



Institucionalización de la acción colectiva y rendición de cuentas

Cornelio Rojas Orozco*

Abstract

El autor analiza el impacto que ha tenido en el ámbito público la aplicación de enfoques político-administrativos como la Nueva Gestión Pública, la gobernabilidad democrática y la gobernanza, y especifica cuáles son sus alcances en las acciones verificables en materia de rendición de cuentas. Asimismo, enfatiza las limitaciones normativas y de facto que supone la instrumentación de reformas administrativas, y de manera particular su incompatibilidad con la institucionalidad democrática al no favorecer el crecimiento económico y el desarrollo social sustentable.

Palabras clave

Administración Pública, gobierno, Nueva Gestión Pública, gobernabilidad democrática, gobernanza, rendición de cuentas, acción colectiva.

1. Introducción

El Estado es el garante de los derechos de la ciudadanía para alcanzar mejores resultados sociales, económicos, políticos, culturales y ambientales, estrechamente interrelacionados. Sin embargo, en la sociedad persisten condiciones de desigualdad, inseguridad y concentración del ingreso y la riqueza.

* Profesor de asignatura en el Centro de Estudios en Administración Pública y Miembro del Seminario en Gobernabilidad y Desarrollo sustentable, ambos de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, donde también realizó sus estudios de licenciatura. Asimismo, cuenta con estudios de Doctorado de 3er. Ciclo sobre Administración Pública en la Facultad de Derecho, Economía y Ciencias Sociales de la Universidad de París II, La Sorbona. Correo electrónico: inapgoberdesu@yahoo.com

Estos desafíos, en manos de políticas gerenciales, administrativistas o tecnocrático-productivistas -de dudosa *transparencia y rendición de cuentas*-, provocan que sus estrategias con énfasis en *calidad y eficiencia* hagan más rígido los modelos de gestión pública, y limitan en los hechos la organización social, política e institucional. Su funcionamiento podría considerarse como un síntoma de que en realidad el sistema gubernamental no se está preocupando por impulsar el aprendizaje democrático directo, por contar con ciudadanos informados, críticos y propositivos, sino sólo por legitimarse a sí mismo (O'Donnell, 1994:55-69).

La evaluación que están haciendo líderes políticos y los principales actores de la sociedad gira en torno a una preocupación principal sobre los papeles respectivos del gobierno y de los ciudadanos: ¿qué hay que hacer en el sector público?, ¿por qué las fórmulas tradicionales de transparencia y rendición de cuentas no están dando el resultado que todos esperábamos?, ¿por qué es necesaria una nueva forma de entender a la administración pública? y ¿qué tipo de *Rendición de cuentas* e instituciones se requieren para un ejercicio más democrático del poder público desde el enfoque de la sustentabilidad?.

La cuestión gerencial o administrativista emerge en los tiempos modernos, y en el tránsito hacia la *postmodernidad* ha profundizado la crisis civilizatoria. Es una crisis del conocimiento, de las formas como hemos estudiado a la administración pública. Sus teorías, categorías analíticas y métodos no han permitido aprehender una realidad político-administrativa cada vez más compleja. Los viejos y no tan viejos debates sobre “Estado grande vs. Estado chico”, “mercado vs. Estado” o los propósitos subyacentes en el concepto de gobernanza, no nos han proporcionado las respuestas viables sobre qué tipo de Estado e instituciones se requieren con base en una adecuada interpretación del binomio: *administración pública-democracia*.

2. Contexto socio-histórico

Desde la década de los 80 del siglo pasado, si bien es cierto que existían muchas y muy buenas razones para postular cambios y revisiones en el sector público, no es menos cierto que en toda la región, aunque en algunos países con más fuerza que en otros, se difundió una corriente de opinión que instaló un discurso incriminatorio sobre el Estado.

Impulsado por el enfoque denominado *Nueva gestión pública* (New Public Management-NPM), tomó fuerza la idea de que frente a los grandes éxitos de las empresas privadas, la clave estaba en promover la eficiencia mediante la implementación de soluciones de tipo gerencial con base en la traslación al sector público de criterios y prácticas del sector privado. Los enfoques dominantes apuntaban a eliminar el clientelismo, transparentar la gestión, *fortalecer la rendición de cuentas*, importar del ámbito privado las técnicas presupuestales, de control del gasto y de evaluación del desempeño al sector público para conseguir más eficiencia organizativa en las instituciones políticas.

La doctrina de la NPM llevó a las últimas consecuencias administrativas la teoría del mercado como el instrumento principal de asignación de recursos dentro del sistema económico y, en especial, en el seno del gobierno. Se tendió a aislar al sector público de la sociedad y a no considerar que los “males” que se verifican al interior del Estado guardan –o pueden hacerlo– una relación con pautas institucionalizadas en la sociedad, más allá del aparato del Estado.

Con la intención de resolver múltiples problemas burocráticos, dio inicio un esfuerzo de reforma del Estado y modernización de la administración pública. En el caso de México, fue posible avanzar en la modernización del sistema político-institucional con la ruptura inevitable del viejo presidencialismo. David Ibarra Muñoz (2007) explica que las élites aceptaron acomodos democráticos, debilitados por la crisis de los años 80 y la ineffectividad gubernamental de hacer convivir la prosperidad interna con las demandas de la globalización. El acomodo no fue gratuito, a cambio de ello, se transfirió poder en gran escala del Estado al mercado, se privatizaron las empresas públicas y se hizo de la

competencia y de los mercados abiertos el mecanismo regulador por excelencia de la vida socioeconómica del país.

Desde entonces, hay separación entre política, economía y sociedad. A la par se procuran instituciones y disposiciones jurídicas que impriman permanencia a las orientaciones librecambistas de las políticas gubernamentales. Por tanto, se fracturó la relación antaño positiva entre justicia social y Estado.

Ante la insuficiencia del concepto clásico de “gobierno” para describir las transformaciones que se han ido produciendo en el contexto de la globalización, aparece en los años 90 la rápida difusión del concepto de *gobernanza*, en detrimento de la gobernabilidad democrática. Con las nociones de modernidad, calidad, eficiencia, revolución científica técnica, era del conocimiento, nuevas técnicas de información y comunicación (TIC), alta tecnología y otras similares se propone como “objetivo idealizado” el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, con el supuesto de lograr estabilidad económica y crecimiento sostenible, regulaciones financiera para disminuir el riesgo de nuevas crisis y la reingeniería de la arquitectura financiera internacional. Por su parte, los asuntos económicos los hace depender de reformas al sistema público administrativo en la lógica de un gobierno centrado en la eficiencia y calidad¹.

En este sentido, “El concepto es confuso pues es utilizado para referir tanto procesos de eficiencia administrativa como políticos. Llama la atención su planteamiento sobre la interacción entre el gobierno y la sociedad para la construcción de políticas públicas bajo esquemas de una democracia moderna capitalista de libre mercado, simplemente empírica, pragmática y participativa como una mera coincidencia espacio-temporal, sin

¹ El concepto de *governance* y su interrelación con las instituciones empezó a popularizarse con anterioridad de la mano de las agencias internacionales. No obstante, su utilización está aún hoy día sujeta a peligrosas confusiones. En 1987 una publicación pionera del Banco Mundial identificaba desarrollo institucional con “el proceso de incrementar la habilidad de las instituciones para hacer un uso efectivo de los recursos financieros y humanos disponibles”. El campo del desarrollo institucional se identificaba con el de la gestión pública e incluso con el de la administración pública. En 1989, otra publicación del Banco Mundial identificaba la crisis que vivía África como una crisis de *governance*, refiriéndose con ello a la extensiva personalización del poder, el incumplimiento de los derechos humanos fundamentales, la corrupción, y la prevalencia de gobiernos no electos y con graves déficits de *accountability*. En una publicación posterior de 1992, los autores reconocían que “a pesar de algunos éxitos alentadores de los préstamos para programas de ajuste y las reformas del sector público, el entorno facilitador es todavía deficiente en muchos casos. La eficiencia de las inversiones y reformas políticas impulsadas por el Banco dependen entonces, en estos casos, en la mejora del marco institucional para la gestión del desarrollo” (Santiso, 2001).

conexión con una posición política exacta y detallada sobre la democracia y por consiguiente con los elementos democráticos para un cambio civilizatorio (Giménez, 2008).

Así, desde ciertos enfoques que nos llegaron junto con los programas de ajuste estructural, se privilegia la dimensión gerencial de la rendición de cuentas, orientada hacia el mercado, la descentralización y el uso eficiente de los recursos públicos, asimilando la gobernanza al modelo de la Nueva Gestión Pública (Paz , 2008).

Estas orientaciones se encuentran bajo serios cuestionamientos; las sociedades del capitalismo contemporáneo están orientadas por el interés del ejercicio de la soberanía del mercado, y esa es fuente de las profundas contradicciones políticas en que navegan esas sociedades, lo que conduce a permanentes crisis de credibilidad y legitimidad institucional (Mansilla, 2000:184).

La crisis estructural generalizada en donde la democracia es un procedimiento técnico, el ciudadano es un sujeto consumidor y la sociedad democrática se funda en una sociedad gobernada económicamente por la economía de mercado, nos muestra la insustentabilidad de estos criterios. Baste señalar que los gobiernos adherentes de la zona europea enfrentan un riesgo creciente de círculo vicioso entre el creciente costo de las deudas soberanas, la debilidad de los sistemas bancarios, el exceso de consolidación fiscal y el bajo crecimiento, según la OCDE. El desempleo promedio de la eurozona ronda los 26 millones de personas, pasó de 10,8% en 2012 a cerca del 12% en 2013. No sólo es grave, sino que lejos de que haya esperanzas de solución pronta, las tendencias son a que empeore.

De un año para acá, el desempleo se ha incrementado substancialmente en 19 países de ese continente. En Grecia subió del 21.4 al 27.2 por ciento; en España del 23.1 al 27.1 por ciento; en Portugal del 14.8 al 17.5 por ciento. Son los países del sur los que sufren el mayor embate de la recesión, el cierre de empresas, el desempleo y el endeudamiento insostenible de sus gobiernos al tiempo que reducen sus esfuerzos para paliar mínimamente el deterioro social (Faljo, 2013) .

Por su parte, los gobiernos de países en vías de desarrollo han transformado significativamente muchas áreas operativas institucionales y reducido el sistema institucional al plano jurídico y administrativo. Sus mecanismos de “rendición de cuentas” funcionan como políticas de corrección y complemento que sirven a lo sumo para legitimar al régimen en turno. Interpretan a la gestión pública como demanda de administración, sanción y control social (Dove, 2001 :2).

Privilegian como “*clientes*” a los agentes sociales, políticos y económicos. Los escenarios deliberativos de éxito son los propios del modelo burocrático en turno. Sus instrumentos esenciales son el Plan, la Ley y los presupuestos públicos. Tienen en común a la racionalidad administrativa, no persiguen cambios de fondo, se basan en estrategias de eficiencia, sin aportar elementos sobre la eficacia de las políticas económicas y sociales, los procesos de negociación, la priorización de los intereses de las mayorías empobrecidas, la participación social y en general la aplicación del enfoque de *políticas públicas* que sólo resultaría de la interacción entre gobierno y sociedad. La democracia queda circunscrita a lo electoral.

En el sistema normativo mexicano actual, la “*rendición de cuentas*” para evaluar el cumplimiento de objetivos y metas establecidas por el Ejecutivo tienen como referente al Plan Nacional de Desarrollo, La Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación y se da a conocer mediante el Informe de Ejecución, el Informe Presidencial y la Cuenta Pública.

Hay consenso en el sentido de que tales instrumentos intentan mostrar los esfuerzos realizados por el Poder Ejecutivo, más que mostrar las carencias, áreas de oportunidad y avances en el cumplimiento de objetivos y metas sociales; no ilustran adecuadamente el desempeño que tuvieron las instituciones ni su impacto en la población, tampoco la calidad de los servicios que se prestan de acuerdo al perfil y vocación de los servidores públicos.

Este escenario no es un problema de administración, se trata de algo más profundo: la redefinición del sistema institucional frente a la crisis del Estado del bienestar. Es un problema de *governabilidad democrática*, que sólo se puede resolver replanteando el papel de las organizaciones gubernamentales y de las organizaciones ciudadanas. Se trata de que la transición a la democracia y la democracia misma sean “governables”, tanto para evitar la regresión al autoritarismo como para avanzar y consolidar la democracia, mejorando su desempeño económico, social e institucional.²

Frente a esta situación, el Congreso Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) ha propuesto redefinir las jerarquías entre economía y política para dar prioridad a la democracia frente al mercado: vigencia del Estado de derecho, efectividad de los derechos políticos, civiles y sociales y participación efectiva de la ciudadanía en las decisiones y evaluación de los asuntos públicos. Enfatiza la necesidad de que la ciudadanía participe como un actor político clave y se produzca un mayor control social sobre los procesos de reforma.

3. Institucionalidad democrática. Ruptura epistemológica y metodológica

El paradigma del *desarrollo sustentable* es algo muy nuevo y también muy abierto; por su categoría eminentemente social aporta elementos orientados a *rendir mejores cuentas* en la perspectiva de una nueva institucionalidad democrática, y por lo tanto, de un sistema de planeación democrática del desarrollo.

Los alcances del desarrollo sustentable, señalados en el Informe *Nuestro Futuro Común*, suponen un cambio cualitativo en la conceptualización y medición de objetivos y metas del corto, mediano y largo plazo del desarrollo. Sus parámetros se basan no tan sólo en variables cuantitativas, sino en rasgos civilizatorios, multidimensionales y suponen un

² Huntington define una ola de democratización como un grupo de transiciones democráticas que se producen en un determinado periodo de tiempo y que son una ola simplemente porque son mucho más numerosas que las transiciones en sentido opuesto registradas durante el mismo periodo. Identifica dos previas olas de democratización: una primera, larga en el tiempo, que va desde 1828 a 1926; una segunda que siguió al fin de la Segunda Guerra Mundial y que va de 1943 a 1964” (Huntington, 1994).

componente esencialmente cultural y valorativo, con especial énfasis en los principios de justicia, democracia y equidad transgeneracional. Confronta la racionalidad administrativa versus la gobernabilidad democrática, para lograr un ejercicio democrático del poder público que permita alcanzar un desarrollo “*que satisfaga las necesidades de las generaciones presentes, sin afectar la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades*” (Comision Brundtland, 1988:90).

Estas formulaciones colocan en lugar destacado el cambio de una administración pública sectorizada a un *sistema administrativo flexible*, es decir, a un modelo de instituciones que sólo sobrevivirán si incorporan en su análisis la pluralidad de intereses, derechos y expectativas de los ciudadanos cuyo objetivo sea la calidad de vida (ser) y no sólo el nivel de vida (tener).

Los requisitos explícitos que se reconocen en dicho Informe según la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo (Comision Brundtland, 1988:91-92) incluyen los siguientes temas centrales:

Un sistema político democrático que asegure a sus ciudadanos una participación efectiva en la toma de decisiones: un sistema económico capaz de crear excedentes y conocimiento técnico sobre una base autónoma y constante; un sistema social que evite las tensiones provocadas por un desarrollo desequilibrado; un sistema de producción que cumpla con el imperativo de preservar el medio ambiente; un sistema tecnológico capaz de investigar constantemente nuevas soluciones; un sistema internacional que promueva modelos duraderos de comercio y finanzas; un sistema administrativo flexible y capaz de corregirse de manera autónoma.

Este nuevo paradigma nos conduce a replantear la visión del desarrollo impuesta desde la lógica de funcionamiento del modelo neoliberal, para transitar hacia un gobierno de colaboración y rendición de cuentas en torno a los objetivos y compromisos entre gobiernos y líderes de todos los sectores de la sociedad, a fin de favorecer simultáneamente el bienestar económico, la equidad y la sustentabilidad ambiental sobre la base de intereses de múltiples actores diferenciados a partir de la cooperación y

comunicación en el marco de redes de solución de problemas. La cohesión social, la negociación, la apertura, la construcción de consensos y la innovación son las claves para estimular el cambio cualitativo del modelo de desarrollo, y por lo tanto, de las respectivas reglas del juego en materia de “*rendición de cuentas*”. Esta es una caracterización inicial de la gobernabilidad democrática que nos parece válida como punto de partida.

En tal sentido, representa una diferencia conceptual y metodológica profunda con las estrategias administrativistas para la “*rendición de cuentas*”, como el Mejoramiento de la Gestión, Presupuesto basado en Resultados y Evaluación del Desempeño, incapaces de interpretar y resolver problemas difusos, poco estructurados, a los que no se adaptan los mecanismos burocráticos desarticulados y en ocasiones contradictorios.

La rendición de cuentas inherente a la gobernabilidad democrática es una cualidad que se propone postular desde las sociedades o sistemas sociales, no de sus gobiernos. Se trata, como lo explica Prats, de la gobernabilidad de un país o de una ciudad, no de sus gobiernos, aunque obviamente las cualidades y calidades de éstos son un factor importantísimo de la gobernabilidad (Prats, 2001).

Para consolidar estos esfuerzos de democratización se propone fortalecer la capacidad política del Estado, para orientar las relaciones entre las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones políticas; fortalecer las estructuras institucionales a fin de permitir, crear y mejorar los mecanismos que faciliten la participación corresponsable de las organizaciones y grupos sociales -consejos consultivos ciudadanos, observatorios ciudadanos en programas prioritarios, etcétera-, así como el fomento de organizaciones civiles y movimientos populares en el diseño de *políticas públicas, rendición de cuentas* y su evaluación.

4. Conclusiones

Hoy la gobernabilidad democrática supera los problemas específicos de la acción de gobierno y se proyecta ampliamente como una capacidad social, como atributo colectivo de toda la sociedad (Prats, 2001). Esto significa que el gobierno debe ser participativo y

abierto en los procesos de *rendición de cuentas* para la evaluación no sólo “de resultados de la gestión financiera de las entidades fiscalizadas”, sino de la vigencia de nuestro régimen constitucional, en el contexto de una cultura de legalidad y planeación democrática, lo cual implica aceptar la pluralidad de ideas, desactivar la cultura de la “tolerancia administrativa”, eliminar y romper con la tradición de gobiernos autoritarios y verticales.

Las nuevas instituciones deberán resolver las tensiones propias de la interacción entre las poderosas fuerzas de los mercados, la competencia y la tecnología con las demandas y presiones ejercidas por las fuerzas y organizaciones sociales. Las políticas del pasado no pueden ofrecer una respuesta

Desde esta perspectiva, no bastará promover la transparencia y *rendición de cuentas* con base en la fiscalización del gasto público. El cumplimiento de los objetivos y las metas de los programas gubernamentales, conforme a las normas y principios de posterioridad, anualidad, legalidad, definitividad, imparcialidad y confiabilidad, inherentes al desempeño de un buen gobierno, debe ser producto de la acción colectiva y constituye el reto fundamental de la vida democrática del país. Las instituciones son la sociedad, si éstas no desarrollan el cambio político sustentable es imposible combatir la crisis del Estado de bienestar, lo que supone la construcción social de un nuevo paradigma multidimensional e interdisciplinario mediante la institucionalización de la acción colectiva.

La participación directa como tesis sociológica, de la ciencia política o como técnica de la administración pública, es aceptada por todos, en principio. En la realidad exige un alto grado de flexibilidad, de imaginación político-administrativa y de disposición tanto de los ciudadanos como de la clase política (Pichardo, 2004).

La participación da lugar a la aparición de fenómenos de solidaridad social, responsabilidad colectiva, creación de confianza, auto-estima de la comunidad, fortalecimiento de la cohesión interna de la comunidad, visión común, espíritu de cuerpo, elevación de las pautas de comportamiento individual y colectivo, y otros elementos de esa naturaleza (Kliksberg, 2001). Son factores que no entran en las ecuaciones de costo-beneficio del *modelo actual de rendición de cuentas*.

El desafío para la transparencia y rendición de cuentas, consiste en transformar la democracia en un conjunto institucional que permita el ejercicio continuado del control de los gobernantes por los gobernados para alcanzar los fines sociales del Estado, lo que significa hacer que la democracia no sólo funcione en los procesos electorales, sino en el diseño, ejecución y evaluación de las decisiones para satisfacer las necesidades de las generaciones presentes y futuras.

El Estado del siglo XXI será gobernable cuando las “*prioridades socioeconómicas*” a cargo de la Administración Pública” estén estructuradas sociopolíticamente, de modo tal que todos los actores estratégicos se interrelacionan para tomar decisiones colectivas y resolver sus conflictos conforme a un sistema de reglas y de procedimientos formales o informales, –que pueden registrar diversos niveles de institucionalización- dentro del cual formulan sus expectativas y estrategias, y con base en ellas *rindan cuentas*.

5. Fuentes de información

Comision Brundtland (1987), Informe Nuestro Futuro Común, Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo, Organización de las Naciones Unidas.

Dove, Suzanne (2001), "Las decisiones políticas: instituciones vs organizaciones", Colección de papers, No.7, Barcelona, Instituto Internacional de Gobernabilidad.

Faljo, Jorge (2013), Marejada de desempleo en Europa, México, 5 de mayo, consultado en <http://jorgefaljo.blogspot.mx/2013/05/marejada-de-desempleo-en-europa.html> (última fecha de revisión: 26 de julio de 2013).

Giménez Pérez, Felipe (2008), "Antístenes y la democracia", en El Catoblepas Revista Crítica del Presente, número 73, consultado en: www.nodulo.org/ec/2008/n073p12.htm (última fecha de revisión: 26 de julio de 2013).

Huntington, Samuel (1994), La tercera ola. La democratización a finales del siglo XX, Barcelona, Paidós.

Ibarra Muñoz, David (2007), "Democracia, Estado de derecho y globalización", en Rodolfo Mariani (coord.), Democracia, Estado y ciudadanía: hacia un Estado de y para la democracia en América Latina, Lima, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

Kliksberg, Bernardo (2001), Hacia el Estado inteligente, México, Instituto Nacional de Administración Pública.

Mansilla, Hugo (2000), "Las insuficiencias de la democracia contemporánea. Una crítica de las teorías de la transición", en Revista Política y sociedad, No. 34, Madrid, Universidad Complutense.

O'Donnell, Guillermo (1994), "Delegative democracy", en Journal of Democracy, Vol. 5, número 1, Estados Unidos, The Johns Hopkins University Press.

Paz, María Fernanda (2008), "Tensiones de la gobernanza en el México rural", en Revista Política y Cultura, número 30, México, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco.

Pichardo Pagaza, Ignacio (2004), *Modernizaciones administrativas; propuestas para una reforma inaplazable*, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México/El Colegio Mexiquense, A.C.

Prats, Joan (2001), “Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Marco conceptual y analítico”, en *Revista Instituciones y Desarrollo*, Barcelona, Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña.

Santiso, Carlos (2001), “El misterio de las pirámides: desarrollo institucional y reformas de segunda generación en América Latina”, en *Instituciones y Desarrollo*, número 8 y 9 extraordinario.



ENCrucijada
REVISTA ELECTRÓNICA DEL
CENTRO DE ESTUDIOS EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

CUATROCEAVO NÚMERO
MAYO-AGOSTO 2013

Revista Electrónica del
Centro de Estudios en Administración Pública de la
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales,
Universidad Nacional Autónoma de México



Centro de Estudios en
Administración Pública
FCPYS UNAM



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Rector: *Dr. José Narro Robles*

Secretario General: *Dr. Eduardo Bárzana García*

Secretario Administrativo: *Lic. Enrique Del Val Blanco*

Abogado General: *Lic. Luis Raúl González Pérez*

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Director: *Dr. Fernando Castañeda Sabido*

Secretario General: *Lic. Claudia Bodek Stavenhagen*

Secretario Administrativo: *Lic. José Luis Castañón Zurita*

Jefa de la División de Estudios de Posgrado: *Dra. María Cristina Puga Espinosa*

Jefa de la División de Educación Continua y Vinculación:
Lic. Alma Iglesias González

Jefa de la División del Sistema Universidad Abierta y Educación a
Distancia: *Lic. María de Lourdes Durán Hernández*

Jefe de la División de Estudios Profesionales:
Mtra. Consuelo Dávila

Coordinador del Centro de Estudios en Administración Pública:
Dr. Ricardo Uvalle Berrones

Coordinador de Informática:
Ing. Alberto Axcaná de la Mora Pliego

LA REVISTA

Director de la Revista:
Ricardo Uvalle Berrones

Secretario Técnico de la Revista:
Maximiliano García Guzmán

Consejo Editorial:
Erika Döring González Hermsillo
Eduardo Guerrero del Castillo
Omar Guerrero Orozco
Elena Jeannetti Dávila
Roberto Moreno Espinosa
Raúl Olmedo Carranza
Nicolás Rodríguez Perego
Gerardo Torres Salcido

Diseño, integración y publicación electrónica:
Coordinación de Informática, Centro de Investigación e
Información Digital, FCPYS-UNAM.

Coordinación de producción: Alberto A. De la Mora Pliego.
Diseño e Integración Web: Rodolfo Gerardo Ortiz Morales.
Programación y plataforma Web: Guillermo Rosales García.
Apoyo en integración y tratamiento de contenidos:
Anali Enciso Reyes y Jonathan Brayan Bustillos Osornio

ENCrucijada REVISTA ELECTRÓNICA DEL CENTRO
DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Año 5,
No.14, mayo-agosto 2013, es una publicación cuatrimestral
editada por la Universidad Nacional Autónoma de México a
través de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y el
Centro de Estudios en Administración Pública, Circuito
Mario de la Cueva s/n, Ciudad Universitaria, Col. Copilco,
Del. Coyoacán, C.P. 04510, México, D.F., Tel.
(55) 56229416 y (55) 56229426,
<http://ciid.politicas.unam.mx/encrucijadaCEAP/>,
maximiliano_unam@yahoo.com.mx. Editor responsable: Dr.
Ricardo Uvalle Berrones. Reserva de Derechos al uso
Exclusivo No. 04-2011-011413340100-203, ISSN: 2007-
1949. Responsable de la última actualización de este
número, Centro de Estudios en Administración Pública de la
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Dr. Maximiliano
García Guzmán, Circuito Mario de la Cueva s/n, Ciudad
Universitaria, Col. Copilco, Del. Coyoacán, C.P. 04510,
México D.F., fecha de la última modificación, 1 de octubre
de 2013.

www.politicas.unam.mx

Las opiniones expresadas por los autores no
necesariamente reflejan la postura del editor de la
publicación. Se autoriza la reproducción total o parcial de
los textos aquí publicados siempre y cuando se cite la
fuente completa y la dirección electrónica de la publicación.