

¿Es el enfoque de gerencia pública una alternativa viable de estudio para avanzar en los problemas que actualmente aquejan a las administraciones públicas?

Gloria Wendoli Pérez Serrano

INTRODUCCIÓN

Es común escuchar hablar del quehacer gubernamental en función de la eficiencia e ineficiencia de su administración pública. Estas opiniones, comentarios o alusiones al respecto se hacen a partir de dos ópticas:

La primera, se refiere a la concepción, somera o no, que tienen los ciudadanos comunes que en determinado momento se ven en la necesidad de recurrir, indefectiblemente, a una oficina gubernamental a realizar cualquier tipo de trámite administrativo; donde en principio, tienen que cumplir una serie de requisitos que les permitan acceder al mismo, casi siempre tras la agobiante etapa de hacer largas filas con la consecuente pérdida de tiempo y costos asociados. Sin embargo, ello no les garantiza que sus demandas sean atendidas en ese momento o por lo menos informados de cuál es el procedimiento, en ocasiones escabroso, que tienen que seguir. Este proceso, en sentido kafkiano, provoca un sentimiento de rechazo y animadversión hacia las instituciones gubernamentales que en vez de solucionar sus problemas se los complican y, por ende, las críticas negativas hacia los servidores públicos responsables no se hacen esperar.

Por otro lado, se encuentra el punto de vista de los servidores públicos, aquellos encargados de diseñar la más eficaz y eficiente estrategia que desaparezca trámites engorrosos, documentación excesiva, pérdida de tiempo, etcétera; para hacer los procesos más ágiles y de fácil acceso a la ciudadanía. Dichos actores, justifican la ineficiencia por la escasez de recursos, y con ello, falta de personal calificado, equipo tecnológico obsoleto e insuficiencia de insumos, entre otros; lo que no les permite brindar una atención con y de calidad a la sociedad en general. Si bien es cierto que los recursos asignados a las dependencias gubernamentales siempre son escasos para atender al cúmulo de demandas sociales, siempre será posible tratar que los servicios se presten con la mejor calidad y la mayor eficiencia posible.

Este es un panorama tan cotidiano que nada de lo escrito parece ajeno a la realidad. A pesar de que nuestro entorno gira alrededor de un mundo globalizado, paradójicamente, es característico la coexistencia de formas viejas con formas nuevas, aspecto al que no escapa la administración pública.

En México hay indicios claros del impulso al cambio, en ocasiones planeado o inducido, y otras más por reacción a las demandas sociales y ciudadanas, pero lo que si es indudable es que emerge cada vez más de la propia sociedad. La sociedad ya no cree más en que lo público sea exclusivo del ámbito estatal, como en épocas pasadas, la sociedad reclama lo público como propio y repliega al Estado a ser un conductor, articulador y armonizador de la voluntad ciudadana.

En este sentido, la administración pública tiene un papel muy importante, ya que de su capacidad de adaptación a la nueva dinámica política y económica y, de su capacidad para

generar nuevas formas de funcionamiento y de interlocución con la sociedad, dependerá su éxito y en gran medida, el aprovechamiento de éstos procesos como palanca de superación ágil de obstáculos estructurales que enfrenta el aparato público de antaño.

Por tanto, la administración pública se encuentra en un proceso de cambio de naturaleza política, de función social y económica, ante una sociedad cada vez más informada que exige una mejor atención a sus demandas, un mejor trato y una mayor eficiencia en sus procesos y resultados.

La administración, en consecuencia ha quebrado el paradigma con el que ha funcionado en los últimos cincuenta años y se encuentra buscando nuevos referentes, nuevas soluciones y nuevos conceptos con los que continuar su marcha como instrumento decisivo de la gobernabilidad y del progreso de los países y sus sociedades.

Se parte entonces de la idea de dar algunas respuestas a la necesidad de conceptualización de las nuevas realidades de las administraciones públicas y de la Administración Pública como disciplina. Hay un cierto consenso respecto al fin de la vigencia universal de la burocracia, en su concepción ortodoxa, como paradigma público, pero aún no se han explorado suficientemente las alternativas o modelos complementarios que desde una óptica de lo político y de lo público den respuesta a la sociedad y al entorno en que se desenvuelven los Estados-Nación del nuevo siglo.

En este amplio contexto, se ubica el **estudio del objeto de la gerencia pública**; como una alternativa de análisis dentro de la Administración Pública.

1.- CONSIDERACIONES CONCEPTUALES PARA LA COMPRESIÓN DE LA GERENCIA PÚBLICA

El estudio de la Administración Pública ha pasado por una compleja trayectoria para tratar de consolidarse como tal. Desde su nacimiento a principios del siglo XIX, en Europa, para posteriormente ser estudiada desde la óptica norteamericana a finales del mismo siglo.

Uno de los mayores problemas de la Administración Pública como disciplina radica en la carencia de un cuerpo sistemático de teoría que le sea propio. A lo largo de su historia como disciplina pueden apreciarse conceptos y teorías que cubren aspectos parciales, pero no una teoría general.

Se ha transitado de concepciones simplistas o especulaciones inductivas a la investigación seria, con el auxilio de las ideas, enfoques, metodologías y técnicas de otras disciplinas; ha quedado claro también que la administración pública es resultado de un conjunto de factores políticos, económicos, sociales y culturales interrelacionados, pero la transformación del objeto de estudio mismo, la administración pública como quiera que se la defina, ha avanzado más rápido que la capacidad de análisis y su teorización (Rosenbloom; 1993).

El replanteamiento general de la disciplina, respecto a su conexión con la política y la sociedad, ocurre precisamente durante la década de los sesenta. Cuando la contestación a la autoridad constituida y el rechazo de lo existente obligan a revisar la distribución formal del poder y la participación ciudadana en las decisiones, que permeo con nuevos valores la

concepción de la organización social, pero sobre todo, tuvo un significativo impacto en la concepción del gobierno. (Huntington, 1975).

La pérdida de confianza en los gobiernos y la insatisfacción con los valores explícitos del sistema político se manifiesta de forma abierta en los movimientos sociales que tuvieron lugar en esa época tanto en Europa como en la misma América Latina.

Lo dicho hasta ahora muestra el complejo panorama que en la actualidad vive el estudio de la Administración Pública, como se apreció fueron y son múltiples los factores que han intervenido, tanto en el estudio como en el objeto de la Administración Pública, para colocarlo en el actual lugar que tiene dentro de las ciencias sociales y por ende la fragilidad con la que pervive en términos disciplinarios.

Desde sus orígenes la Administración Pública se ha readecuado casi de manera permanente, aunque sin lograr siempre rendimientos cualitativamente mejores. Sin embargo la administración busca reformular su modo de abordar los problemas y dar respuesta a los ciudadanos desde diversos enfoques.

Para algunos autores, existen tres grandes temas sumamente interesantes y que deben ser entendidos para abordar con mayor certeza la evolución futura de la Administración Pública. Estos temas corresponden a las tres vertientes de la Administración Pública: la política, la legal y la gerencial (Rosenbloom, 1993). La ciencia política y el derecho han sido las disciplinas que nutrieron a la Administración Pública cuando ésta no se había constituido en una disciplina independiente. Por su parte, la gerencia representa una de las fuentes de conocimiento más importantes de la administración pública moderna, la cual ha ido cobrando un auge acelerado desde hace algunos años para establecerse como el paradigma más destacado dentro del objeto de estudio de la Administración Pública, en las tendencias actuales del modelo político y económico predominante.

2. GERENCIA PÚBLICA

En este apartado se analiza a la gerencia pública desde la multiplicidad de connotaciones con las que sido abordado su estudio. Destacan, en este sentido, dos perspectivas: aquella que muestra a la gerencia pública como una simple traspolación acrítica de términos del ámbito empresarial sin más análisis que lograr la eficiencia, eficacia y calidad en los procesos gubernamentales –*public management*, (sentido estricto). Desde otra óptica, se establece que la gerencia pública no sólo tiene que ver con los aspectos tecnológicos procedimentales sino que muestra a ésta como un nuevo paradigma que contempla aspectos que tienen que ver con el ámbito de lo político, de lo social, de lo estatal, de lo público, de lo administrativo, es decir es una visión más integral (sentido amplio). Asimismo se esboza su significación conceptual cuestionada por estudiosos de la Administración Pública.

La aparición de la gerencia pública subraya la entrada en crisis de la forma burocrática como modelo organizativo de referencia. La insuficiencia de los instrumentos tradicionales de intervención de los poderes públicos se convierte en una importante limitación de la capacidad de gobernar (Kliksberg, 1991).

Sin embargo, esto no implica necesariamente que el modelo burocrático-weberiano haya perdido vigencia de manera total sino que mas bien habría que considerar un

reencauzamiento de los postulados esenciales y adaptarlos a la nueva realidad administrativa, “la organización burocrática, por más que sea criticada no ha caído en la obsolescencia que suponen los partidarios del neomanejo” (Guerrero; 2003:16).

Así, “los gobiernos y las administraciones públicas transitan de modelos de organización burocrática, centralizada y formalista al paradigma de redes, procesos y resultados finales. En uno y otro caso, el punto central se relaciona con la calidad de los resultados obtenidos y con el grado de aceptación que en el público ciudadano tienen las acciones de gobierno” (Uvalle, 2000: 221).

En este contexto, el uso del término *public management* ha sido cuestionado dentro del sector público, por ser una categoría que utiliza muchos conceptos del sector privado y que se cree está en franca oposición a los **postulados sociales** de la administración pública, afirmación que no es cierta, pues ésta es sólo una de las vertientes que tratan a la gerencia pública.

Un primer acercamiento al estudio, parte de la discriminación de términos diversos que, en los últimos años, se han hecho del *public management* vertiéndolo al español como **gestión** pública, **política** pública, **gerencia** pública, **dirección** pública, **manejo** público, **reforma** gerencial y hasta como **administración** pública; entre los que no siempre queda una clara relación y obliga a cuestionarse si ¿ésta es una forma de confundir o realmente de avanzar y aclarar el campo de estudio?

Partiendo de este último supuesto, la producción literaria en gerencia pública tanto desde los enfoques del análisis de políticas como de las mejores prácticas de investigación ha sido amplia y fructífera, “el cuestionamiento científico que ha envuelto a la historia de la Administración Pública, se transmite también hacia la gerencia pública, cuestionamiento que generalmente intenta definir la naturaleza de ésta última en términos de ciencia o arte. Cualquier debate que presente a la gerencia pública tendrá como guión central el cuestionamiento de su carácter.

Por tanto, estos desarrollos se relacionan con interrogantes fundamentales: ¿podrá manejarse bien al gobierno para que sea eficiente y eficaz y se perciba generalmente como tal? o ¿está destinado a seguir siendo un enorme conjunto abigarrado de funcionarios, de grupos de interés, programas y políticas; inmanejable en conjunto o en sus partes?

El creciente interés por el tamaño, el costo y la eficacia del gobierno constituye un entorno favorable para el desarrollo en el sector público de modelos que han probado su utilidad en el sector privado; pues, el uso de la palabra gerencia llevada al contexto de la administración pública denota la influencia de la administración privada.

El reconocimiento de la gerencia pública desde un principio genera un fuerte debate. Sus críticos sostienen posiciones que van desde la negación de su existencia, pasando por el cuestionamiento de sus principios hasta la exacerbación de su utilidad e importancia. Crítica que por algunos momentos se extiende a los recuerdos de la crisis de identidad de la Administración Pública de la década de los sesenta. Sin embargo, “aunque la gerencia pública enfrenta cuestionamientos serios en cuanto a su definición, objeto, y método de estudio, producto de su incipiente evolución que también han enfrentado otros campos en otras épocas (la política pública por ejemplo) lo que es innegable es que como movimiento la

gerencia pública se ha convertido en un campo académico muy recurrido en la mayor parte de los gobiernos del mundo” (Ramírez; 1995:30).

Estas interrogantes afirman que los desarrollos teóricos de la gerencia pública implican muchas complejidades y a la vez contradicciones. “Hay grandes variaciones en los enfoques, lo que implica cierta diferencia en lo tocante a los niveles institucionales y los lugares donde debiera concentrarse la discusión, así como en relación a los papeles y las funciones involucradas” (Rainey; 1999:222).

Otro aspecto a considerar es el de orden contextual, que comprendería una explicación basada en elementos tanto históricos (formaciones sociales) como políticos (conceptos de Estado, legitimidad, crisis). De acuerdo con lo anterior, la gerencia pública podría entenderse como una respuesta a la crisis de legitimidad de la administración en su funcionamiento tradicional.

El surgimiento de la gerencia pública, como tal, nace de la necesidad de dar legitimidad a las acciones de gobierno en el sentido de ofrecer respuestas oportunas y factuales a los ciudadanos en su conjunto.

A finales de la década de los setenta, el tema de la gerencia pública se impuso en los estudios de la Administración Pública de Norteamérica, sobre todo en el ámbito académico. El uso de éste término ha ido aumentando, hasta nuestros días, junto con un interés creciente por el tamaño, el costo y la eficacia del gobierno.

Sin embargo, su **origen** –práctico y de instrumentación– se remonta a la administración británica de Margaret Thatcher en el Reino Unido a principios de la década de los ochenta poniendo en práctica los postulados de este enfoque.

“Esta corriente renovadora de la administración pública **surgió** en un conjunto de países desarrollados (Reino Unido, Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda y Canadá) con una tradición administrativa que se ha tendido a denominar anglosajona” (Ramíó; 2001:77).

Para el continente americano el interés por estudiar la gerencia pública emergió desde hace tres décadas “principalmente en los Estados Unidos de Norteamérica, habiéndose colocado como tema importante en la agenda de los interesados en el estudio de la Administración Pública. A su vez han surgido iniciativas para instrumentar o en su caso mejorar la gerencia en diversos niveles de gobierno así como de tecnologías o procedimientos específicos. Dichas actividades pretenden enfatizar que la gerencia pública es algo original y muy importante para la educación, la práctica y la investigación” (Rainey; 1999:221).

En este sentido, conviene identificar algunos conceptos de la gerencia pública para analizar los elementos que contiene.

Bozeman define: “**gerencia pública** supone un *focus* sobre una estrategia (más que sobre un proceso gerencial) sobre relaciones interorganizacionales (más que sobre relaciones intraorganizacionales), y sobre la intersección de la gerencia y la política pública” (Bozeman; 1998:13), resalta los aspectos técnicos y su interacción indisoluble con lo político.

Para **Uvalle** la gerencia pública “es el conjunto de prácticas especializadas,

diferenciadas y jerarquizadas que se relacionan con el cuánto, el cómo y el por qué de los recursos del Estado. Significa también la utilización de métodos, tecnologías y técnicas que tienen por objeto la utilización eficiente de los recursos financieros, materiales y técnicos” (Uvalle; 1991:9).

Es importante destacar que la gerencia pública y su papel en la toma de decisiones le confiere un lugar clave en el comportamiento de los fenómenos gubernamentales. Sin embargo, una cuestión muy debatida es su principal referente: la administración privada, con la cual se le asocia como idénticas, pero hay fronteras: la gerencia pública corresponde al Estado, la gerencia privada a la sociedad civil.

De acuerdo a Bozeman (1998) la gerencia pública es un campo constituido sólo por la práctica y el conocimiento tácito por lo que está en peligro de perder la orientación y rumbo, debido a que debe aspirar a ser un cuerpo teórico coherente de conocimientos y no sólo un conjunto de experiencias de índole práctica. Para los estudiosos de la gerencia pública el riesgo es que sólo sea un cúmulo de investigaciones bajo un objeto de estudio común, aunque no se haya constituido una disciplina que los integre y sintetice.

En suma, desde su origen la gerencia pública contiene en su seno la participación tanto de la política pública como de la administración privada, ambas le dan su origen, aportan algo para su nacimiento. Como se observa la génesis de la gerencia pública obedece en mayor medida a criterios institucionales o factores coyunturales que a la verdadera necesidad de abordarla de manera epistemológica.

3.- GERENTE PÚBLICO

Como parte fundamental del quehacer gubernamental, se encuentra el factor humano quien finalmente llevará a cabo las transformaciones en las administraciones públicas.

Así, el actor principal del sistema burocrático que era el servidor público obediente, que ejecutaba las decisiones adoptadas mediante el debido proceso democrático, ya no se ajusta a la realidad. “El orden de capas burocráticas superpuestas resulta demasiado engorroso para ser aplicado a la complejidad del mundo moderno” (Crozier; 1997:9).

Es por eso que al hablar de burócratas, lo primero que se viene a la mente es lentitud, ineficiencia, centralización, irracionalidad, ineficacia, etcétera, adjetivos que en épocas pasadas jamás se pensaron utilizar para designar un modelo de organización que brindó eficacia y credibilidad en acciones del Estado, pero que hoy ya no funciona para obtener objetivos y metas propuestas por el gobierno en favor de los ciudadanos.

La gerencia pública ha sido objeto de críticas; de igual forma sus protagonistas principales: los **gerentes públicos** también han sido cuestionados respecto de su perfil y formación. El cuestionamiento inicial parte del siguiente planteamiento: un gerente público ¿para qué? ¿dónde se ubica? ¿qué hace? ¿Se trata de seguir engrosando al aparato gubernamental con funcionarios que no cumplen la tarea para la que fueron contratados?

En diversas oportunidades se ha intentado formular perfiles globales a partir de la mera intuición personal o grupal, que normalmente se reducen a abstracciones de carácter muy general, que no proporcionan la base necesaria para lograr los esfuerzos requeridos.

Así pues, se considera que los gerentes **no nacen** sino que se forman a través de preparación, conocimiento, compromiso, ética y profesionalización, entre muchas otras.

En la actualidad algunas universidades comienzan a asumir la importante tarea de formar gerentes públicos. Sin embargo no se puede dejar de lado, que podrían presentarse algunos problemas al tratar de introducirla; tal es el caso de la escasez de recursos financieros, materiales, humanos y sobre todo porque las capas más conservadoras estarían en desacuerdo para que esto pudiera llevarse a acabo y tratarían de evitar que se implementara. Aunque este planteamiento, parece estar cambiando poco a poco.

Así de lo que se trata, es de que en las universidades “no se sigan perpetuando los administradores generales ya que la capacidad gerencial exige especialización en un sector, aunque esto no quiere decir que se encasille, sino que a su vez sean innovadores ya que los problemas a los que nos enfrentamos en la actualidad son complejos y de gran magnitud” (Kliksberg; 1986:91). Aunque el gobierno tiene herramientas para resolverlos, tienden a ser obsoletas en determinado momento o tienen algunas dificultades en su implementación entonces los cambios sociales, económicos y políticos avanzan más rápido que las acciones del gobierno, y las técnicas ya no resultan beneficiosas para la sociedad, es decir, los problemas del gobierno que a su vez se ven reflejados en la sociedad devienen de que no existe una congruencia entre lo que se enseña en la escuela y lo que realiza el gobierno. No hay manera de darle otro enfoque a las características, mientras los rasgos administrativos del Estado no se renueven o cambien.

Este esfuerzo debe realizarse de manera conjunta, no se trata de que las universidades formulen planes de estudio fuera del contexto nacional de la administración pública; por el contrario se trata de que el gobierno coadyuve a definirlos.

En este sentido, “el Estado señalaría cuales son las características que se requieren para los momentos coyunturales del país, en tanto que las universidades tratarían de implementar materias que les dieran atributos y cualidades que el gobierno está exigiendo para resolver los problemas de la sociedad” (Kliksberg; 1986:85).

En tal situación podrían realizarse convenios entre las universidades y la administración pública que ayudarán a los gerentes públicos a enfrentar acontecimientos no previstos y así tener un enlace práctico entre lo que se enseña y lo que se hace, de esta manera se encararía la complejidad de la vida social, es decir, la formación universitaria en la configuración ya no sólo de las características que podría tener un gerente público.

La preparación y formación de los gerentes públicos, en los Estados Unidos por ejemplo a principios de los noventa tenía tres **tendencias principales** (Bozeman; 1998:193); 1).- la orientación hacia la implementación que se enfoca en los logros y los resultados de los programas de gobierno, 2).- la gerencia pública que le otorga prioridad a la formulación de estrategias organizacionales para la alta gerencia y 3).- el enfoque racional-cuantitativo, dirigido a entender el funcionamiento del mercado y la elección de las decisiones óptimas –*public choice*– mediante el uso de métodos y técnica analíticas.

Por tanto, no se encuentra un enfoque exclusivo que oriente la enseñanza, sin embargo existen por lo menos tres “perspectivas conceptuales que sirven para organizar los planes de estudios y la educación en administración pública; la ciencia política, la gerencial y

la valorativa” (Tompkins, Laslovich y Greene; 1996:117).

Por ello es necesario “emprender la tarea de formar gerentes públicos, basados en una moderna instrucción científica que conjuguen el conocimiento administrativo de la función pública, el diseño teórico de la política económica y la formulación técnica de la disciplina gestiona, en un modelo que consagre pautas de comportamiento del Estado conforme a criterios de eficacia, eficiencia y regulación, estimulando orgánicamente el progreso de la economía en beneficio de la sociedad” (Caiden; 1992:60).

En suma, los gerentes del sector público, podrían estar listos para cualquier eventualidad, sobre todo en cuanto a los giros y mecanismos que no se ven, a fin de solucionar problemas lo mejor que puedan según las circunstancias. Pero hay un mundo de diferencia entre enfrentarse al futuro ciegos e ignorantes o enterados y versados; o por lo menos, informados y tal vez preparados.

Sin embargo, contrario a lo que pudiera suponerse, los gerentes del sector público llegan a dejarse absorber tanto por actividades cotidianas y por pequeños detalles que a menudo no advierten cuán ignorantes se vuelven, cuán desinformados están en realidad y cuán vulnerables han quedado ante la dinámica de las modernas administraciones públicas y sus exigencias.

4.- ALGUNAS TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE LA GERENCIA PÚBLICA

Este apartado aborda algunas de las técnicas y herramientas más difundidas en la actualidad que han contribuido al desarrollo del enfoque de la Gerencia Pública y de manera significativa al mejoramiento de la función pública.

La introducción de técnicas gerenciales y la emergencia de la gerencia pública, como un enfoque dentro de la Administración Pública, permite dar una respuesta satisfactoria al reto de incorporar una lógica productiva y como consecuencia, incidir significativamente en el reto de la **competitividad**.

La efectividad de una determinada técnica y herramienta, no sólo depende de la idoneidad de su diseño, sino del contexto organizativo en el cual se va a aplicar. En realidad es mucho más ajustado ver su introducción desde una perspectiva de aprendizaje organizativo.

La gerencia pública en este sentido, es parte de este proceso de desarrollo e innovación del Estado constituyendo una tecnología que incrementa la **productividad**, eficiencia, eficacia y **calidad** de los servicios públicos. Para ello hace uso de técnicas y herramientas como la Planeación Estratégica, la Reingeniería (Osborne y Gaebler; 1994), (Cabrero; 1995) y el Desarrollo Organizacional (Valdez; 1994), entre otras.

a) Planeación estratégica

El origen de la planeación estratégica se remonta a los fines de la Segunda Guerra Mundial, “cuando los esfuerzos para la reconstrucción de muchas ciudades bombardeadas y de economías desechas, requerían de un orden. Fue entonces cuando se realizaron distintas propuestas de organización. Una de ellas fue la desarrollada en el *Stanford Research*

Institute denominada: «Servicio de Planeación a largo Plazo» (Henderson; 1987:13).

La planeación estratégica es un “proceso que busca darle orden a las acciones para realizarlas en el futuro. Se orienta a las prioridades que dirigen el proceder de las organizaciones. En este sentido, la planeación estratégica es una herramienta teórica y práctica de la gerencia pública que permite redimensionar las ideas, abrir los alcances sobre el futuro, y generar alternativas viables para conseguir los objetivos que se propone” (Karsten; 1990:14).

De acuerdo con esta concepción, el proceso de la Planeación Estratégica aplicada a cualquier administración, –sea cual sea su naturaleza– debe considerar ciertos aspectos, los cuales deben ser flexibles, de acuerdo al tipo de administración que desea aplicarse, en este caso, la administración pública tales como: Misión, objetivos estratégicos, diagnóstico de la organización (FODA), estrategias, metas, planes y proyectos.

A partir de este proceso podemos decir que la aplicación de la planeación estratégica tiene que ver con el porvenir de las decisiones. Esto significa que la planeación estratégica ayuda a observar la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo relacionada con una decisión real o intencionada que toma el gerente público, de no agradarle la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente, también se observan las posibles alternativas, que se pueden convertir en la base para la toma de decisiones. Además de identificar las oportunidades y peligros que surjan en el futuro y que combinadas con más datos proporcionan la base para tomar las mejores decisiones, explotar las oportunidades y evitar los peligros.

b) Desarrollo Organizacional

French y Bell definen al Desarrollo Organizacional como “un esfuerzo de largo alcance para mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación mediante un manejo más efectivo y colaborador de la cultura de la organización, con especial énfasis en la cultura de **equipos de trabajo** formales, con asistencia de un agente de cambio o catalizador y utilizando la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta y del modelo de investigación-acción” (Valdez; 1994:146).

Las razones que llevaron a darle cuerpo a esta técnica son principalmente el fracaso e insuficiencia de la administración, cuando se utilizan aisladamente, las medidas de perfeccionamiento tecnológico, perfeccionamiento administrativo y entrenamiento tradicional en el intento por aumentar no sólo la eficiencia sino elevar la eficacia; la perplejidad y la frustración de imaginar, diseñar y planear una organización en el papel, y no conseguir realizarla en la práctica de su funcionamiento día con día; la aceleración del proceso de cambios internos y externos a la organización, con impactos de tal forma intensificados y dinamizados, que amenazan a veces hasta la supervivencia de la organización, sin que los modelos y prácticas de las consultorías técnicas tradicionales consigan generar respuestas a nivel de rapidez e integración que serían imprescindibles.

En este sentido, lo que pretende el desarrollo organizacional es desarrollar un sistema viable capaz de **autorrenovarse**, efectivo, dependiendo de las tareas ya sean temporales o estables, creando mecanismos de mejoramiento continuo, colaborando entre unidades, dando las condiciones para manejar adecuadamente los conflictos. Logrando que las decisiones se

tomen con base en fuentes de información, aumentando con ello el nivel de confianza y apoyo entre los servidores públicos. Además de crear un ambiente en el cual la autoridad se incremente por el conocimiento y la habilidad, dando apertura a comunicaciones ya no sólo verticales como en el modelo burocrático, sino horizontales.

En conclusión podemos decir que el Desarrollo Organizacional es una herramienta de intervención que se vale de **procesos humanos** en grupo para centrarse en la cultura de la administración pública, con objeto de lograr el cambio planeado. Destaca a la organización como un **sistema operacional**. Utiliza técnicas de capacitación para llevar a los grupos a funcionar como equipos.

Sin embargo pueden consumir mucho tiempo, puede resultar costosa, posiblemente puede resultar un fracaso, puede haber un conformismo potencial y difícilmente se podrá evaluar. Pero a pesar de tener limitantes, el Desarrollo Organizacional es una herramienta para introducir el cambio y la renovación de la administración pública.

c) Reingeniería

Las innovaciones tecnológicas traen consigo nuevos términos que hacen alusión principalmente al **cambio**; ya sea de procesos en la organización, en la planeación, y hasta en la mentalidad de los nuevos gerentes públicos.

Es así que se habla de la reingeniería de procesos. Pero ¿qué se entiende por dicho concepto? Algo novedoso, innovador o simplemente una técnica que tuvo su origen en el sector privado y que actualmente se está aplicando al sector público, o es algo verdaderamente trascendente para el quehacer administrativo de las oficinas públicas.

La reingeniería de procesos como tal es un término acuñado por Hammer y Champy, teóricos norteamericanos que, a principios de la década de los **noventa**, utilizaron el término en el **ámbito privado**. Sus aportaciones estuvieron encaminadas básicamente a la reingeniería de procesos en grandes empresas privadas, cuestionando el por qué se hacían así las cosas y si no podrían hacerse de otra manera.

Para dichos autores una definición formal de reingeniería es "la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, servicio, calidad y rapidez" (Hammer y Champy; 1995:34).

La reingeniería, como técnica de la gerencia pública, permite facilitar entonces la adaptación a las nuevas condiciones del entorno, es decir hay que olvidarse de las tareas y concentrarse en los procesos además de que presenta un nuevo y prometedor instrumento para manejar recursos cada vez más escasos y para enfrentar las crecientes presiones que demandan el logro de operaciones mucho más eficientes, permite una respuesta más ágil de los organismos a las necesidades, ofreciendo servicios de mejor calidad y reduciendo, al mismo tiempo, el despilfarro a través de los procesos que implementa.

En este sentido, la administración pública actual está llevando a cabo esfuerzos por adaptar y aplicar ésta técnica en la mayoría de sus procesos administrativos, aunque valdría la pena ser cautelosos respecto a la implantación de dichas técnicas e ir encontrando los

espacios más apropiados para ponerlas en práctica, pues erradicar las viejas costumbres de hacer las cosas son un gran obstáculo que se deberá librar. Además es importante tener en cuenta cuándo hay que iniciar y cuándo debería llevarse a cabo la reingeniería y, de haberla iniciado, cómo llevarla adelante. No está demás señalar que la reingeniería ha fracasado en algunas instituciones.

Resulta valioso emplear de forma racional los recursos públicos, modernizar los procedimientos y hacer más ágiles los trámites que requieren los ciudadanos, por ello la utilidad de las técnicas y herramientas, que hace menos de dos décadas se decían privativas del sector empresarial, se convierten en un método significativo para lograr estos objetivos – siempre y cuando sean aplicadas de manera razonada. Además permiten explicar teóricamente los nuevos fenómenos que se están presentando en las organizaciones públicas tanto en su funcionamiento como en la respuesta que puedan otorgar a los clientes internos y externos.

En conclusión, las técnicas y herramientas sirven para dar respuestas a los retos que se plantea la gerencia pública, en un entorno competitivo, dinámico y cambiante. Si bien es cierto que éstas no constituyen una respuesta universal, si realizan una aportación significativa a la resolución de aquellos.

5.- ESTUDIO DE CASO: MODELO ESTRATÉGICO PARA LA INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL (2000-2006), MÉXICO

A manera de corolario, se analizarán los acercamientos concretos que en nuestro país ha tenido ésta tendencia a partir de la administración de Ernesto Zedillo el sexenio pasado (1994-2000) con el PROMAP y, de manera reciente, del actual gobierno federal de Vicente Fox (2000-2006), que ha materializado el enfoque a partir de la puesta en marcha del Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental.

No sólo es el discurso el que ha permeado las prácticas administrativas de nuestro país, sino que un primer intento por instrumentar esta corriente se materializó en el Programa de Modernización de la Administración Pública Federal 1995-2000, durante el gobierno de Ernesto Zedillo Ponce de León, el cual se inspiró en los movimientos de calidad y del enfoque de gerencia pública.

El **Programa de Modernización de la Administración Pública**, en el contexto en que se inscribía, tanto nacional como internacional, debía responder a reclamos que la sociedad exigía de los servicios como eran la **transparencia**, honestidad y rendición de cuentas, entre otros; estas expectativas o reclamos requerían un replanteamiento de las acciones, se hacía necesario entonces atenderlas de manera eficiente, efectiva y oportuna por lo que la administración inició una renovación orientada a promover nuevas actitudes, vencer inercias y atender rezagos, tanto en estructuras como en procesos. Este Programa “retomó algunas de estas inquietudes he hizo planteamientos que orientaron a un cambio partiendo del reconocimiento y convicción de la necesidad de efectuar un proceso de ajuste entre las demandas que plantea la ciudadanía a sus autoridades; y la capacidad de respuesta del aparato público–administrativo para satisfacerlas en la calidad, cantidad y oportunidad con que son requeridas” (Anaya; 1997:243).

El programa de modernización estaba integrado en cinco capítulos: 1) Antecedentes,

2) Diagnóstico General, 3) Objetivos Generales, 4) Subprogramas y 5) Líneas Estratégicas. Este Programa perseguía dos objetivos centrales señalados en su tercer capítulo y enmarcados en un periodo de cinco años:

- 1) Transformar a la Administración Pública Federal en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad.
- 2) Combatir la corrupción y la impunidad a través del impulso de acciones preventivas y de promoción, sin menoscabo del ejercicio firme, ágil y efectivo de acciones correctivas (Promap: 1996;35).

Esta somera descripción permite conocer el esfuerzo inicial que el gobierno federal realizó para instrumentar programas de modernización tanto en los procesos de reestructuración, redistribución de funciones, en la adecuación de marcos jurídicos, en la delegación de facultades, en la revisión de tiempos y movimientos de un procedimiento, en la incorporación de una tecnología administrativa, en la capacitación y sensibilización de los servicios públicos, en la remodelación del espacio físico. Ello con el fin de adaptar el aparato gubernamental a las exigencias del entorno modernizador.

Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental (2000-2006)

El actual gobierno de extracción panista, que encabeza Vicente Fox Quesada, ha impuesto una forma de gobernar que se caracteriza por confinar todo aquello que contenga reminiscencias del antiguo régimen priísta. En esta lógica, se ha propuesto dar un giro «cuasi radical» a la administración pública que no escapa a este sentir y se ha propuesto transformar el aparato gubernamental orientado al ciudadano haciéndolo, a su vez, eficiente, productivo y de calidad.

Para lograrlo, el gobierno federal creó (diciembre 13 de 2000) la **Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental (OPIG)**, adscrita a la Oficina Ejecutiva de la Presidencia de la República, como la unidad administrativa encargada de concebir, armar y poner en práctica la estrategia de la transformación administrativa a lo largo y ancho de todo el sector central de la administración pública federal a través del **Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental**, para el periodo 2000-2006, el cual fue distribuido a los titulares de las dependencias federales en febrero de 2001.

Como es sabido este gobierno, caracterizado por enfatizar el aspecto de cercanía constante con la sociedad, no podía ser la excepción la administración pública; así, “el modelo propuesto es esencialmente de innovación **social** hacia el interior de la administración, el cual pretende ser el mapa que sirva como referente inmediato para el proceso del cambio” (Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental; 2001:2).

Según el citado documento, se pretende que al final de la gestión de Vicente Fox Quesada su gobierno trascienda como “la inmensa minoría de gobiernos exitosos que se convierten en estadistas ingresando a la memoria colectiva por la puerta grande de la historia” (Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental; 2001:4).

Dicho documento redactado con un lenguaje sencillo, común, metafórico, reiterativo y

en ocasiones desparpajado, está estructurado en los siguientes apartados:

1. Innovación del Gobierno,
2. Visión del Gobierno que queremos ser,
3. Liderazgo, movilización y facultación,
4. Conceptos relevantes,
5. Organización para la innovación y la calidad,
6. Fases para la innovación, y
7. Características de un Gobierno exitoso.

En síntesis, concibe a la innovación del gobierno como “un movimiento cultural y estructural que busca reformar radicalmente la orientación, la capacidad y la velocidad de respuesta estratégica de la administración pública federal, revisualizándolo todo, desde múltiples perspectivas” (Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental; 2001:6).

Esta definición enfatiza un cambio radical, es decir, reinventar todo lo que hasta hace un tiempo venía haciendo funcionar al aparato gubernamental.

Describe un listado de valores éticos que los servidores públicos deberán observar –como una brújula– con puntual apego si se quiere evitar la corrupción y mostrarse ante la ciudadanía como ejemplos fehacientes de una sociedad con principios éticos. Los valores mencionados son: bien común, integridad, honradez, imparcialidad, justicia, transparencia, rendición de cuentas, entorno cultural y ecológico, generosidad, igualdad, respeto y liderazgo. Los cuales están descritos de manera exultativa y rimbombante aludiendo que todos están al servicio de los chiquillos y chiquillas, los mexicanos y las mexicanas –clásico estilo de hablar del Presidente que se ha esparcido a la mayoría de las áreas de gobierno. Se busca cambiar de una administración de recursos a una administración de valores “lo que hace falta en medio del frenesí por encontrar innovaciones en las prácticas de gestión gubernamental es un examen del espíritu del gobierno y de la administración” (Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental; 2001:8).

Una de las características de la **Administración Pública Gerencialista** es la flexibilidad en cuanto a su estructura orgánica, en este sentido, "para poner el gobierno a toda marcha se hacen necesarias estructuras más planas, con menos niveles, con menos plazas, más sencillas. Se trata de eliminar la grasa y fortalecer los músculos" (Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental; 2001:9). En este sentido se invoca a la **reducción** de la estructura orgánica de la administración pública.

Asimismo el gobierno está consciente de que las estructuras interminables y engorrosas merman la eficacia del sistema por tanto, ya no son funcionales, pues fueron diseñadas para un entorno y una época que ya no existen. “No podremos hacer la política del cambio con los instrumentos y estructuras del viejo régimen” (Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental; 2001:8); aquí el referente principal es la reorganización de las dependencias y entidades públicas.

A partir de este planteamiento, la propuesta propone un **Modelo de Administración Cruzada**. La reorganización en las estructuras de gobierno debe ser permanente. “Las estructuras verticales, centralizadas deben ser sustituidas por otras horizontales, nucleadas, en red, matriciales, por proyecto” (Oficina de la Presidencia para la Innovación

Gubernamental; 2001:9), para responder a la velocidad de los cambios que se presentan y por ende a las altas expectativas de la sociedad.

El propósito o mega-estrategia superior de la innovación del gobierno es: “mejorar la capacidad de gobernar, aunque ésta no se tenga como un fin en sí misma, pues si no se logra avanzar en el logro de este propósito se habrá fracasado” (Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental; 2001:10).

Por otra parte el modelo estratégico de innovación refiere que los macroprocesos clave son aquellos que más impactan en el funcionamiento y en el rendimiento del gobierno así como en la satisfacción de los clientes; ejemplo de esto son:

- Información y medición.
- Educación y capacitación continua.
- Comunicación efectiva.
- Presupuestos y finanzas.
- Servicio público de carrera.
- Organización de equipos de trabajo.
- Evaluación y comprensión de resultados.
- Gestión de proyectos estratégicos.
- Reubicación de talentos (RETA).

Básicamente estos macroprocesos están enfocados a los servidores públicos (clientes internos de la administración pública).

Finalmente, se habla de la temporalidad y plazos a partir de los cuales se alcanzarán los objetivos de la innovación, como se observa en el Cuadro 1.

6.- CONCLUSIONES

En este apartado, se esbozan algunas ideas a manera de conclusiones que rescatan las ventajas y desventajas de este enfoque que como tal hoy en día se encuentra en proceso de consolidación, pues las posturas a favor y en contra aún no encuentran un punto de equilibrio.

Ha quedado establecido que el surgimiento de este enfoque nace a principios de la década de los ochenta de la propia dinámica que presenta la administración pública; en el sentido de que es una disciplina que obedece a cuestiones meramente pragmáticas y referenciadas, de manera principal, al ámbito de la acción pública.

Así, se concluye que el enfoque de gerencia pública surge de dos vertientes, por un lado, la concepción acotada y mayormente difundida –tanto en la práctica como en el estudio–, es la que aplica los conocimientos y aportes que postula la administración privada por ser considerada «mas eficaz» que la pública. Esta vertiente relega a un segundo término la participación del Estado en asuntos estratégicos de política pública –afianzando la dicotomía política-administración. Su foco de atención es primordialmente la eficiencia administrativa de las agencias gubernamentales. Fundamentalmente utiliza técnicas y herramientas que han sido utilizadas de manera exitosa en las empresas como ámbito de

aplicación.

Por otro lado, está la vertiente que, desde sus orígenes, ve a la gerencia a partir de lo público y que, de manera reciente, es el fruto de la política pública. Esta visión amplia y de contenido político, privilegia los asuntos que tienen que ver con la toma de decisiones, de formulación y ejecución de políticas públicas en el nivel directivo de la administración. Su referente principal lo encuentra en la rectoría que debe tener el Estado en asuntos estratégicos: económicos, sociales y políticos. Su ámbito de actuación, por ende, se encuentra en el análisis de lo estatal que surge de la cotidianidad de las organizaciones públicas.

Cabe destacar la valiosa labor que ha emprendido la OCDE, desde hace ya algún tiempo, como uno de los principales organismos internacionales que ha combatido por promover de manera importante los fundamentos del enfoque de gerencia pública en las administraciones públicas de los países miembro. Fue una de las primeras instituciones que definió con claridad los axiomas que guían al enfoque, aunque advirtió que no eran recetas que debían seguirse al pie de la letra, tales como: evaluación por resultados, transferencia de competencias, descentralización, desconcentración, flexibilidad, orientación al «cliente», controles internos y externos, relación con otros niveles, entre otros.

Aunque parecía de menor trascendencia el uso indistinto que se hacía del vocablo *public management*, al momento de trasladarlo al idioma español por gestión, dirección, manejo, administración o gerencia; al final nos percatamos de que era importante diferenciar estos conceptos para no caer en la trampa de utilizarlos de manera ambigua. Así que sólo haremos las acotaciones de dos significados por ser los que se usan con mayor frecuencia. En tanto gestión alude a toda diligencia realizada para la consecución de un fin determinado, connota un concepto más restringido; gerencia refiere a la dirección de una empresa y concebida de esta manera es lo que mejor podría traducir la idea de *management*. A estas nociones se suma el hecho de que en México es común escuchar que la palabra *gestión* o *gestionar* aluden a una situación relacionada con la «gestión de un trámite de manera fácil y rápida» que está vinculada con trámites por demás engorrosos. Por tanto, lo único que genera es que el término se relacione de manera equívoca con medios por demás corruptos y, por ende, estancamiento en el estudio del enfoque. Por ello se sugiere, para el caso de nuestro país, el uso de gerencia en vez de gestión.

Debería ser prioritario para los gobiernos atraer capital humano capacitado para desempeñar el servicio público, que poseyera atributos esenciales de un administrador público íntegro –entre otros– conocimientos de la administración pública, principios y valores del servicio público bien establecidos. En este sentido, el concepto del gerente resulta útil. No se alude a encontrar un «super hombre» hasta cierto punto utópico sino por el contrario personas que tengan verdadera vocación de servicio.

A pesar de las divergencias existentes respecto al enfoque de gerencia pública estamos de acuerdo en cuanto a que los administradores deben poseer conocimientos y destrezas para llevar a cabo el quehacer administrativo, Así deben ostentar el conocimiento sobre el funcionamiento y los procesos de la política –formulación e implantación de las políticas públicas. Por otro lado, es necesario que desarrollen destrezas gerenciales y conductuales en el manejo de organizaciones complejas, con el único fin de contar con gerentes competentes. Todo ello enmarcado por un compromiso con la ética pública, la

responsabilidad social y los intereses públicos en las organizaciones públicas donde se desempeñen.

Cabe hacer hincapié en que la figura de gerente público se ubica en el nivel de los mandos medios de la estructura organizacional de la dependencia pública de que se trate. Hoy en día existen dependencias de organismos descentralizados, sobre todo federales, que utilizan este término incluso en la denominación de la unidad administrativa.

No obstante que las técnicas y herramientas que utiliza el enfoque –la planeación estratégica, la reingeniería y el desarrollo organizacional– se originaron en la administración privada han aportado aspectos fundamentales en los casos que han sido tomados como referencia para el mejor desempeño de la administración pública. Sin embargo hay que acotar sólo aquellos casos en que se convierten en herramientas útiles para lograr objetivos específicos.

Aunque pudiera pensarse que éstas técnicas no son tan útiles a la administración pública, lo cierto es que sus inconvenientes derivan cuando se usan de manera acrítica.

Finalmente haremos unas breves reflexiones en torno a la manera en que el actual gobierno federal ha utilizado el enfoque de gerencia pública para el proyecto de gobierno.

Al momento de concluir esta investigación el gobierno federal se encuentra en el último año de su mandato y la evaluación que se hace deja muchas cosas sin resolver, y no sólo en lo administrativo sino también en lo político, lo económico pero, sobre todo, en lo social, pues de acuerdo al Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental, en ésta tercera fase de los 730 días para **cambiar** el Gobierno **para siempre**, es cuando más férreos comentarios ha recibido la administración federal tanto en el ámbito nacional como internacional, pues la expectativas del “**gobierno del cambio**” estuvieron lejos de lo que hoy se vive como país.

Una de las metas que se propuso el gobierno federal, para acercar los servicios a la ciudadanía de manera rápida, fue la instauración del proyecto de **Gobierno Digital** (e-México), el cual tiene como estrategia principal “la entrega de servicios electrónicos a través de un portal ciudadano, una infraestructura robusta, el rediseño de procesos, la administración del conocimiento y la información y una política de tecnología de información y comunicaciones” (El Economista, 10/11/03, 4). Y las principales metas que se tienen contempladas para los próximos tres años (2004-2006) son: ofrecer servicios y trámites electrónicos con valor ciudadano; incentivar el uso de éstos; digitalizar el gobierno en sus procesos internos; evaluación de los servicios por parte de los usuarios; vincular a la federación, los estados y los municipios; reducción de costos y la generación de ahorros de impacto en la competitividad del gobierno.

Sin embargo, a pesar de estas buenas intenciones, la eficacia y calidad de la administración pública ha sido criticada por organismos internacionales que han calificado el funcionamiento del aparato gubernamental como regular.

“México requiere mejorar la operación, adelgazar y descentralizar su aparato de gobierno a través de reformas continuas para hacer frente a la competitividad internacional, recomendaron la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU)” (El Economista; 10/11/03:4). De manera reciente, la OCDE realizó una evaluación y México “ocupa el último lugar, entre 13 países en

la aplicación de programas de e-aprendizaje para impulsar la educación superior a través de medios electrónicos y virtuales” (Reforma; 29/07/05:pp). Si se considera que Canadá, se ubica en el primer lugar y aplica 13 de 18 de los programas evaluados.

En este mismo sentido, la OCDE sugiere que “México cuente la oportunidad de emprender, todos juntos, el impulso de un gobierno que gaste menos, profesional, de calidad, digital, con reformas, con auditoria y con transparencia” (El Economista; 10/11/03;4). Hace hincapié en la necesidad de reconocer las características particulares de cada sistema administrativo pues no todos los países se rigen por los mismos supuestos así que la OCDE será el vínculo que ayude a instrumentar la apertura sin buscar la homogeneidad porque las políticas difieren enormemente.

Aunque México vivió una etapa intensiva de privatización, todavía tiene una administración pública poco cercana a los estándares internacionales. El gran aparato del gobierno no sólo se refiere al gran tamaño de su gobierno federal sino a importantes empresas públicas en el área de petróleos, energía y seguridad social, en donde todavía juega un papel preponderante en estos sectores.

Todos los países enfrentan problemas en su gestión pública, para el caso de México otro problema lo constituye el lento avance de la descentralización uno de los temas centrales que ha estado en la mesa de discusión y ha venido ascendiendo (El Economista; 10/11/03;4). No obstante que el tema de la descentralización ha sido abordado desde hace casi dos décadas, tal pareciera que los esfuerzos no han sido suficientes.

Por el contrario, el Informe Mundial sobre el Sector Público de la ONU reporta que el gobierno de México ocupa el cuarto lugar entre los países en desarrollo en un índice sobre los contenidos de los sitios web. Se concluye que de 173 gobiernos que utilizan gobierno electrónico, sólo 15 fomentan y brindan facilidades electrónicas apropiadas para comentar sobre las políticas y actividades públicas. (El Economista; 10/11/03;47).

Destaca, por su importancia, el esfuerzo realizado por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo en el sentido de rescatar los valores de este campo de estudio y resaltar las peculiares características de los países que conforman el continente Americano para dar lugar a una propuesta bastante interesante sobre la nueva gestión pública –como ellos la denominan. En este sentido, los países de Latinoamérica han emprendido esfuerzos importantes para hacer mas eficientes, competitivas y modernas a sus administraciones públicas.

BIBLIOGRAFÍA

Anaya Cadena, Vicente (coord.) (1997), *Diccionario Política, Gobierno y Administración Pública Municipal*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, México.

Bozeman, Barry (coord.), (1998), *La Gestión Pública, su Situación Actual*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma de Tlaxcala y F.C.E., México.

Cabrero Mendoza, Enrique (1995), *Del Administrador al Gerente Público*, INAP, México.

Caiden, Gerald (1992), “Frente a la Década 1990. Desafíos para los Gerentes del Sector Público”, en *Revista Gestión y Política Pública*, CIDE, No. 1. Julio-Diciembre.

Crozier, Michel (1997), “La Transición del Paradigma Burocrático a una Cultura de Gestión Pública”, en *Revista, Reforma y Democracia*, No. 7, CLAD, Venezuela.

Guerrero Orozco, Omar (2003), *Gerencia Pública en la Globalización*, Universidad Autónoma del Estado de México–Porrúa, México.

Hammer, Michel y James Champy (1995), *Reingeniería*, Norman, Bogotá, Colombia.

Henderson, Bruce D. (1987), “El Concepto de la Estrategia”, en *Biblioteca de Administración Estratégica*, (tr. Roberto Andrés Hass García), Mac Graw Hill, México.

Huntington, Samuel P. (1975), “The United State”, en Michel Crozier, (Comp.) *The Crisis of Democracy*, University Press, New York.

Karsten, G. Hellebust (1990), *Planeación Estratégica Práctica*, CECOSA, México.

Kliksberg, Bernardo (1986), *Universidad y Formación de los Administradores y Sector Público en América Latina*, INAP-Fondo de Cultura Económica, México.

_____ (1991), “¿Cómo enfrentar la pobreza en América Latina? Dilemas Gerenciales y Experiencias Innovativas”, en *Revista Internacional de Ciencias Administrativas*, Vol. 57, No. 4, IICA–INAP, España.

Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental (2001), *Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental*, Gobierno de la República, México.

Osborne, David y Gaebler, Ted (1994), *La Reinención del Gobierno: la Influencia del Espíritu Empresarial en el Sector Público*, Paidós, Barcelona.

Rainey, Hal (1999), “Gerencia Pública: Desarrollos Recientes y Perspectivas Actuales”, en Lynn, Naomi y Aaron Wildavsky (comp.), *Administración Pública. El Estado Actual de la Disciplina*, Fondo de Cultura Económica–Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, México.

Ramió Matas, Carles (2001), “Los Problemas de la Implantación de la Nueva Gestión Pública en las Administraciones Públicas Latinas: Modelo de Estado y Cultura Institucional”, en *Revista Reforma y Democracia*, No. 21, CLAD, Venezuela.

Ramírez Zozaya, Juan Miguel (1995), *La Gerencia Pública en las Sociedades en Transición*, INAP, México.

Rosenbloom, D. H. (1993), “*Public Administration. Understanding Management, Politics and Law in the Public Sector*”, en Hood, Christopher y Micael Jackson (1997), *La Argumentación Administrativa*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública–Universidad Autónoma de Coahuila y Fondo de Cultura Económica, México.

Tompkins, Jonathan; Lascovich, Michael y J. D. Green. (1996) “Developing a Competency-based MPA Curriculum” en *Journal of public Administration Education*, No.2, Octubre.

Uvalle Berrones, Ricardo (1991), “Objetivo y Alcance de la Gerencia Pública”, en *Revista IAPEM*, No. 9, Enero-Marzo, México.

_____ (2000), *Institucionalidad y Profesionalización del Servicio Público en México: Retos y Perspectivas*, UNAM-Plaza y Valdez, México.

Valdéz Zepeda, Andrés (1994), “El Mejoramiento de la Gerencia: Un Estudio Comparativo entre México y los Estados Unidos”, en *Revista de Administración Pública*, No. 86, INAP, México.

RESEÑA BIOGRÁFICA

Gloria Wendoli Pérez Serrano (1975) es licenciada en Ciencias Políticas y Administración Pública por la Universidad Autónoma del Estado de México. Se ha desempeñado como jefa de área del Programa de Profesionalización del Servicio Público de Carrera en el Instituto

Nacional de Administración Pública (INAP) México y cursa el Diplomado de Análisis Político en el Instituto de Alta Capacitación y Actualización Profesional. Obtuvo el Segundo lugar del Certamen “Premio IAPEM Tradición y Excelencia” que otorga el Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM) con el trabajo titulado: “Una Aproximación al estudio del enfoque de Gerencia Pública”.

Actualmente se desempeña como Delegada Regional de la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno del Estado de México. Cita en Nicolás Bravo No.100, Primer piso, Col. Centro, Toluca, Estado de México. C.P. 50000. Teléfono: 722 226 01 80 exts. 115 y 128. Correo electrónico: gloriawmx@yahoo.com.mx

CUADRO 1

FASE	DESCRIPCIÓN	TEMPORALIDAD
Arranque: Calentando motores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño del Modelo Innovación y Calidad Gubernamental. 2. Red Nacional para la Innovación y la Calidad Gubernamental. 3. Negociación de Metas y capacitación del equipo coordinador. 4. Transformación de las Oficialías Mayores. 5. Negociación Sindical con la FSTSE. 6. Reunión de trabajo con gabinete ampliado. 7. Propuesta de cambio (estructural-organizacional) de las delegaciones federales. 	<i>Inmediato</i>
		Primeros 100 días de gobierno
Primera fase: Encendiendo el fuego de la innovación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de procesos y capacitación integral. 2. Premio del Presidente a la Innovación y la Calidad. 3. Programa de Reconocimientos a la Innovación y la Calidad. 4. Programa de Austeridad. 5. Medición de la satisfacción del cliente. 6. Inicio del Programa e-Government. 7. Consejo Nacional para la Innovación. 8. Desregulación burocrática. 9. Consulta a los servidores públicos. 10. Iniciativa del servicio civil de carrera. 11. Reingeniería gruesa. 	<i>Corto Plazo:</i>
		2001-2002
Segunda Fase: Avivando la llama de la innovación	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Outplacement & Telecommuting</i> (Renata). 2. Gobierno enfocado y diferenciado. 3. Gobernanza corporativa (<i>Corporate Governance</i>). 4. Servicio Civil de Carrera. 5. Financiamiento estratégico. 6. Conexión emocional (pasión). 7. Metiendo goles (<i>sic</i>). 8. Capacitación continua. 	Mediano Plazo:
		2003-2004
Tercera Fase: 730 días para cambiar el Gobierno para siempre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Blindaje constitucional. 2. Reforma jurídica. 3. Gobierno competitivo y procesos de mejora continua. 4. Nuevos paradigmas de la gestión pública. 5. Servidores públicos de carrera orgullosos. 6. Un gobierno competitivo: proyección internacional. 	Largo Plazo:
		2005-2006