron que casi no se toman en cuenta, 3 más afirmaron que si son muy importantes los resultados y 4 más dijeron que los resultados son lo fundamental en la empresa-

4. ¿En su lugar de trabajo se lleva a cabo una evaluación periódica para evaluar al personal y la calidad de los servicios?



Con respecto a las evaluaciones periódicas que se les realiza a los empleados en una empresa para poder evaluar su desempeño y la calidad de los servicios que

están ofreciendo al cliente, de los 10 informantes de las empresas públicas 8 de ellos afirmaron que se realiza algún tipo de evaluación periódica ya sea para evaluar al personal o para evaluar el servicio, mientras que los otros 2 restantes dijeron que durante el tiempo que llevan laborando en dicha empresa no se les ha aplicado ningún tipo de evaluación que busque medir sus habilidades y capacidades, su rendimiento, los objetivos específicos de cada puesto laboral y que ayude a mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, posteriormente en las empresas privadas también entreviste a 10 informantes de los cuales 4 afirmaron que se realizan evaluaciones periódicas para evaluar su trabajo, el desempeño/productividad de cada integrante de la organización y los resultados obtenidos en un cierto tiempo y los otros 6 negaron haber sido evaluados por lo menos una vez o haber presenciado algún tipo de evaluación para medir el servicio al cliente, referente a eso el informante que trabaja en la Comisión Federal de Electricidad (CFE) desde hace 2 años y medio afirma que:

Así es por disposición gubernamental se tiene que realizar cada 8 o 12 meses, en donde además existe una revisión continua cada mes para revisar que estén realizando sus actividades adecuadamente y que cumplan con las normas (Lic. Zarate, funcionario en CFE, en entrevista 17 agosto de 2022).

Por su parte una de las informantes de la empresa de telecomunicaciones IZZI dijo lo siguiente:

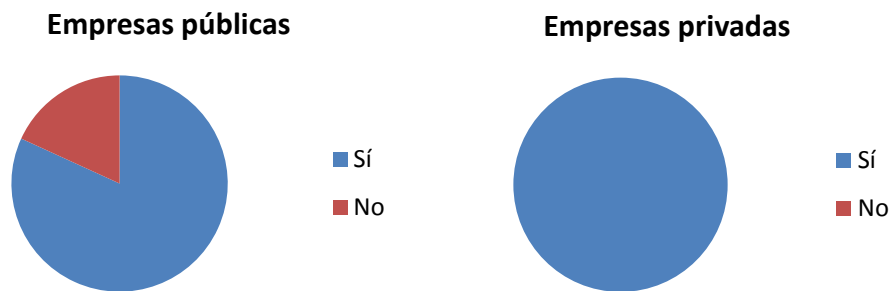
Si nos evalúan cada año una vez y es obligatoria además la capacitación casi 3 o 4 años pero solamente dura un día (Zuñiga, funcionaria de IZZI, en entrevista 18 de septiembre de 2022)

Respecto al tema, uno de los entrevistados de la empresa ALFA comento lo siguiente:

Ahorita no se están llevando a cabo evaluaciones al personal, pero si vienen de vez en cuando supervisores a evaluar el cómo estamos

trabajando, pero es bien sabido que los sobornan, porque la empresa no cumplen con las reglas y saben que podrían clausurar esta empresa (Montiel, funcionario de ALFA, en entrevista 30 septiembre 2022).

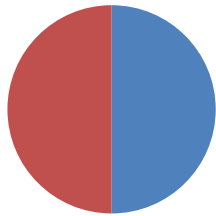
5. ¿La empresa en la que trabaja permite la introducción de nuevas tecnologías?



En cuanto al tema de la introducción de nuevas tecnologías en las empresas, podemos observar una ligera diferencia entre las empresas públicas y las privadas, los 9 entrevistados de las empresas públicas nos dijeron que la empresa en la que trabajan si permite la introducción de nuevas tecnologías, y que cada cierto tiempo se está buscando algún tipo de innovación, mientras que el otro informante nos dijo que sigue trabajando bajo un esquema antiguo y aunque han implementado cierta tecnología, ella considera que no ha sido suficientes y que no ha observado mucha innovación o lo poco que se realiza tarda años, si hablamos de las empresas privadas los 10 informantes afirmaron que las empresas donde trabajan permiten la introducción de nuevas tecnologías y que no tienen problemas con querer innovar

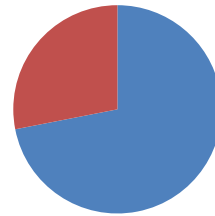
6. ¿Permite la modificación de sus operaciones como respuesta cambiante de las necesidades del ciudadano?

Empresas públicas



■ Sí
■ No

Empresas privadas

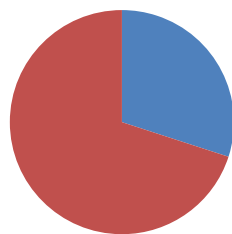


■ Sí
■ No

Con respecto a la modificación de las operaciones que realiza la empresa como respuesta cambiante que van teniendo los clientes, de los 10 informantes de las empresas públicas, 5 trabajadores afirmaron que la empresa en la que laboran si permite modificar y hacer cambios, conforme van cambiando las necesidades de los clientes, mientras que los 5 restantes negaron que la empresa permita realizar ciertos cambios porque ya tienen su estructura bien definida, en cuanto a las empresas privadas de los 10 entrevistados solamente 2 señalaron que si lo permiten y ocho indicaron que no han visto grandes cambios en sus operaciones desde que empezaron a laborar en dicha empresa.

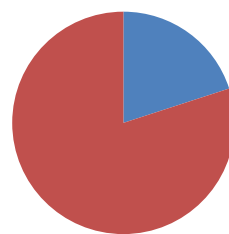
7. ¿En la empresa en la que labora cuenta con un reglamento interior de trabajo que contiene normas flexibles?

Empresas públicas



■ Sí
■ No

Empresas privadas



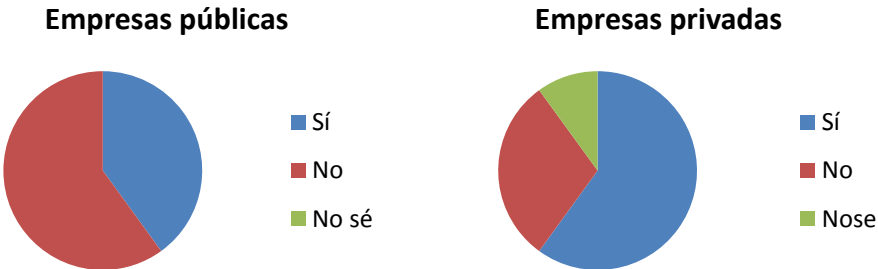
■ Sí
■ No

Con respecto al tema del reglamento que emplean las empresas para sus trabajadores, de los 10 empleados de las empresas públicas a los que se les preguntó 7 me respondieron que el lugar donde laboran cuenta con normas que se caracterizan por ser muy rígidas, complejas y exigentes, mientras que el resto de

los empleados aseguraron que el reglamento de la empresa en la que trabajan cuentan con normas flexibles o que a través de los años se ha vuelto más flexibles y que se adapta a cambios, lo que ha permitido un mejor funcionamiento de la organización, en cuanto a las empresas privadas de los 10 entrevistados 8 empleados aseguraron que en su lugar de trabajo se labora bajo un reglamento intransigente y los otros 2 entrevistados afirmaron que el reglamento de la empresa contiene normas que constantemente se están modificando pero siempre cuidando ser flexibles para los intereses de sus trabajadores y que consideran que no son tan rígidas, al respecto uno de los informantes que trabaja en la empresa IZZI desde hace 2 años y 6 meses nos informó lo siguiente:

Yo te puedo decir que aquí el reglamento en general si es muy rígido, si nos sancionan si no cumplimos con las reglas y normas y tampoco podemos emplear alguna justificación tan fácilmente, desde que entramos a trabajar aquí nos dejan en claro que nadie está por encima de las reglas y si es verdad que el reglamento va cambiando pero eso no quiere decir que se vuelva menos exigente

8. ¿Conoce si en la empresa en la trabaja existe un sistema de rendición de cuentas (accountability)?



Con respecto al sistema de rendición de cuentas (Accountability) que hay en las empresas, de los 10 informantes de las empresas públicas que fueron tomadas en cuenta para dicha evaluación, 4 empleados me informaron que efectivamente si

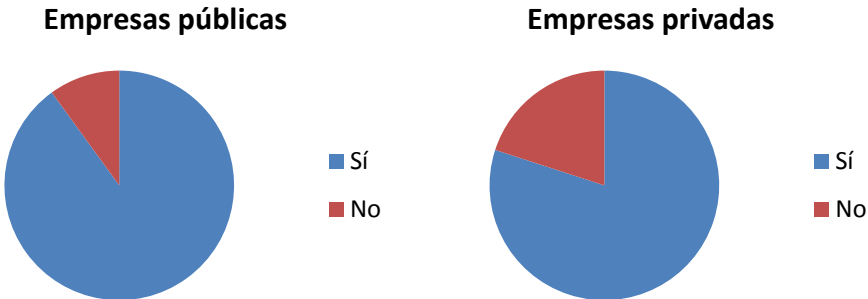
existe un sistema de rendición de cuentas que permite conocer mejor cuales fueron los resultados obtenido y que además fomenta el reconocimiento laboral y que veremos en la pregunta número 8 de esta entrevista, por el otro los 6 informantes restantes dijeron que no existe un sistema de rendición de cuentas en su lugar de trabajo como parte de un proceso de transparencia, por lo que concierne a las empresas privadas 6 empleados afirmaron que la empresa si cuenta con un sistema de rendición de cuentas, 3 empleados negaron que exista el Accountability y uno más que menciona que desconoce si en la empresa en la que trabaja cuenta con un sistema de rendición de cuentas, referente a esto una de las informantes que trabaja en ALFA desde hace 4 años dijo lo siguiente:

Si tiene, cada mes hay una rendición de cuentas en esta empresa, por lo que yo he visto con respecto a la producción, con los resultados que se han tenido, sobre el jefe de planta y se da a conocer si se descompone algo, entre otros datos.

Por su parte un trabajador de la empresa LICONSA, que lleva trabajando ahí desde hace 8 meses comento lo siguiente:

De lo que yo he podido observar es que existe una revisión continua cada mes que consiste en revisar que el trabajo se esté realizando de una manera adecuada y de ahí existe un tipo de rendición de cuentas cada 8 o 9 meses

9. ¿La empresa le ofrece algún tipo de incentivo a sus empleados?



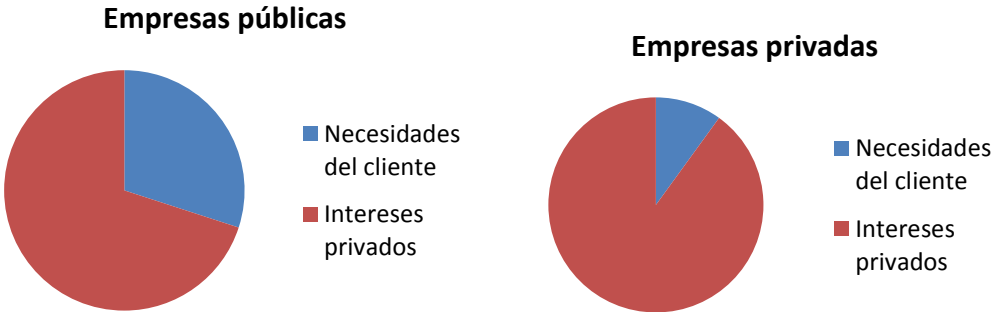
Con respecto al tema de los incentivos que les da la empresa a sus trabajadores, de los 10 informantes de las empresas públicas 9 afirmaron que si se les otorga algún tipo de incentivo que motiva a sus funcionarios, además de que ayuda a reforzar su vínculo con la empresa, mientras que 1 trabajador dijo que no se les otorga ningún tipo de incentivo, por parte de las empresas privadas 8 funcionarios afirmaron que la empresa ofrece diversos tipos de incentivos, que consideran que ayuda a aumentar la productividad y el rendimiento y 2 funcionarios indicaron que no ha recibido ningún tipo de incentivo desde que empezaron a laborar en tal empresa y tampoco han observado que se les otorgue a alguien más, al respecto uno de los informantes que trabaja en la empresa ALFA menciona que:

A nosotros nos ofrecen premios por llegar temprano, nos dan premios por no faltar en la semana, es lo de un pasaje, en realidad no es mucho

Con respecto a esto una de las informantes que trabaja en la empresa Comisión Federal de Electricidad CFE desde hace 14 años afirma que:

A los trabajadores que son puntuales y no tienen muchas inasistencias son acreedores a incentivos económicos

10. ¿Considera que la empresa en la que labora se enfoca en las necesidades del cliente o solo se enfoca en sus intereses privados?



Respecto a la última pregunta que se les realizó a los funcionarios de las empresas para determinar si estas se enfocan en las necesidades que tiene el cliente o solo se basa en sus intereses privados, obtuve la siguiente información: de los 10 funcionarios de las empresas públicas, 7 me respondieron que ellos consideran que solo se enfoca en sus intereses privados, que no están interesados en las necesidades del ciudadano mientras ellos obtengan sus ganancias, los otros 3 contestaron que si se enfoca en las necesidades del ciudadano, por el otro lado de los 10 informantes de las empresas privadas 9 afirmaron que se estas empresas se enfocan más en sus intereses, que en las necesidades que puedan tener los ciudadanos, mientras que solamente una indico que considera que si se enfocan más en los intereses de los ciudadanos.

CONCLUSIONES

El objetivo principal de esta investigación era el poder analizar el cambio que ha ido presentando la administración pública a raíz de la creciente transición del modelo burocrático a la Nueva Gestión Pública, poder observar si este se está aplicando actualmente en México y poder hacer un trabajo de investigación comparativo que me permitiera determinar si estos principios se están aplicando tanto en el ámbito público como en el privado, recurriendo en esta caso a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), para poder realizar esta comparación aplique 20 entrevistas a funcionarios de empresas públicas y privadas, lo que me permitió poder evaluar y comparar, por ende si se alcanzaron los objetivos propuestos en dicha investigación.

Como un primer resultado obtuve que las empresas públicas han ido adoptando diversos mecanismos que aplican las empresas privadas que permite que puedan basarse más en los principios de eficacia y eficiencia, se encontró que a pesar de las recomendaciones emitidas en México se sigue trabajando bajo un esquema de tipo horizontal, esto ha provocado en estos años una severa ralentización en la comunicación y en los procesos de presentación de informes más fluidos, por ende la organización se vuelve menos ágil a los cambios y por el otro lado resalta más el valor del poder que tienen aquellos quienes se encuentran en la cima de la pirámide y menos el de la colaboración, se observó en la mayoría de los casos que cuando las personas no se sentían sometidas a las normas y reglas estrictas y rígidas o a un jefe autoritario, se sentían más libres, trabajaban más en equipo y por lo tanto trabajan mejor porque se sienten más cómodos.

A pesar de que en la mayoría de las empresas se permite emitir propuestas para el mejoramiento de los servicios, esto no ha sido suficiente para poder observar que los empleados realmente se sienten involucrados en el desarrollo de las propuestas y las actividades, asimismo la agilidad de una empresa se encuentra relacionada con la capacidad de poder gestionar estas propuestas en planes de acción.

En México la mayor parte de las empresas no lleva a cabo una evaluación periódica que le permita detectar cuales son las fortalezas, los problemas que se observan dentro de la organización y que le permita a la empresa poder plantear una estrategia adecuada que pueda agilizar sus procesos de producción, la falta de encuestas provoca que los empleados se sientan menos escuchados y comprendidos, lo que desencadena en una falta de motivación a la hora de desempeñar sus labores como se pudo observar en varios empleados. Siempre tendrá un gran nivel de importancia la aplicación de encuestas, ya que se ha demostrado que ayuda a detectar los problemas a tiempo, ayuda a descubrir cuáles podrían ser las alternativas, además de coadyuvar a la realización de un adecuado diagnóstico y por ende evita que este provoque riesgos para la empresa.

En el 80% de los casos pude observar que las empresas tienen un reglamento muy rígido para sus empleados, las cuales no son flexibles ni en su aplicación por lo tanto las normas se vuelven obsoletas, si bien la rigidez garantiza la estabilidad de una organización, la flexibilidad es importante porque permite responder de una forma adecuada a las circunstancias cambiantes, las reglas y las normas se encuentran generalizadas en la mayoría de las empresas, es decir que estas no toman en cuenta que no todas las situaciones son iguales, en algunos casos las normas no son aplicables para un tipo de problema, no consideran que es imposible escribir reglas que prevean cada eventualidad lo que genera que se violen las reglas o se provoquen injusticias en diversas circunstancias.

La falta de un sistema de rendición de cuentas en casi el 50% las empresas consultadas también fue muy evidente, se contempló como cada empresa determina el tipo de rendición de cuenta que aplica entre sus trabajadores, cada uno con una estructura distinta, en las empresas donde no se aplica se ve el nivel de ineficiencia y es que aparte de fungir como un proceso de transparencia, también es un aliciente para que los funcionarios de una organización se puedan interesar en alcanzar logros a través de la presión por generar resultados.

Otro avance que se pudo observar se dio en los incentivos hacia los trabajadores, en las entrevistas se pudo confirmar que al menos en las empresas consultadas en este trabajo de investigación, en un 90% si se le da importancia a los incentivos en su mayoría de tipo económico que ayudan a motivar a los empleados a que sean más eficaces en sus labores y se obtengan resultados de forma más rápida porque aumenta la productividad y la satisfacción de los funcionarios.

Se pudo observar un avance en las empresas el sentido de que hoy en día casi todas las empresas permiten la introducción de nuevas tecnologías, la tecnología de las telecomunicaciones y los avances de la robótica, tal como lo había recomendado la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), asimismo se ha dado un gran desarrollo de organización y gestión, si bien es cierto que se han visto posibles riesgos, debido a una planificación inadecuada, es importante mencionar que su principal objetivo ha sido la agilización de los procesos también puede analizar como esto permite una mayor eficiencia y una reducción de costes, ayuda a mejorar la competitividad, la logística la movilidad y procura una mejora en cuanto al servicio al cliente.

Además de lo antes mencionado también se pudo observar a lo largo de investigación que se han seguido otras recomendaciones como son: la introducción de periodos de prueba; tomar medidas para poder relajar las disposiciones que están relacionadas con los contratos de la empresa, en el 2022 vimos que también se reformó la Ley Federal del Trabajo en su artículo 78° que ahora le permitirá a los trabajadores beneficiarse de periodos vacacionales más continuos y largos, y a la vez cumplir con las exigencias de producción, también se ha considerado la simplificación de los procedimientos de despido de trabajadores por motivos de desempeño inaceptable o de reducción de plantilla y se está buscando el poder ampliar el alcance de la iniciativa de evaluación regulatoria a otras regulaciones con impacto alto en la productividad empresarial.

Las empresas no van modificando sus operaciones como van cambiando las necesidades del ciudadano, su principal preocupación sigue siendo obtener ganancias, sin hacer un gran énfasis en lo demás, a menudo olvidan que para

obtener un mayor grado de eficiencia se debe cuidar las necesidades del cliente y a los trabajadores. Más allá de la preocupación por una gestión flexible, se exige que exista un mayor nivel de adaptación a los cambios y una mayor participación de los trabajadores en las decisiones importantes, que les permita sentirse involucrados y no solo como una fuerza de trabajo.

Falta mucho por hacer como el tener reglas menos estrictas para los trabajadores, pero que si se aplican, la realización de esfuerzos para modernizar las relaciones laborales, en donde se debe de poner énfasis en los ascensos que este basados en méritos y no en favoritismos; simplificar los requisitos burocráticos para que no sea tedioso y monótono realizar cualquier trámite, las empresas deben de tomar en cuenta las aptitudes como un criterio principal para que se lleven a cabo los ascensos, antes que la antigüedad y es importante que se les garanticen a los trabajadores temporales los mismos derechos y obligaciones de los trabajadores regulares, proporcionar servicios de salud que sean más eficientes y equitativos, que además sean de buena calidad y que se les garantice a todos sin distinción alguna, es importante que las empresas reduzcan el costo general de la seguridad social, y que se integren las actividades recreativas que puedan motivar a los empleados y que no solo utilice los incentivos económicos para aumentar la eficiencia en sus empleados, asimismo se tiene que poner en marcha las pautas que ayuden a fomentar la capacitación de la fuerza laboral, y tomar medidas que reduzcan la corrupción que hoy en día sigue imperando en las empresas públicas y privadas

Se tienen que cumplir estos principios para que la Nueva Gestión Pública pueda sobresalir como un verdadero paradigma con nuevos procesos, nuevas metas, nuevas estructuras y nuevos retos en donde nosotros podamos decidir en que podemos enfatizar y en que podemos innovar, como se pudo observar las empresas solo adoptan los principios que resulta de su conveniencia, y que saben que no existe posibilidad que afecte a sus intereses.

La evolución existente de la cooperación entre la sociedad concluye en la administración y nos hace ver que la burocracia no es mala, siempre y cuando participe en el gobierno a lado de otras clases sociales, sin embargo esto no siempre ha sido así por lo que ha quedado desfasado por las tendencias actuales, los trabajadores ya no se ven como una máquina de producción, sino como seres humanos que necesitan ser escuchados, involucrados y que puedan sentirse más libres

Por lo tanto mi hipótesis que afirma que la Nueva Gestión Pública se está aplicando en México y desarrolla una cultura organizacional más sólida, lo que posibilita una toma de decisiones más rápida en la administración pública enfocado a las necesidades del ciudadano, además de promover la rendición de cuentas, la participación y evaluación del desempeño, logrando los resultados esperados en términos de eficiencia, eficacia y transparencia, se refuta, porque se comprobó que la Nueva Gestión Pública no se aplicando ni en un 50% en las empresas consultadas en México

REFERENCIAS

- Aguilar, L. F. (2016). *Las transformaciones posburocráticas, posgubernamentales y transterritoriales del Estado y del gobierno*. Ciudad de México : Dialnet .
- Alcázar, J. H. (2011). *La burocracia y sus críticos en la desregulación del quehacer estatal*. Costa Rica: Ciencias Económicas.
- Arellano, D. (2004). *Más allá de la reinención del gobierno: fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina*. México: Miguel Ángel Porrúa .
- Arellano, D. (11 de junio de 2008). *La burocracia mexicana como actor: construyendo las bases para su análisis empírico*. Recuperado el 10 de enero de 2022, de <https://journals.openedition.org/nuevomundo/48083#bibliography>
- Arellano, D. (2009). *La burocracia mexicana como actor: construyendo las bases para su análisis empírico* . Obtenido de <https://journals.openedition.org/nuevomundo/4808#bibliography>.
- Arévalo, V. & Cidar, J. *Ética, corrupción y burocracia*. Bolivia, redalyc, 2009, 126, 215
- Bonnin, C. J. B. (1834). *Compendio de los principios de administración*. Madrid: Imprenta de José Palacios.
- Barenstein, J. (1982). *El análisis de la burocracia estatal desde la perspectiva Weberiana* . México : Centro de Investigación y Docencia Económicas .
- Barzelay, M. (2003). La nueva gerencia pública: invitación a un diálogo cosmopolita Gestión y política pública. *Gestión y política pública*, XII (2), 241.
- Caicedo, O. G. (2011). *Tesis: Análisis de percepción sobre la Burocracia Pública: Una Aproximación a un Estudios de Caso en el Plan de Estudios Políticos y*

Resolución de Conflictos de la Universidad del valle Códigos 2005, 2006, 2007, 2008. Recuperado el 15 de noviembre de 2021, de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/3834/cb-0449511.pdf;jsessionid=345C10A1A146F781EF97998EF78B5C2Dsequence=4>

Castilla, S. M. (enero - junio de 2016). La burocracia: elemento de dominación en la obra de Max Weber. *Misión jurídica*. Recuperado el 13 de junio de 2022, de <https://www.revistamisionjuridica.com/wp-content/uploads/2020/09/LA-BUROCRACIA-ELEMENTO-DE-DOMINACION-EN-LA-OBRA-DE-MAX-WEBER.pdf>

Cejudo, G. M. (2013). Nueva Gestión Pública. *Biblioteca básica de Administración Pública*, 10, 28 - 30 .

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima edición ed.). México : Mc Graw Hill.

Cortés, O. I. (noviembre - enero de 2000, 2001). La actuación en internet del gobierno de Ernesto Zedillo. (O. Islas, Ed.) *Razón y palabra*(20).

Czarnecki, L. (2013). El Coneval. La institucionalización del concepto oficial de la pobreza en México. *BARATARIA. Revista Castellano - Manchega de Ciencias Sociales*(16), 177 - 190.

Osborne, D. & Gaebler, T. (1995). *La reinversión del gobierno, la influencia del espíritu emprsarial en el sector público* . España : Paidós .

Deubel, A. N. (2002). *Políticas públicas formulación, implementación y evaluación* . Bogotá: Ediciones Aurora.

Díaz, A. (2021). *Gestión administrativa* . Recuperado el 7 de enero de 2022, de <https://sites.google.com/site/gestionalejandrodc96/historia-de-la-administracion>

- Evans, P. B. (1992). *"The state as problem and solution: Predation, Embedded Autonomy, and Structural Change"*. (S. H. Kaufman, Ed.) New Jersey: Princenton University Press.
- Fajardo, C. E. (1999). *Administración de organizaciones productividad y eficacia* . Bogotá: Facultad de Ciencias Económicas .
- Ferraro, A. E. (2009). *Reinventando el Estado: Por una administración democrática y profesional en Iberoamérica*. Recuperado el 6 de febrero de 2022, de <http://imagenesbibliotecacentral.minhap.gob.es/pdfpublicaciones/Literaturagris/reinventandoeleestado.pdf>
- Gay, P. D. (2000). *En elogio a la burocracia*. Madrid: Siglo XXI de España.
- Grueso, O. C. *Análisis de percepción sobre la Burocracia Pública: Una Aproximación a un Estudio de Caso en el Plan de Estudios Políticos Y resolución de Conflictos de la Universidad del Valle Códigos 2005, 2006, 2007, 2008*. Santiago de Cali, 2011, p. 63.
- González, J. C. (2015). *El redescubrimiento de la administración pública creando imagenes desde la universidad* . Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública .
- Gómez, A. H. (1993). *Confianza del exterior en México*, 117
- Guerrero, O. (30 de Septiembre de 2001). Nuevos Modelos de Gestión Pública. *Revista Digital Uniersitaria*, 2(3), 1 - 20.
- Gurrola, A. M. (2014). *Tesis: Utilidad y ventaja de la Nueva Gestión Pública para reformar al sector público: El presupuesto participativo en la delegación Talpan 2011 - 2013*. Recuperado el 19 de diciembre de 2021, de <http://132.248.9.195/ptd2014/enero/0707674/0707674.pdf>
- INEGI, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, 2018.

- Inostroza, C. C. (2005). *Administración pública y procesos políticos en México* . México: Porrúa.
- Leal, J. F. (2001). México: estado y burocracia y sindicatos. *Centro de estudios latinoamericanos facultad de ciencias políticas UNAM*.
- Leviatán (Ed.). (1985). *¿Que es la burocracia?* Buenos Aires.
- López, A. (2010). La Nueva Gestión pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual, de la revista Desarrollo Institucional y Reforma del Estado (68), 18.
- Mandel, E. I. D. (2009). *La burocracia* . Quinto Sol .
- Márquez, D. (mayo - agosto de 2019). Las contradicciones constitucionales de la reforma energética. *Revista de la Facultad de Derecho de México*(274), 560 - 591.
- Matas, C. R. (2001). Los problemas de la implantación de la Nueva Gestión Pública en las administraciones públicas latinas modelo de Estado y cultura institucional . *Revista del CLAD Reforma y Democracia* , 3-28.
- Mayol, M. & Diógenes, D. (Julio - diciembre de 2013). Taylor, cien años despues. *Revista venezolana de análisis de coyuntura*, XIX(2), 195 - 209.
- Medina, M. A. (enero junio de 2009). Burocracia, gerencia pública y gobernanza. *Diálogos de saberes*(30), 167 - 185.
- Mejía, V. J. (2020). *Vigencia de la Teoría Burocrática de Max Weber y su relación con la satisfacción laboral en una institución pública*. Recuperado el 20 de diciembre de 2021, de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7786/1/T3189-MDTH-Reyes-Vigencia.pdf>
- Michels, R. (1983). *Partidos políticos* . Buenos Aires : Amorrortu, 216.

- Niskanen, W. A. (1980). *Cara y cruz de la burocracia*. Madrid: Espasa - Calpe.
- OCDE (1995) *Governance in Transition: Public Management Reforms in OCDE Countries*. París.
- OCDE. (2004). *Estudios económicos de la OCDE: México 2004*, OECD Publishing.
- OCDE. (2006). *Políticas Públicas para un Mejor Desempeño Económico: Experiencias del mundo para el desarrollo, mexico 10 años en la OCDE*. México
- OCDE. (2007). *Estudios económicos de la OCDE: México 2011*, OECD Publishing
- OCDE. (2011). *Estudios económicos de la OCDE: México 2011*, OECD Publishing
- OECD (2017), *Government at a Glance 2017*, OECD Publishing, Paris.
- Orozco, O. G. (1985). *Introducción a la administración pública*. México: Harla .
- Peña, L. E. (2003). *La Nueva Gestión pública. Consecuencias y desafíos en la transferencia organizacional del modelo en corporación policial*. México .
- Roy, E. S. (9 de agosto de 2006). Las privatizaciones en México. *Economía UNAM*, 54-63.
- Sánchez, I. M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias . *Presupuesto y Gasto público* , 38 - 58.
- Secretaría de Relaciones Exteriores (1994). "El ingreso de México a la OCDE". *Revista internacional del INEGI*, vol. VI, (2), 10.
- Smith, A. (1996). *La riqueza de las naciones*. Obtenido de [http://www.iunma.edu.ar/doc/MB/lic_historia_mat_bibliografico/Fundamentos%20de%20Econom%C3%ADa%20Pol%C3%ADtica/194-Smith,%20Adam%20-%20La%20riqueza%20de%20las%20naciones%20\(Alianza\).pdf](http://www.iunma.edu.ar/doc/MB/lic_historia_mat_bibliografico/Fundamentos%20de%20Econom%C3%ADa%20Pol%C3%ADtica/194-Smith,%20Adam%20-%20La%20riqueza%20de%20las%20naciones%20(Alianza).pdf)

- Vargas Arévalo, J. C. (julio - diciembre de 2009). *Ética, corrupción y burocracia*. Recuperado el 15 de febrero de 2022, de revista *Perspectivas*: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160011.pdf>
- Vera, B. A. (2015). *¿Qué es la entrevista?* México : e-uaem.
- Vilchis, J. M. (2007). La nueva grencia pública en las entidades federativas de México. *Buen gobierno*, 62-93.
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad*. España : Fondo de cultura económica .
- Wood, E. M. (2006). *Estado, democracia y globalización*. Argentina: CLACSO.
- Wooldridge, A. & Micklethwait, J (1998). *La Hora de los gurus. Visionarios y Nuevos Profetas de la Gestión Empresarial* . Madrid : Alianza editorial .
- Xirau, R. (2011). *Introducción a la historia de la filosofía* . México : Coordinación de humanidades .
- Zuñanic, L & Iacovello M. (2010). *La burocracia en América Latina*. Recuperado el 1 de julio de 2022, de Revista Centroamericana de Administración Pública : file:///C:/Users/Isabel/Downloads/laura_zuñanic.pdf.

GUIA DE ENTREVISTA

TEMA: APLICACIÓN DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

¿Cuál es su nombre?

¿Cuántos años tiene? _____

¿Cómo se llama la empresa en la que trabaja?

¿Qué función desempeña en la empresa donde labora? _____

1. ¿En su organización laboral se trabaja bajo un esquema de sistema horizontal o vertical?

Horizontal Vertical

2. ¿En su trabajo le permiten emitir propuestas para el mejoramiento de los servicios? Y si es así son tomadas _____ en _____ cuenta?

3. ¿En una escala del 1 al 5 donde 1 es nada y 5 totalmente que tanto considera que la empresa donde labora le da más importancia a los resultados que a los procedimientos que se llevaron a cabo para alcanzar los objetivos?

Nada	Muy poco	Poco	Mucho	Totalmente

4. ¿En su lugar de trabajo se lleva a cabo una evaluación periódica para evaluar al personal y la calidad _____ de _____ los _____ servicios?

5. ¿La empresa en la que trabaja permite la introducción de nuevas tecnologías?

Sí No

5. ¿La empresa en la que trabaja permite la introducción de nuevas tecnologías?

Sí No

6. ¿Permite la modificación de sus operaciones como respuesta cambiante de las necesidades del ciudadano?

Sí No

7. ¿En la empresa en la que labora cuenta con un reglamento que contiene normas flexibles?

Sí No

8. ¿Conoce si en la empresa en la trabaja existe un sistema de rendición de cuentas (accountability)?

9. ¿La empresa le ofrece algún tipo de incentivo a sus empleados?

Sí No

10. ¿Considera que la empresa en la que labora se enfoca en las necesidades del cliente o solo se enfoca en sus intereses privados?
