

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES



**MATERIAL DIDÁCTICO PROYECTABLE PARA LA
UNIDAD DE APRENDIZAJE: *GERENCIA PÚBLICA***

**LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Elaboró: Dra. en C. S. Leticia Contreras Orozco
Periodo 2016 A**




Unidad de Competencia I


- **Objetivo:** Conocer, examinar y discutir el proceso de reforma del Estado, para comprender su vinculación con los procesos de modernización de la Administración Pública.
- **Conocimiento:** El cambio de la Administración Pública en el Estado Contemporáneo.




CAMBIO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- El Estado contemporáneo, como ya lo planteaba Wolfe, se caracteriza por una manifiesta crisis de la legitimidad.
- La sola presencia estatal, su formas de actuación, su racionalidad para percibir las demandas, procesarlas y actuar son, hoy fuertemente cuestionadas por ambos grupos del cuerpo social.

- 
- Laufer sugiere la prefiguración de un nuevo sistema de legitimidad, en el cual la legitimación del Estado vendría dada ya no por los fines buscados, sino por los métodos del ejercicio del poder; es decir la racionalización de su gestión, la eficacia de su acción, la participación de la ciudadanía y de los usuarios de los servicios.


- 
- Este nuevo sistema de legitimidad que se prefigura y caracteriza el momento histórico mundial del final del siglo veinte, podría bautizarse de acuerdo a Michel Crozier como el Estado Modesto o Estado Moderno.


- 
- Se podría afirmar que la crisis de la legitimidad del Estado Contemporáneo es, de hecho, la crisis de legitimidad de la administración pública.
 - Crozier y Kliksberg sugieren que es la complejidad de la acción estatal la que indujo el tamaño del aparato y no viceversa.





1.2 La modernización de la Administración Pública


- La modernización de la administración pública ha surgido como una respuesta a la crisis de legitimidad.
- a) Se puede distinguir un primer nivel de análisis de la modernización referido al prerrequisito de la *eficiencia*.


- 
- En este caso la modernización aparece como un proceso transformador de una administración pública ineficiente, anquilosada, que desperdicia recursos y energía organizacional, debido a la conformación de un sistema administrativo con exceso de personal y técnicas administrativas obsoletas.


- 
- A partir de esta visión se sitúa la solución de cambio y modernización en el nivel operativo. Las soluciones más comúnmente planteados son: el redimensionamiento del aparato, es decir: achicamiento, la racionalización de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros; y nuevas estructuras administrativas.


- 
- Cabe preguntarse por ejemplo, si el achicar necesariamente incrementa la eficiencia, o acaso es sólo una forma de evitar ineficiencias; es decir la búsqueda de pequeñas ineficiencias en lugar de grandes ineficiencias.


- 
- Es innegable que la administración pública adolece de graves problemas de ineficiencia, sin embargo las soluciones enmarcadas exclusivamente en esta perspectiva no son integrantes ni globalizan la crisis del aparato en toda su magnitud.


- 
- b) Un segundo nivel de análisis se orienta al prerrequisito de la *eficacia*.
 - Aquí se considera la modernización como un proceso que surge de la crisis en el logro de los objetivos estatales.


- 
- En el diagnóstico que se podría hacer de la crisis del aparato estatal desde este nivel, tendría dos vertientes: una visión orgánica y una visión mecánica.


- 
- La visión orgánica hace énfasis en la dinámica decisoria de las organizaciones públicas, en la estructura de poder y en los juegos de interés que condicionan el funcionamiento de la administración.


- 
- La acción final, por tanto sería una resultante de esa dinámica interna de la estructura organizacional y podría no coincidir en nada con la iniciativa estatal original.

- 
- Sin embargo, pese a la complejidad de estos procesos y de sus ajustes o soluciones, en la realidad de nuestras organizaciones han dominado el escenario los planteamientos normativo-jurídicos (visión mecánica). En ésta se concibe a las organizaciones públicas como aparatos monolíticos y mecánicos.

- 
- A partir de esta visión normativa se tiende a suponer que el “mal organizacional” está en lagunas en la reglamentación, definición de áreas de competencia, manuales, organigramas, decretos, disposiciones, etc.

- 
- El seguir suponiendo que las organizaciones cambian por decreto es repetir un proceso de desgaste de la energía organizacional; es necesario por tanto superar en este nivel de análisis la visión tradicional de la organización mecánica.


- 
- c) Un tercer nivel de análisis se refiere al prerrequisito de la *legitimidad*.
 - En este nivel se percibe a la modernización como un proceso necesario que reestablezca el dialogo Estado-sociedad como una solución a la crisis de legitimidad del aparato estatal.


- 
- El agotamiento de la credibilidad ciudadana es una de las dificultades a vencer en esta perspectiva de la modernización.
 - Un proceso de modernización de la administración pública, debe contemplar necesariamente los tres niveles.





El gerente público en el contexto de modernización y cambio


- El supuesto de base de Crozier, el cual compartimos en nuestra visión de la modernización de la administración pública, es que el cambio se deberá inducir vía el recurso humano, es decir que el cambio necesario no es sólo de estructuras o responsabilidades del funcionario, sino de actitudes y procesos de identificación.

- 
- Si bien el proceso debe integrar los niveles de la eficiencia, eficacia y legitimidad requiere ante todo, una forma de desdoblamiento que le permita tener un efecto multiplicador que abarque la totalidad del aparato.

- 
- 1) La crisis de legitimidad del aparato, induce una propensión al cambio y una identificación de la cúpula gubernamental ante la necesidad misma del mantenimiento en el poder.

- 
- 2) Este proceso parecería un requisito indispensable para llegar al nivel operativo del diseño de *nuevos sistemas administrativos*.

- 
- 3) Por último, los incrementos en eficiencia y eficacia del aparato se traducirían, en el mediano plazo, en una recuperación paulatina de legitimidad, en la acción político-administrativas del Estado.

- 
- Entonces como lo comenta Romain Laufer, la gestión pública en el nuevo sistema de legitimidad es un requisito tanto para la administración central como para la empresarial.



Bibliografía

- Cabrero Mendoza, Enrique (1997), Del administrador al gerente público, un análisis de la evolución y cambio de la Administración Pública y del perfil de dirigentes de organizaciones, INAP. Pp. 27-41