

# **Influencia de los principios organizacionales en la gestión pública. Bases teóricas para la planeación económica**

***(Influence of organizational principles in public administration. Theoretical bases for economic planning)***

---

David Quitano Díaz \*; Luis Miguel Pavón León \*\*; Serafín Flores de la Cruz\*\*\*

Enviado: 10/07/2016

Aceptado: 08/10/2016

## **RESUMEN**

El objetivo de este documento es determinar cómo los Principios Organizacionales (PO) inciden en las posibilidades de éxito dentro la Planeación Económica y en la Gestión Pública (GP). El artículo se centra en la selección y revisión de distintas fuentes documentales como libros y artículos especializados. De tal manera, que, en primer término, se presenta la incidencia de los PO en la GP. En un segundo momento se señala la importancia de la organización y su impacto en la economía y, finalmente, expone una serie de conclusiones de los autores sobre este particular, como plataforma para la discusión, con su respectiva correlación epistémica del tema que se deduce entre dichos elementos.

**Palabras clave:** Principios Organizacionales, Planeación Económica y Gestión Pública.

## **ABSTRACT**

*The purpose of this document is to determine how the Organizational Principles (PO) have an impact on the possibilities of success in Economic Planning and in Public Management (GP). The article focuses on the selection and review of different documentary sources such as books and specialized articles. So we present the impact of the PO in the GP and second, we point out the importance of the organization and its impact in the economy. Finally, we expound the authors' conclusions on this matter, to serve as a platform to discuss, with the respective epistemic correlation of the theme deducted from such elements.*

**Key words:** Organizational Principles, Economic Planning and Public Management.

**JEL CLASSIFICATION:** M00, M1, M10.

---

\*Maestro en Políticas Públicas. Catedrático de la Facultad de Economía la Universidad Veracruzana; Correo electrónico : dquitano11@gmail.com

\*\* Doctor en Gobierno y Administración Pública. Catedrático de la Facultad de Economía de la Universidad Veracruzana; Correo electrónico : lmpavon@hotmail.com

\*\*\*Doctor en Sociología. Catedrático de la Facultad de Economía la Universidad Veracruzana; Correo electrónico : serafin\_flores\_cruz@hotmail.com

## I. INTRODUCCIÓN

### I.1 El contexto de la transformación estructural de México

El gobierno mexicano en sus diferentes niveles (municipal, estatal y federal), enfrenta una de las crisis más agudas que se han presenciado con respecto a las perspectivas de futuro y que cuestiona la capacidad misma para dar respuesta a los procesos globales, los cuales han manifestado la enorme necesidad de eficientar la organización pública.

La transformación económica y social que ha desempeñado México en los últimos años no tiene margen de referencia en la historia contemporánea del País. Tan solo entre enero de 2013 y septiembre de 2014 se aprobó un paquete de reformas de gran relevancia, entre las que destacan las de competencia, educativa, energética, financiera, laboral y telecomunicaciones.

En su conjunto, estas reformas buscan hacer más competitivas a las empresas públicas y privadas del país, al tiempo de mejorar el Estado de Derecho e hilvanar un mejor ecosistema dentro del agregado total de los sectores de actividad económica en México.

El problema en este sentido es que México como organización social, económica y política que ansía generar y asegurar el éxito, está lejos de encontrarse abierta a la realización de un nuevo modelo de gobierno que haga suyos principios organizacionales como la jerarquía de mando, definición de roles, evaluación de resultados y una constante flexibilidad dentro de la estructura organizacional a fin de mejorar la dinámica cotidiana y así cambiar en función de las necesidades de la realidad social.

Las reformas de la administración pública, prácticamente todas, parten de un supuesto: que es posible alterar, con cierta racionalidad y capacidad instrumental, el comportamiento de los actores organizacionales, para dirigirlos a objetivos generales, sectoriales o colectivos. Esto ya sea a través de incentivos pecuniarios o amenazas punitivas, convencimiento ético o moral, invocando el entendimiento público, lo razonable o la razón misma. La idea es una y clara: se tienen instrumentos, mismos que impactan, afectan el entorno (y hasta el profundo yo o el inner self del actor) de las

personas, sus razones para actuar, sus preferencias, sus motivos y creencias, con el fin de obtener una serie de comportamientos coordinados que permiten obtener objetivos colectivos (Arellano, 2010).

El escenario ordenado en que esto se produce y se hace posible, es la de las organizaciones. En éstas se piensa desde las reformas administrativas, se tienen los ingredientes necesarios para llevar a cabo dichos cambios: estructuras, procedimientos, normas, acuerdos, políticas, jerarquías, leyes, regulaciones, vigilantes externos e internos, restricciones presupuestarias, programas de acción y metas. En fin, un sinnúmero de herramientas para alcanzar el preciado objetivo de la coordinación, de la acción organizada para la trascendencia de los objetivos de un mercado persistentemente competitivo.

## II. CONTEXTO NACIONAL ANTE EL PARADIGMA

### II.1 Por una visión renovada del sector público

En México, por diversas circunstancias y motivos, surge la pregunta acerca de si en las condiciones actuales los gobiernos sean aún capaces de dirigir a sus sociedades. La pregunta no es casual, a partir de que son muchas, las evidencias que muestran que los gobiernos carecen de respuestas aceptables para un número considerable de problemas sociales que causan sufrimientos, envilecen la existencia de las personas y extinguen en cierto grado la esperanza.

En el centro de estos problemas que enfrentan las sociedades se ubica al gobierno y su toma de decisiones en política, servicios públicos en cobertura y calidad, la pesadez de sus procesos, la hipertrofia costosa de su aparato administrativo, su imprevisión de futuros sociales ominosos.

Evidentemente, hoy en día, para el caso del sector público, la gestión es la estrategia más preciada para llevar a buen puerto la conducción de la vida social, sobre todo en la vertiente donde el gobierno interviene para buscar orientar el rumbo dentro de una dinámica convulsa y competitiva. Sumado a ello, se presenta la necesidad de dar cauce a la vida económica. Dicha condición se refleja

ante el hecho de la planeación económica<sup>77</sup>, definida según (Waterson,1965,18) “como la aplicación de la inteligencia para tratar los hechos y las situaciones como son, y para encontrar un modo de resolver los problemas”. En este punto cabe destacar que dicha inteligencia vista desde la gestión pública versa en la idea de amalgamar la maquinaria gubernamental de tal forma que no solo administre, sino que también sea una plataforma para el crecimiento.

De esa forma el desarrollo del México contemporáneo, sus logros y problemas, sus dilemas y proyectos de superación lo han colocado cada vez en la vorágine de interconexión, provocando de esa forma, que el concepto de administrador público pase a funcionario, de burocracia a los principios de gerencia. Estas circunstancias se acentuarán cada vez más en un futuro inmediato, a raíz de que exigen una creciente disponibilidad de ejercicios públicos basados en los principios de reingeniería administrativa.

El panorama nos pone frente a un escenario donde un buen Estado democrático proporciona al electorado los productos que éste último desea de una manera efectiva, eficiente y honesta. Los problemas asociados con el logro de este objetivo pueden agruparse en dos áreas: el monopolio y la relación "mandante-mandatario"(Losada:1999). La relación mandante-mandatario se extiende a lo largo de una prolongada cadena de responsabilidades empezando por los votantes, pasando por los representantes políticos y entidades públicas, hasta llegar a los burócratas.

Así, Losada (1999) en su libro “¿Burócratas a Gerentes?”, puntualiza que, en una primera etapa, los votantes son los mandantes, y los agentes políticos (individuos, partidos y funcionarios electos) son sus mandatarios. En una segunda etapa, los políticos electos (y los partidos) o los agentes de gobierno (tales como presidentes y ministros, poderes legislativos o judiciales) son los mandantes y los burócratas públicos o sus agentes (tales como ministros, entidades reguladoras o empresas estatales) son sus mandatarios. En

este nivel de generalización, el problema del mandante-mandatario y sus dos etapas es igual al conocido problema de la empresa de propiedad de sus accionistas donde estos ejercen sus derechos mediante un directorio representativo sobre los gerentes, quienes a su vez deben manejar a sus empleados. A respecto, con la idea de fortalecer dicha sinergia, utilizaremos los siguientes 12 tipos básicos presentados en el cuadro 1.

**Cuadro 1.**  
**Principales principios organizacionales**

|   |
|---|
| ✓ Necesidades base                              |
| ✓ Recursos y activos                            |
| ✓ Posición relativa de costos                   |
| ✓ Base de los consumidores                      |
| ✓ Tecnología                                    |
| ✓ Procedimientos y procesos                     |
| ✓ Identidad simbólico-corporativa               |
| ✓ Barreras institucionales a la competencia     |
| ✓ Valores sociales                              |
| ✓ Sanciones y apoyos laborales                  |
| ✓ Reputación con los clientes                   |
| ✓ Amenazas de nuevos productos complementarios. |

Fuente: Elaboración propia con información de Douglas Hurd, “Vulnerability Analysis In Business Planning”, SRI, International Research Report, núm.593, EUA, 1977.

De esa manera es que la relación entre la estructura organizativa y la gestión pública se unen en el propósito de lograr que las decisiones no solo sean buenos propósitos, nobles intenciones y soberbios proyectos sociales, sino que, con base en información, análisis y el cálculo, se materialicen en hechos sociales cuyos beneficios disfruten los ciudadanos(Franco:2013).

La cantidad de supuestos involucrados en la idea de reformas administrativas de este tipo es enorme. Mencionemos sólo algunos de los supuestos más inmediatos:

- Que existe un proceso racional para definir objetivos colectivos.
- Que los objetivos colectivos pueden alinear los objetivos de los actores.

<sup>77</sup>Frecuentemente la planeación también se denomina planificación. No obstante, existe una discusión respecto al tema, el término planeación porque mientras que éste es más apropiado para referirse a la empresa, la

planificación suele referirse a procesos propios del Estado o de carácter nacional (Katz y Rosenzweig, 1976:468; Malagón,2003:27)

- Que los actores al menos buscan ser racionales, pasan de sus creencias a sus preferencias y a sus intereses u objetivos de una manera relativamente ordenada, transitiva, consecuente y constante.
- Que los mecanismos organizacionales permiten alinear intereses y preferencias (hasta cambiar creencias) de los actores individuales con la lógica colectiva, en una forma instrumental.
- Que los actores disfrutan de cierto grado de entendimiento tanto de sus propias razones y acciones como de las intenciones de otros actores a través de la información.
- Que los actores comprenden sus intencionalidades y son capaces de aplicarlas directamente, actuando, a la realidad.
- Que, si bien los mecanismos organizacionales se manejan en un contexto de gran incertidumbre, la búsqueda de la evasión o evitación de la misma permite pensar que, aunque no todos los actores compartan exactamente todos los objetivos y razones, son capaces de negociar y de ponerse de acuerdo hasta llegar a construir ciertos espacios de "equilibrio" que permiten la reciprocidad, aun en espacios donde el poder define parte de las relaciones entre los actores.<sup>78</sup>

La lista de supuestos puede ser mucho más larga, pero cada uno de éstos implica, en realidad, un acto de fe respecto de la capacidad instrumental de la acción organizada a través de individuos racionales. Sobre todo, si entendemos a la planeación de la organización como un proceso formalizado de toma de decisiones que genera de forma clara una representación deseada del estado futuro de la organización, y especifica las modalidades o acciones para alcanzarlo (Quiroga;1998).

Una estructura organizacional es el marco por el cual una empresa se comunica, desarrolla metas y luego trabaja para lograr esos objetivos. En el marco de la estructura

organizativa están los principios por los cuales esa estructura opera.

Los principios de una estructura organizacional son los métodos mediante los cuales la organización sostiene una estructura, y los procesos que utiliza para mantener dicha estructura eficientemente (Castillo,2013).

- ✓ Organizar: Proceso de agrupar actividades necesarias para llevar a cabo la planificación, asigna autoridad, responsabilidad y funciones.
- ✓ Organizar es repartir los recursos para alcanzar los objetivos estratégicos.
- ✓ La estructura organizacional es la manera de dividir, organizar y coordinar las actividades.
- ✓ Organización: La Organización en el Proceso Administrativo se refiere a los siguientes aspectos:
  - a) Estructurar e Integrar los recursos (humanos, físicos, financieros, tecnológicos) con los niveles institucionales de la organización.
  - b) Establecer relaciones entre todos para alcanzar los objetivos.

Los anteriores puntos apuntan al escenario de la iniciativa privada, sin embargo, no puede dejarse de lado que la relación plasmada en el presente documento (Principios Organizacionales → Gestión Pública → Planeación Económica) es ajena a dicha condición. De esa manera en este ejercicio juega un papel fundamental la actividad llevada a cabo por los agentes económicos (el Estado, la empresa, la familia, etc.) en su práctica cotidiana, con la idea de que se maximice la eficiencia técnica (productividad y competitividad) y económica (rentabilidad y acumulación), y dejar de ser una Nación naturalmente rica, pero económicamente pobre.

Para ello, coincidimos con Ceballos ( 2013), quien afirma que aspectos como la

<sup>78</sup>Existen modificaciones institucionales que paulatinamente mejorarían la relación público-privada como la mejora regulatoria, misma que es una política pública que consiste en la generación de normas claras, de trámites y servicios simplificados, así como de instituciones eficaces para su creación y aplicación, que se orienten a obtener el mayor valor posible de los

recursos disponibles y del óptimo funcionamiento de las actividades comerciales, industriales, productivas, de servicios y de desarrollo humano de la sociedad en su conjunto.  
<http://www.cofemer.gob.mx/contenido.aspx?contenido=90>  
 0 (Consultado el 4 de septiembre de 2016 a las 15 horas)

acumulación de capital: tamaño del agente económico, la logística institucional para implantar la planificación, la voluntad política (compromiso) para adoptar a la planeación, la existencia de una imagen objetiva, de mediano y de largo plazos, en la dirección, la disponibilidad de recursos para la planeación, el reconocimiento del papel rector de la planeación en el proceso de toma de decisiones, un soporte técnico creciente y las capacidades de liderazgo son valores esenciales para el éxito de la planeación, pero que se encuentran en función de dos aspectos complementarios: los principios organizacionales que los rijan y la capacidades de gestionar los mismos.

De conformidad con lo expuesto hasta aquí, la vinculación de los principios organizacionales y la planeación constituyen una actividad ligada intrínsecamente con la gestión y formación del capital, mismo que fundamentalmente se orienta a que el gobierno tiene acciones directivas que son de impecable naturaleza pública y de probada eficacia en el objetivo del análisis, diseño e implementación de las acciones de gobierno modernas.

## 11.2 Importancia de la organización

La perspectiva organizacional ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa a través del tiempo. Los gobiernos, los ejércitos y las instituciones han estudiado la organización, con el fin de mejorarla o de utilizarla mejor. La organización ha sido estudiada y son muchas sus aportaciones en el área administrativa.

En los últimos quince años, poco más o menos, el término gestión pública se ha presentado como sustituto o sinónimo de administración pública<sup>79</sup>. Este concepto puede entenderse desde un punto de vista formal en el que se refiere a la entidad que administra, es decir, al organismo público que ha recibido del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales; y, desde un punto de vista material, se entiende más bien la actividad administrativa es decir, la actividad

de este organismo considerado en sus problemas de gestión y de existencia propia, tanto en sus relaciones con otros organismos semejantes como con los particulares para asegurar la ejecución de su misión.

También se puede entender como la disciplina encargada del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano enfocada a la satisfacción del interés público, entendido este último como las expectativas de la colectividad (Aguilar;2012).

Por tanto, la gestión, administración y planeación deben ir de la mano al encontrarse estrechamente relacionados con un sistema de dirección e implementación de políticas públicas que tienen a su cargo el destino colectivo de las personas, familias y grupos, así como el compromiso de desenvolverse con apego a la legalidad y constitucionalidad, que son condiciones a cumplir para valorarla como una institución prudente y efectiva en la producción de los resultados de gobierno.

La idea anterior tiene dos sentidos mínimos. Primero: explicitar los supuestos gruesos de una reforma sobre el comportamiento humano y contrapesar dichos supuestos con la dinámica relacional que hemos descrito. El segundo es un compromiso de las reformas con sus consecuencias reales. Más allá de los boicots o resistencias, las reformas no siempre (casi nunca, en realidad) acaban produciendo lo que buscaban. Y pocas veces se responsabilizan de sus consecuencias finales.

La tendencia es más bien a que una reforma es una moda, que falla y es corregida por otra moda, aunque con nuevos supuestos. De esta forma acaba siendo parcial, para ser sustituida por una nueva "solución", es decir, otra moda.

Al respecto la construcción social de la realidad impone una responsabilidad distinta: un reformador debe comprometerse no sólo con sus supuestos, sino con las consecuencias sociales, organizacionales y humanas de sus reformas, tanto las esperadas y explícitas como las "netas", deseadas o no (Arellano Gault; 2010).

Comprender esta dinámica organizacional es un primer paso para construir un concepto de

<sup>79</sup> La nueva corriente la sustituye por gestión pública a partir de que este último concepto es mucho más amplio

en el entendido de que ya no solo se administra, sino que se ejerce de forma racional.

eficiencia del presupuesto basado en el aprendizaje y no sólo en la ausencia de expertis. Pretender que las reformas administrativas instrumentalmente logren lo que se proponen en forma lineal no es sino una forma perversa de generar expectativas falsas e impulsar discursos en realidad hipócritas respecto de la efectividad de las organizaciones políticas que llamamos públicas.

Cabe recordar que a su vez las organizaciones son un constructo social de la modernidad, donde las acciones de los actores y grupos adquieren sentido, donde los recursos se movilizan y se aplican; donde las políticas se generan y se aplican; donde las reglas, leyes, y normas operan en la práctica; donde los marcos de interacción y de regulación dan sentido y cierto nivel de certidumbre para la interpretación de las personas; donde la sociedad se relaciona con sus representantes e instituciones.

En gran medida (Arellano Gault; 2006) el estudio de las organizaciones ha permitido romper con el supuesto de que, como categoría, podía asimilarse a la de un solo ente racional básico con coincidencia y propósitos definidos. Ante tal efecto, asumir la existencia como tales, acude en buen grado a la configuración de espacios idóneos en dónde fortalecer las acciones públicas. Ello implica aceptar que existe un movimiento organizacional con actores que buscan espacios de libertad y que se enfrentan a la ambigüedad. No tomar como importante la estructura de las organizaciones para la gestión y la planeación económica significa dejar de estudiar los mecanismos de dirección y acuerdos necesarios que permitan la acción colectiva con sentido y orientación.

### II.3 El problema de la estrategia

En la actualidad el cambio en la densidad demográfica y las diferencias en las brechas de desigualdad entorpecen las posibilidades organizacionales. Para ello, es requerimiento esencial el enfoque estratégico, mismo que se ha convertido en un paradigma<sup>80</sup> que posee generalmente especificidades muy claras:

- ✓ Su desenvolvimiento en un contexto turbulento, donde la información no es precisa y la movilidad crea grandes espacios de incertidumbre.
- ✓ Su definición por la relación sujeto-contexto. Sin embargo, no resuelve todos los problemas, como muchos creyeron, sino solamente relaciones complejas de engranaje entre quien toma decisiones y la realidad a la que pertenece. La inmunidad del sujeto, la relaciones con su contexto, no existe.

Ahora bien, sin negar la importancia de los puntos anteriores, no parece arriesgado afirmar, como veremos, que dicha perspectiva es insuficiente para alcanzar y avanzar estratégicamente en el sentido que manejamos arriba. Esta afirmación se deriva del papel secundario que la visión ortodoxa de economía le asigna al progreso técnico y al funcionamiento de las instituciones.

Es prudente abordar que tanto el progreso técnico de la organización como el funcionamiento institucional bajo un arquetipo estratégico son la capacidad de imitar, adaptar y finalmente desarrollar procesos de producción y productos que a su vez son el elemento central en la determinación del grado de competitividad de los sectores.

En este contexto, como se mencionó en la introducción, la economía mexicana se encuentra en un proceso de transformación muy importante. Como resultado de un conjunto de políticas el gobierno federal comenzó a aplicar desde mediados de la década de 1980, un modelo de desarrollo hacia afuera, que actualmente está profundizándose, en el cual el crecimiento de las empresas y la certeza que pueda generar el gobierno para las mismas dependerá cada vez más del aprovechamiento de la forma en cómo se gestionen los espacios y se planea al largo plazo.

Dicha planeación debe ser estratégica, encontrando cabida en la ciencia, la tecnología y la formación de capital humano, elementos que tienen en la actualidad una vinculación esencial con el éxito, ya que, como resultado de los programas de ajuste estructural puestos en marcha en la década

---

<sup>80</sup> Paradigma en el sentido de que conforma un cuerpo explícito de categorías que codifican la teoría para poder ser aplicada.

pasada, la estabilidad macroeconómica va consolidándose de manera notable y es prioridad del gobierno mantenerla, por lo que el incremento de los salarios reales, dependerá de los incrementos en la productividad.

Con el sentido de que el orden económico sea positivo para la generación de riqueza, (Bozeman; 1998,21) en “el monolito estatal se fragmenta, hace referencia a que la lógica de la acción gubernamental se diversifica en varias lógicas. Las dependencias gubernamentales se bifurcan, se contraponen y se disputan los espacios y los recursos, los cuales, por cierto, comienzan a ser más escasos dados los altos niveles de déficit público a los que se llega en el escenario de una excesiva intervención estatal. En medio de este proceso de fragmentación, los grupos organizados de la sociedad comienzan a introducirse por todas las rendijas. La acción gubernamental deberá ser en adelante mucho más interactiva con agentes y agencias no gubernamentales”.

Conforme la nueva realidad que debe describirse y explicarse es este escenario de fuerzas centrífugas en la acción gubernamental; un escenario de espacios que se definen por la interacción de actores, de variables exógenas que alteran el funcionamiento de las dependencias y las obligan a desarrollar capacidades adaptativas. Si bien se mantiene como principio una lógica racional-legal. se crean grandes distancias respecto a ella en el acontecer cotidiano.

Lo que arroja más luz sobre la acción gubernamental es el proceso que se da en torno a lo racional-legal y no más al interior de esta supuesta lógica de comportamiento. Es a partir de este momento cuando la administración pública tradicional ya no puede ayudarnos a entender el acontecer del gobierno en acción, bajo la idea de la estrategia, avanzando hacia la planeación-estratégica.

Dicha dualidad la caracterizamos por la búsqueda de orientar el futuro, a partir de la anticipación, la finalidad y la voluntad del proceso mismo. A diferencia de las decisiones improvisadas, la planeación- en este sentido- es el examen previo de un conjunto de problemas y de acciones que pueden

conducir, con mayor probabilidad y eficiencia, a lograr los resultados buscados.

A lo que reflexionamos, ¿pensar estratégicamente es una tautología de planeación? ¿Qué va a pasar? ¿Qué vamos a hacer?, cabe destacar que dichas interrogantes no son salvedades monótonas, a partir de que las interconexiones y la función del gobierno ya no es como pensábamos. Un mal movimiento tiene como consecuencia una externalidad pauperizadora para el conjunto social y el futuro de vida de a quienes se le debe servir.

uestra sociedad se halla en una disyuntiva, en tanto debe decidir si pensar en el futuro o vivir el ahora de manera desenfrenada. Al respecto, cabe destacar que la economía, por ejemplo, como ciencia está mostrándose ficticia con respecto a la realidad. De hecho, algunas voces responsabilizan a la Organización Mundial del Comercio y al Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, sumando además a las instituciones nacionales, por hecho de haber dado lugar a constantes cambios los cuales están ampliando los niveles de desigualdad y rivalizando la concentración de capital. Por tanto, la gerencia pública y su impacto en la planeación, requiere como álgebra esencial no sustraerse a la participación y dejar de ser espectadores de algo ajeno al acontecer interno.

Debe ser un eslabón que permita la creación de un espacio de relaciones correctamente establecidas. Para que todo fluya como una corriente de procesos dinámicos e interrelacionados en la que todo y todos participamos.

Es este el principio en la que el servicio público no se vea solo como un gasto sino también generadora de felicidad. Este mundo en caos aparente, es también un espacio que invita a la transformación, a ser cada uno de los ciudadanos arquitectos de su destino, muy poco de ello alcanzará su justa medida sino comenzamos por organizarnos, ello implicará la pérdida de un poco de soberanía interna en aras de un fin superior (Pigem:2013).

#### II.4 Elementos de la Nueva Gestión Pública

La mayor parte de las críticas ortodoxas a la nueva gestión pública en esta línea son vulnerables al contraataque de esta última objeción.

Los ataques más académicos han cuestionado su universalidad, enfocándose en la equidad de los costos, una preocupación por el recorte de gastos y "las éticas de la línea de fondo" (Jackson, 1989: 173). Por ejemplo, a menudo se dice que un énfasis en los resultados, combinado con la demanda de que los gerentes se impliquen de manera activa, conduce a reducir de categoría las consideraciones de equidad, particularmente en sus implicaciones para la capacidad de las directoras para llegar a las primeras posiciones del servicio público (véanse Bryson, 1987; Pollitt, 1990: 141-142).

Un enfoque en la desagregación y un estilo similar al del sector privado con frecuencia tienden a reducir la accesibilidad a los servicios públicos al incrementar la complejidad y la opacidad del gobierno (Nethercote, 1990c), y las oportunidades de evasión y negación de responsabilidad, especialmente para consumidores en desventaja, véase Cuadro 2.

**Cuadro 2.**  
**Tres conjuntos de valores fundamentales en la gestión pública**

| Valores de tipo sigma: mantenerlo simple y centrado | Valores de tipo theta: mantenerlo honesto y justo   |   | Valores tipo lambda: mantenerlo sólido y resistente          |
|---|---|---|--|
| Estándar de éxito                                   | Frugalidad (hacer empatar los recursos con las tareas para lograr objetivos determinados) | Rectitud (logro de equidad, reciprocidad y descarga de deberes adecuada)              | Resistencia (logro de confiabilidad, adaptabilidad, solidez) |
| Estándar de fracaso                                 | Desperdicio (problemas, confusión, ineficiencia)  | Malversación (injusticia, parcialidad, abuso de poder)                                | Catástrofe (riesgo, crisis, colapso)                         |
| Moneda del éxito y el fracaso                       | Dinero y tiempo (Costo de los recursos de productores y consumidores)                     | Confianza y derecho (consentimiento, legitimidad, proceso debido, derechos políticos) | Seguridad y supervivencia (confianza, dar la vida)           |
| Énfasis en el control                               | Salidas   | Proceso   | Entrada / Proceso  |
| Holgura   | Bajo  | Medio   | Alto   |
| Objetivos   | Fijo / Sencillo   | Incompatible "Partida doble"  | Emergente / Múltiple   |
| Información   | Análisis de costos, segmentado (Activos comerciales)                                      | Estructurado  | Intercambio rico, gestión colectiva                          |
| Acoplamiento  | Ajustado  | Medio   | Holgado  |

Fuente: Tomado de Cejudo, Guillermo. (2011). Nueva Gestión Pública. México: Siglo XII.

Como menciona (Hood 1991), la teoría de la gestión pública debe hablar a todos los administradores públicos y no sólo a los que se encuentran en la cúspide estratégica de las organizaciones públicas. Gran parte de esto, se encuentra sesgado hacia estas posiciones de nivel superior, sin embargo, con los siguientes puntos se espera se logre alcanzar los objetivos de la planeación económica:

- Medios personales o personas físicas.
- Medios económicos, los principales son los tributos.
- Organización, ordenación racional de los medios.
- Fines, principios de la Entidad administrativa.
- Actuación, que ha de ser lícita, dentro de una competencia de órgano actuante.



La gestión pública podrá medirse por resultados, tendrá un accionar transparente y rendirá cuentas a la sociedad civil. El mejoramiento continuo de la Administración Pública se basará en fortalecimiento de herramientas de gestión consolidadas en un sistema integrado que permita el buen uso de los recursos y la capacidad del Estado para producir resultados en pro de los intereses ciudadanos. Estas deberán desarrollarse bajo un marco de modernización, reforma y coordinación interinstitucional.<sup>81</sup>

Del mismo modo, la medida en que los preceptos de la nueva gestión pública son compatibles con “ingeniería de seguridad” en términos de “culturas de seguridad” merece más análisis. La nueva gestión pública asume en general que los servicios públicos pueden dividirse en “productos” autónomos, y que la buena gestión pública requiere eliminar el énfasis en externalidades genéricas y colocarlo en los servicios que se prestan dentro de parámetros dados. Que el énfasis en la reducción de costos, la subcontratación, la compartimentalización y el recorte de fondos sea compatible con la cultura de seguridad en el frente necesita ser probado.

La nueva generación de desastres creados organizacionalmente en los últimos 15 años, de los cuales algunos ejemplos dramáticos han ocurrido en el Reino Unido, sugiere que esta cuestión necesita por lo menos de investigación.

Sólo cuando podamos poner a prueba los límites de la nueva gestión pública en términos de valores administrativos, los principios organizacionales y la planeación económica, relativamente delimitados podremos empezar a establecer su ámbito adecuado y ponerla en su lugar histórico (Hood; 1991, 69).

### III. CONCLUSIÓN

La eficaz aplicación de los principios organizacionales dentro de la gestión pública logrará que un Estado haga un mejor uso de sus recursos, logrando de esa forma resultados acordes a las aspiraciones de una sociedad que se encuentra cada vez más

ávida de eficiencia administrativa. Un Estado eficiente y eficaz requiere de servidores comprometidos con este principio de Buen Gobierno e instituciones fortalecidas, llevando a cambios estructurales en la organización y en la gestión de las entidades, involucrando, claridad en las responsabilidades de los servidores públicos y mecanismos adecuados de seguimiento, que permitan analizar progresivamente su gestión y tomar correctivos a tiempo.

En ese sentido coincidimos con (Moreno;2010), al mencionar la urgencia del ejercicio público bajo los principios organizacionales clásicos sumamos a los siguientes elementos para el estudio de la administración pública como detonantes de avance:

Eficiencia en la gestión de los recursos públicos: El aumento en la eficiencia en el uso de los recursos públicos requiere de estrategias múltiples y diferenciadas en la consecución y asignación de recursos presupuestales en un marco equilibrado entre criterios técnicos y políticos.

Arreglos institucionales por temas estratégicos: Se emprenderán intervenciones a las instituciones públicas orientadas a integrar redes de organizaciones públicas modernas, flexibles, abiertas al entorno y orientadas hacia la funcionalidad y productividad

Iniciativas de rediseño organizacional en entidades del Estado: La innovación gubernamental requiere una nueva forma de organización de las entidades del Estado rediseñando ciertas instituciones con criterios modernos de gestión, liquidando de manera eficiente, ágil y oportuna instituciones con problemas estructurales, de tal manera que se evite la pérdida de valor público, y crear algunas nuevas instituciones que permitan alcanzar los retos planteados.

Políticas de eficiencia como anti-trámites internos y servicios compartidos: Se emprenderán esfuerzos para racionalizar y

<sup>81</sup> El análisis moderno del sector público se hace a partir de la tragedia de los comunes recabado por Elinor Ostrom sobre los bienes comunes: Los “bienes comunes”, aquellos procesos y recursos que no funcionan bajo la lógica de la propiedad mercantil/privada ni bajo la jerarquía estatal. Se insertó en el marco conceptual de la

«Nueva Economía Institucional», que a partir del análisis microeconómico puso su foco en aspectos desatendidos por la teoría económica convencional, tales como los costes de transacción, el estudio de las reglas del juego, los mecanismos de control y mantenimiento de los acuerdos sociales.

simplificar procesos, procedimientos, trámites y servicios.

Gestión pública orientada a resultados: Busca generar capacidad en las organizaciones, para que logren los resultados establecidos en los planes de gobierno, mediante la creación de valor público (CLAD-BID, 2007)

Incentivos para la gestión pública: Se debe implementar un sistema para la clasificación y evaluación de las entidades, complementándose con el desarrollo de mecanismos de certificación a los servidores públicos. Esto se relaciona con el diseño de un esquema de incentivos que estimule a las entidades a aumentar su capacidad organizacional.

De tal suerte, que es imprescindible la concientización de la importancia en la aplicación de dichos principios y nociones, ya que, si deseamos avanzar como país, es prudente tener un pensamiento estratégico, planeado y basado en la conciencia de que una organización correctamente establecida tiene profundos alcances en la asignación de los recursos y redistribución de los beneficios agregados.

## REFERENCIAS

- Arellano Gault David. (2010). *Reformas administrativas y cambio organizacional: hacia el "efecto neto.*, México: CIDE.
- \_\_\_\_\_. (2006) *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional* México: FCE.
- Beckhard, Richard. (2013). *Desarrollo Organizacional*, Fondo Educativo Interamericano, España.
- Bryson, L. (1987), "Women and Management in the Public Sector", *Australian Journal of Public Administration* 46: 259-272.
- Castillo Víctor. (2013). *Teoría de las Organizaciones*, México: Trillas.
- Ceballos, Adalberto. (2013). *Los escenarios de la planeación económica*. México: Universidad Veracruzana.
- Douglas, Hurd. (1977). Vulnerability Analysis in Business Planning. SRI, *International Research Report*, núm.593, EUA.
- Franco, Julio. (2013). *Diseño de Políticas Públicas*. 2º edición., México: IEXE.
- Jackson, M. W. (1989), "*Immorality Way Lead to Greatness: Ethics in Government*", en S. Prasser, R. Wear y J. Nethercote (eds.), *Corruption and Reform: The Fitzgerald Vision*, St. Lucia, Queensland University Press, pp. 160-177.
- Moreno, Roberto. (2010). *Elementos para el estudio de la administración pública estatal en México*. México: Porrúa.
- Hood, Christopher (1991), "A Public Management for All Seasons?" *Public Administration*, vol. 69, primavera de 1991, Royal Institute of Public Administration, pp. 3-19.
- Ostrom, Elinor. (2010). *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*. 2a. Ed., México, UNAM/IIS/CRIM/FCE.
- Pollitt, C. (1990), *Managerialism and the Public Services: the Anglo-American Experience*, Oxford, Blackwell.
- Quiroga, Gustavo. (1998). *Organización y Métodos en la Administración Pública*. México: Trillas.
- Waterston, Albert. (1979). *Planificación del desarrollo*. México: FCE.