

**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 administrativa.
- \* **Conocimiento:** La nueva perspectiva de la Administración Pública.

# Una nueva perspectiva de la Administración Pública

- \* Las reglas, la obligatoriedad, la impersonalidad y la centralización han terminado con cualquier utilidad que pudiera ofrecer el paradigma burocrático.

- ⦿ Por lo que es necesario transitar a otro nuevo paradigma, sea cual sea el nombre, en el que se sustituyan las reglas por los principios, se reconozcan la complejidad y la ambigüedad que enfrentan las dependencias públicas; y en función de este contexto se construyan nuevas relaciones de trabajo que incidan en la creación de una nueva cultura organizacional.

- 
- \* El paradigma posburocrático podría entenderse como la búsqueda de nuevas formas organizacionales, que si bien están más allá de la estricta racionalidad formal-legal, aun están inmersas en la lógica racional-teológica.

- \* Es conveniente revisar el artículo de Heydebrand, donde se explica el surgimiento de organizaciones denominadas “pos” como resultado de la transición del capitalismo industrial a otro posindustrial caracterizado por la automatización de los procesos y uso de la tecnología desarrollada por la informática.

- \* Para Heydebrand las “nuevas organizaciones son posburocráticas por que van más allá de la racionalidad formal, la jerarquía, la división del trabajo, la especificación de funciones...”

- 
- \* Todos los esfuerzos por transformar la cultura organizacional y terminar con la separación entre dirección y ejecución tiene como propuestas más representativas la calidad total y la reingeniería.

- 
- \* En lo que respecta a la división del trabajo es un hecho que las organizaciones en la actualidad ya no trabajan a través de la determinación de funciones especializadas verticales, sino a través de esquemas que respondan a procesos horizontales.

- 
- ① El ejemplo anterior permite introducir otro de los supuestos principales del libro, la posibilidad de conciliar los nuevos procesos decisorios descentralizados a través de estructuras más flexibles y con tecnologías modernas, con la responsabilidad político-institucional y social de la gestión pública.

- 
- \* La “rendición de cuentas” se refiere a la creación de mecanismos institucionales que permitan el control y la supervisión social como practica institucionalizada.
  - \* La “orientación al cliente” que puede instrumentarse a través de dos principios:

- 
- \* a) La participación de los usuarios tanto en la producción como en la prestación de servicios;
  - \* b) La prestación de servicios deberá realizarse informando exhaustiva y verazmente a los ciudadanos de las condiciones y los recursos con que cuenta el gobierno.

- 
- \* Este tipo de relación entre el gobierno y a sociedad será un factor fundamental para construir la “responsabilidad democrática en la función pública”. Esto ayudaría a superar la desconfianza de los ciudadanos en el gobierno.

- \* En el gobierno del Estado de Minnesota se modificaron las practicas tradicionales de financiamiento, de contratación de servicios, de administración de personal y de compra de materiales; lo que en una primera lectura del libro sólo aparece como una simple reforma administrativa, a la luz del conjunto en general de los cambios lo que se puede observar es una nueva cultural organizacional.

- 
- \* Detrás del “paradigma posburocrático” se encuentra implícita la idea de que “atravesando” la burocracia es compartir el conocimiento, los recursos, la autoridad y la toma de decisiones.

- 
- \* La idea de compartir los recursos organizacionales tiene como una de sus premisas el infundir en toda la organización un espíritu propositivo para que los empleados realicen las acciones que realmente ofrezcan algo valioso para los clientes.

- 
- \* Para ello también es necesario adecuar las normas y los procedimientos organizacionales para que los empleados puedan conocer con facilidad sus responsabilidades y cumplir con ellas.

- 
- \* Además, será también necesario fijarse más en los resultados y no sólo en los insumos de los procesos.
  - \* El profesor Barzelay asume que sí es posible generalizar en otras latitudes la estrategia utilizada.

- 
- \* El surgimiento de una nueva cultura con relaciones organizacionales, enfoques operativos, tecnologías administrativas, mística y actitudes diferentes.

- 
- \* El autor de *Atravesando la burocracia* considera que estas características organizacionales representa un conjunto de principios que permiten hablar de un nuevo paradigma organizacional, el “posburocrático”.

- 
- \* Ya no es posible que el ejercicio de la función pública se observe como un acto de autoridad y de control para el cumplimiento de las normas, sino como la prestación de un servicio.

- 
- \* El “paradigma posburocrático” necesita que se transite de conceptos abstractos como el de interés público al de “resultados valiosos para los ciudadanos”.

- 
- \* No sólo pensar en la eficiencia organizacional sino también en la calidad de los servicios (entendiéndose ésta como la adaptación de los servicios públicos a las exigencias de los clientes), y determinar su valor en función de los beneficios y la satisfacción de los clientes, y no sólo de los costos.

- 
- ⦿ Lograr este cambio es el objetivo fundamental de la propuesta del profesor Barzelay.
  - ⦿ También es necesario sustituir la idea de que las organizaciones públicas son instrumentos al servicio del grupo en el poder, y pensar en ellas como instituciones que producen un trabajo socialmente útil y que están a las órdenes de sus usuarios.

# Más allá del paradigma burocrático

- \* Para los estadounidenses que apoyaban los movimientos de reforma y de reorganización, la burocracia significaba eficiencia y la eficiencia era sinónimo de buen gobierno.

- 
- \* Los valores de eficiencia y la administración impersonal, aunados a la orden de ponerlos en práctica en el gobierno, constituyeron, a principios del siglo XX, un sistema de creencias apremiante . A este sistema se le puede llamar *visión de la reforma burocrática*.

- 
- \* Entre las características arraigadas en el paradigma burocrático que merecen un examen detenido, se cuentan las siguientes:
  - \* En el Poder Ejecutivo, cada función está definida por las delegaciones específicas de autoridad.

- 
- \* Los funcionarios sólo deben actuar cuando expresamente permitan hacerlo la regla o las instrucciones dadas por autoridades superiores.
  - \* - Los funcionarios deben aplicar las reglas y los procedimientos de manera uniforme.

- 
- \* Los expertos en materias sustantivas deben ser asignados a las dependencias operativas, en tanto que los expertos en presupuesto, contabilidad, compras, personal y métodos de trabajo deben destinarse a las funciones centralizadas de *staff*.

- 
- \* Las responsabilidades clave de la función financiera consisten en preparar el presupuesto ejecutivo y en evitar que el gasto real exceda. La función de compras son reducir al mínimo el precio pagado por bienes y servicios, siendo su responsabilidad clave la función de personal, incluyendo la clasificación de empleos, el examen de solicitantes y el llevar a cabo los nombramientos para ocupar las plazas.

- \* El Poder Ejecutivo operará honrada y eficientemente mientras las funciones centralizadas de *staff* ejerzan un control unilateral sobre las acciones administrativas de las dependencias operativas.

- 
- \* Surgida en el mundo de la práctica, la más importante de las recientes objeciones conceptuales al paradigma burocrático es la idea de que las dependencias gubernamentales deben guiarse por el usuario y orientarse hacia el servicio.

- 
- \* La retórica del servicio al cliente se viene haciendo ubicua en las declaraciones de misión y estrategia por parte de las organizaciones gubernamentales.

- 
- \* Al caracterizar el paradigma posburocrático, se presenta una serie de contraste ante su predecesor burocrático. En el nivel general, ambos paradigmas se comparan en sus respectivas afirmaciones sobre cómo se deben administrar los procesos de producción gubernamental, como hay que ejercer el control y qué ideas deben preocupar profundamente a los servidores públicos.

- 
- \* En el nivel específico, ambos paradigmas se comparan en sus afirmaciones respecto a cómo se deben conducir las relaciones entre las dependencias *staff* centralizadas, las dependencias operativas y las autoridades.

- 
- \* El concepto de paradigma posburocrático fue introducido por Michael Barzelay y Babak J. Armajani.
  - \* Las dependencias *staff* ejercen enorme influencia en la administración de las operaciones gubernamentales.

- 
- \* Las dependencias *staff* son un posible cuello de botella en el proceso de poner en práctica el paradigma posburocrático.

# Bibliografía

- \* Barzelay, Michael (1998) Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública. México: FCE.