



PRIMER CONCURSO DE ENSAYO SOBRE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
“PEDRO G. ZORRILLA MARTÍNEZ”

MENCION

Barzelay y la burocracia: orientación al cliente y participación ciudadana

Néstor González Tlazola *

Abstract

El autor analiza el pensamiento de Michael Barzelay para exponer las ventajas y restricciones del modelo gerencial aplicado en la administración pública. Para ello, realiza un recorrido histórico sobre la sustitución del paradigma burocrático weberiano por un enfoque organizacional de gobierno orientado al cliente. Asimismo, el autor concluye que la propuesta gerencial necesita ser complementada para generar procesos de participación ciudadana que se reflejen en un modelo de nueva gobernanza y la construcción de espacios públicos.

Palabras clave

Burocracia, gerencia pública, cliente, ciudadano, participación ciudadana, Barzelay espacio público, organización, profesionalización.

1. Contexto

Luego de la crisis financiera de 1929, el modelo económico mundial se transformó, dándole al Estado un papel protagónico. Se acusó de la crisis a las técnicas tayloristas de maximización en la producción, la cual no pudo ser absorbida por el mercado. La respuesta fue la reactivación de la demanda agregada por medio de la intervención del

* Ganador de una mención en el Concurso de Ensayo sobre Administración Pública “Pedro G. Zorrilla Martínez”. Alumno de la Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM.

Estado en la economía, pasando de un papel vigía a uno de producción. En una primera etapa otorgó trabajo a los desempleados de la crisis en labores inútiles para generarles ingresos con los cuales agotar la sobreproducción del mercado; después, en una segunda etapa, durante la Guerra Fría y bajo la consigna de los Estados Unidos, los gobiernos se convirtieron en proveedores de una gran cantidad de bienes y servicios, lo que resultó en el aumento de su tamaño y el de su administración pública.

Este proceso llegó a su punto álgido al final de la década de los setenta y principios de los ochenta del siglo pasado, cuando los erarios nacionales comenzaron a presentar números rojos que indicaban el malestar de las finanzas públicas. Una nueva crisis aparecía, esta vez además de económica, gubernamental; se culpó al gran aparato del gobierno del desfalco de las haciendas y pronto el paradigma económico sufrió una transformación.

Las ideas neoliberales -fraguadas desde la década de los cuarenta- vieron su oportunidad de implementación, cuando establecieron como solución de la crisis hacendaría la reducción del aparato gubernamental. La solución específica fue que el gobierno se desharía de parte de sus paraestatales que absorbían gran cantidad del presupuesto, pero que no arrojaban ganancias económicas. Orquestadas por los gobiernos de Margaret Thatcher en el Reino Unido y Ronald Reagan en Estados Unidos, el paquete neoliberal fue impuesto y exportado gradualmente alrededor del globo terráqueo.

Esto no hubiera sido posible sin dos grandes instituciones concebidas como la cuna de exportación del modelo económico: el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. En este nuevo paradigma el Gobierno debía comportarse como una empresa privada, avocada a satisfacer las necesidades de los ciudadanos tomándolos como clientes, pero nunca permitiendo que esa provisión de bienes y servicios no fuera rentable. Dicho de otro modo, se colocó el interés económico por encima del interés social, pues el Gobierno debía ser reducido a su mínima expresión, conservando muy pocas actividades y traspasando las demás al sector privado para que las administrara.

En este sentido, se proponía sustituir el modelo burocrático weberiano por el de gerencia pública, que traería la sublimación del espíritu empresarial a las asuntos gubernamentales, así como la incorporación de administradores privados que hicieran

rentable la actividad de gobierno, aunque eso significara dejar de proveer condiciones mínimas de seguridad en la oferta de bienes y servicios.

La implementación de la nueva gerencia pública contravenía las estructuras burocráticas tradicionales que se mantenían cerradas en cuanto a la administración de los recursos gubernamentales, y alejadas de la sociedad en la prestación de los bienes y servicios públicos. En este sentido, la propuesta de la nueva gerencia pública era conservar un gobierno definido por principios empresariales particularmente en el manejo de las finanzas públicas, pues no había cabida para gastos onerosos sino una orientación a resultados que tuviera como base nuevos mecanismos de eficiencia y eficacia en la administración de los erarios nacionales.

Barzelay describe este fenómeno de transición del paradigma burocrático desarrollado durante el llamado Estado Benefactor, a la burocracia orientada al cliente, basada en la rendición de cuentas y la orientación por resultados. Sin embargo, se centra en los aspectos característicos de la gerencia pública tradicional, porque vislumbra que así los servidores públicos pueden entrar en una nueva dinámica para ofrecer bienes y servicios a la sociedad, con la finalidad de alcanzar un bienestar general que tome en cuenta la participación social como un factor determinante en la generación de políticas públicas y toma de decisiones gubernamentales.

A partir de esto, este trabajo toma como ideas principales las planteadas por Barzelay, con respecto a este nuevo paradigma; secundariamente se exponen algunas críticas al modelo gerencial, principalmente lo relacionado con los aspectos que determinan al cliente como tal y la orientación a resultados; para finalmente presentar cómo la reforma del personal público tiene consecuencias directas en la sociedad al ser un factor determinante en la organización y participación ciudadana.

2. Entre dos burocracias...

De acuerdo con Barzelay (1998), el quehacer burocrático transcurrió durante el siglo pasado por dos momentos: uno durante el Estado benefactor y otro con la nueva gerencia

pública. En el primero, la burocracia creció en tamaño y en funciones con la finalidad de tener una amplia injerencia en los asuntos públicos, y así responder a las necesidades sociales. Al tener controlada a la economía, el crecimiento organizacional fue descontrolado y sin una planeación que permitiera a los servidores públicos ser aptos para atender eficazmente los nuevos retos socioeconómicos.¹

Ante este panorama, la implementación de la nueva gerencia pública era prácticamente inevitable, porque pregonaba como recurso el perfeccionamiento de los sistemas fiscales, es decir, mayor rendimiento y responsabilidad en la función financiera para que el gasto presupuestal no exhibiera excesos en las erogaciones, lo cual incluía la reducción de la burocracia con la eliminación de algunas paraestatales.

De manera adicional, está el problema del abuso del poder y el exceso de facultades que los funcionarios públicos de alta jerarquía ejercían dentro de las estructuras burocráticas. Una de ellas es la designación de puestos, donde la confianza y no la preparación era el requisito para obtener un puesto, lo cual causaba únicamente lealtad al jefe inmediato y no a la institución, transformándose en una falla estructural porque el servicio público se plagó de personas incapaces para llevar a cabo los procesos gubernamentales, es decir, no existían grupos diferenciados ni especializados en un proceso de desarrollo organizacional ni operacional.

Para dar respuesta inmediata a estas y otras problemáticas, el nuevo paradigma burocrático proponía un nuevo marco jurídico en el que los funcionarios públicos cumplieran estrictamente lo que sus funciones les permiten realizar, con la intención de alcanzar las metas y objetivos sociales del servicio público y así eliminar el tráfico de influencias. Bajo estas premisas, la ley es la que establecería los mecanismos de permanencia en el cargo y la reorganización de la estructura burocrática para delimitar, dividir y diferenciar las funciones de cada grupo de trabajo.

¹ En el caso de México, el presidencialismo ha fortalecido esta composición burocrática, ya que permite al Ejecutivo nombrar a su gabinete de la forma que más se ajuste a sus intereses políticos, aunque no siempre sea el personal más capacitado para esos puestos. Por ello, el nuevo paradigma burocrático establece, como una de sus premisas fundamentales, la ocupación de los puestos públicos por personas calificadas, donde el mérito sea la regla general para la elección y permanencia de los funcionarios gubernamentales.

Al respecto, Barzelay (1998) señala que las organizaciones públicas deben estar constituidas por tres grupos diferenciados e interconectados para lograr resultados: la cúpula jerárquica, las dependencias de staff y las dependencias operativas. La primera está integrada por los altos mandos y el titular del Poder Ejecutivo, que son electos popularmente, toman las decisiones y planifican estrategias y políticas para lograr niveles satisfactorios de bienestar. La dependencia staff es el segundo grupo en jerarquía, y su principal función es servir de puente entre la cúpula y las unidades operativas, que cuando están determinadas las políticas, este grupo se encarga de establecer las líneas de acción y programas operativos para ejecutarlas. Por último, las dependencias operativas rinden informes sobre los avances a la cúpula jerárquica, organizan su trabajo y son controladas por las unidades staff.

Es una dinámica que recorre toda la estructura jerárquica: desde arriba vendría la planeación, los lineamientos y las órdenes que tendrían que pasar por toda la organización hasta llegar a las unidades operacionales para poder materializarlas, y de vuelta desde la base, donde se recoge información que sube hasta la cúpula para llevar a cabo un ejercicio de evaluación y retroalimentación, como base para la toma de nuevas decisiones (Herbert, 1949).

2.1. El paradigma de la nueva gerencia pública

La nueva gerencia pública postula transferir técnicas del mercado al quehacer gubernamental, lo que significa visualizar al gobierno como una empresa en la que los servicios se ofertan en función de un mercado, y donde los ciudadanos ahora se entienden también como clientes que demandan los servicios que el gobierno ofrece.

Como clientes los ciudadanos pueden quejarse de los malos servicios y ayudar para que éstos mejoren. En otras palabras, el cliente está más involucrado en los procesos y no sólo es un mero receptor que no tiene la posibilidad de solicitar calidad en el servicio. El gobierno, al ser considerado como una empresa, debe ser manejado por gerentes que maximicen los resultados y transforman instituciones ineficientes en otras que superen la crisis fiscal.

Sin embargo, este paradigma burocrático ha tenido muchas críticas, tanto por su forma de organización como por la sublimación del espíritu empresarial. Por sus características propias (Barzelay, 1998), particularmente por la división de la organización en tres grupos, más que eficientar el servicio lo puede llegar a entorpecer al no existir canales de comunicación entre ellos.

Por esta razón, las relaciones interpersonales y entre grupos son el punto central de los problemas que se presentan en el modelo burocrático. Por ejemplo, las unidades staff ejercen enorme influencia en la administración de las operaciones gubernamentales, porque controlan los insumos suministrados a los procesos de producción de las dependencias operativas, pero al no estar en contacto con los usuarios del servicio desconocen sus necesidades, limitan su recursos y establecen acciones donde no se permite a las áreas operativas participar en la delimitación de las líneas de acción, manteniendo el status.

En este sentido, la principal herramienta de control del grupo staff sobre los operativos es el manejo de los recursos económicos, sin los cuales es imposible la materialización de las políticas. Por ello, la cúpula administrativa, los staff y el área operativa están más preocupados por la asignación de recursos y las erogaciones, que en los impactos de los bienes y servicios en la sociedad.

Como consecuencia de esto, la reconfiguración del modelo burocrático y la adopción de medidas para su profesionalización quedan limitadas por una jerarquía, la cual queda tan determinada en el marco jurídico que hace muy compleja la posibilidad de flexibilizar el trabajo para responder a las necesidades sociales, es decir, se establecen mecanismos que deben seguirse al pie de la letra, pero que no consideran las opiniones de los usuarios finales.

Respecto a las críticas de la sublimación del espíritu empresarial en los asuntos gubernamentales, es importante retomar lo expuesto por Omar Guerrero (1980), el cual define este fenómeno como gobierno cataláctico, es decir, aquel donde las dependencias se comportan como unidades económicas dentro de un mercado competitivo para el ofrecimiento de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los ciudadanos. En este enfoque se desvirtúa la línea de separación entre lo público y lo privado, pues al

combinarse los modelos (Guerrero, 1999), las organizaciones públicas dirigidas por gerentes podrían solucionar los problemas económicos, pero transitarán de un objetivo social a uno privado, manejando la organización como una empresa para obtener las mayores ganancias tomando en cuenta sólo la satisfacción de aquellos que considere como clientes.²

Por lo tanto, aunque es cierto que la orientación al cliente permite a los usuarios de los bienes y servicios quejarse por los resultados, no garantiza que sus propuestas sean analizadas por los gerentes en un ejercicio de retroalimentación, para una producción de bienes y una prestación de servicios eficiente y eficaz. Y es que aunque el ciudadano es considerado como cliente, lo cierto es que no tendrá otro proveedor de los servicios que ofrece el gobierno y no existe competencia en las ramas en las que interfiere el Estado, porque la mayoría las monopoliza. Incluso, los gerentes están imbuidos de una cultura muy rígida, a pesar del cambio en la organización: el gerente pretende obtener una parte de las ganancias de la organización, como pago extra de su trabajo.

3. Personal público y orientación al cliente

Pensar en el personal público como el eje de la disertación del documento y como causa de la participación ciudadana tiene una razón de ser. Los recursos humanos son uno de los elementos más importante dentro de la organización, junto con los materiales y los financieros. Los recursos humanos elaboran, organizan y ejecutan las acciones en favor de la sociedad. Se definen también como servidores públicos, los cuales se encargan de materializar los fines planeados por el gobierno.

Asimismo, a los miembros del personal público se les reconoce como aquellos que instituyen las relaciones de autoridad definidas por normas, y como tales deben contar con una conciencia social, una vocación de servicio, honradez, profesionalidad y lealtad hacia las instituciones y el pueblo, es decir, una convicción de servir a la sociedad (Álvarez, 2007).

² La empresa privada se caracteriza por perseguir el lucro y sus integrantes se unen con el propósito de producir bienes y servicios que consuman aquellos que tienen los recursos suficientes para hacerlo. Por su parte, las organizaciones públicas tienen como razón de ser el fin social, es decir, la satisfacción de niveles altos de bienestar en toda la población.

Señalado esto, en nuestro país el servicio público se ubica en una crisis de credibilidad frente a los ciudadanos, ya que su estructura organizacional es vista como una burocracia rebasada para atender las necesidades sociales, y criticada por acaparar gran parte del presupuesto público. Incluso, se le ha tachado de corrupta e inepta, por no reflejar resultados sustantivos para el bienestar colectivo.

La sociedad percibe varios problemas en los servidores públicos, como la falta de profesionalización y especialización, la corrupción, trabajo sin vocación de servicio, preeminencia de intereses personales sobre sociales, incumplimiento de objetivos institucionales, abuso de poder en ejercicio de funciones, etc. A partir de esto, los estándares de calidad de las instituciones para la satisfacción de las necesidades sociales quedan muy limitados.

En este sentido, si se considera que el personal público es un elemento muy importante para la organización, entonces existen grandes retos institucionales por atender: lograr una mayor eficacia y eficiencia en los procesos de gobierno y satisfacer las necesidades sociales para que exista credibilidad ciudadana hacia las propias instituciones. En otras palabras, se necesita que el personal público trabaje con honradez, responsabilidad, compromiso y que compruebe que es calificado para el puesto (Álvarez, 2007).

Por su parte, la orientación al cliente³ es una práctica basada en las siguientes características:

- 1) Para la distribución de la responsabilidad de economizar debe existir una sola dependencia que se encargue de elaborar el gasto programático, donde se determine la cantidad de insumos utilizados por cada puesto como medida de control contra el desperdicio, y se evite que los trabajadores gasten tiempo en planificar ellos mismos la cantidad de insumos a utilizar. Si se establece una sola dependencia para la determinación del presupuesto y si se utilizan los canales de comunicación ya establecidos -donde la participación y la opinión del cliente es determinante-, se podrá asignar un presupuesto congruente para materializar los

³ La orientación al cliente es la parte más emblemática de la obra de Barzelay (1998), y junto al establecimiento de puentes de comunicación entre las tres unidades burocráticas constituyen el eje de su disertación, de ahí que se tome como base de este texto.

finés institucionales, y evitar así que las dependencias ocupen mucha parte de su tiempo peleando por presupuesto.

- 2) La prestación de servicios debe manifestar un cumplimiento de los objetivos de la organización, así como una mejora de los servicios y de la percepción del cliente. De igual manera, se debe trasladar la razón de ser de la dependencia del manejo de recursos a la prestación de servicios, eliminando con ello problemas derivados del mal uso de los recursos presupuestales,, de un excesivo control de las unidades operativas, de la imagen negativa de la burocracia, entre otras.
- 3) La identificación de los clientes puede determinar los ciudadanos que participarán en la elaboración y ejecución de las actividades de las dependencias, y sirve para observar los resultados de la implementación en relación con la satisfacción de las necesidades de la población, instalando un ejercicio de retroalimentación.
- 4) La rendición de cuentas ante los clientes permite una estrecha relación entre la dependencia y los ciudadanos; involucra su participación en las decisiones, determinando la calidad, la eficiencia y la eficacia institucional. La rendición de cuentas, por tanto, va más allá del buzón de quejas.
- 5) Dejar que el cliente financie a los proveedores es el medio idóneo para impedir un gasto presupuestal excesivo. Por ejemplo, si las unidades son financiadas por los clientes tendrán mayores recursos, ahorros y mejorarán continuamente para seguir captando el pago de los servicios, solucionándose algunos problemas del paradigma burocrático sobre la vocación al presupuesto, ofreciendo resultados y la satisfacción del cliente.

En este marco, la obra de Barzelay (1998) cobra importancia a través del perfeccionamiento de una reforma a la orientación al cliente, estableciendo líneas de comunicación entre las unidades de staff y las operativas, junto con la rendición de cuentas. De acuerdo con su postura, los organismos gubernamentales deben guiarse por el usuario y orientarse al servicio, y no en las decisiones de un superior jerárquico que no se encuentra en contacto directo con los clientes, y que por ese motivo desconoce las necesidades de éstos.

En sus palabras: “las organizaciones deben ser sensibles, dinámicas y prestadoras competitivas y amistosas de valiosos servicios al cliente. Pensar en función de éstos últimos...” (Barzelay, 1998). Para comprenderlo de mejor forma, la orientación al cliente se basa en dos principios claves del servicio:

- 1) Los clientes tendrán participación tanto en la producción como en la prestación del servicio; y
- 2) La prestación del servicio y la producción de bienes funcionan de forma más eficiente cuando los clientes saben que se espera de ellos.

En el primer principio los usuarios ya no son sujetos pasivos de los servicios y bienes, sino que intervienen en la delimitación de las acciones e influyen dentro de las unidades operativas para determinar las formas de prestación. En efecto, son capaces de señalar sus necesidades y establecer un cuadro distributivo de los recursos financieros con el fin de atender los problemas de mayor importancia.

Respecto al segundo principio, la comunicación permite que los servidores públicos ofrezcan exactamente los servicios y bienes que los clientes demandan, pues se sabe qué se espera de ellos. En esta lógica, el establecimiento de medios de comunicación entre las tres divisiones (cúpula, staff y operativos) de la administración pública, permite solucionar los problemas que se presentan mediante una coordinación para la eficiencia. De manera concreta, la solución propuesta por Barzelay (1998) es la rendición de cuentas.

Efectivamente, la rendición de cuentas genera que las dependencias staff tengan que separar sus actividades de servicio de aquellas que son de control. De esta manera, se generan soluciones para problemas de comunicación entre los tres grupos y se les responsabiliza de su acción para avanzar en la satisfacción de las necesidades del cliente, pues se coloca a éste en el centro de los trabajos, es decir, tiene un papel protagónico que va más allá del simple buzón de quejas en el paradigma burocrático.

4. La importancia de la participación ciudadana

Tanto Petters (2005) como León (2008) abordan el tema de la participación ciudadana; el primero con el concepto de gobernanza y el segundo con el de creación de espacios públicos.

La nueva gerencia pública, según Petters (2005), promueve una relación entre el ciudadano/cliente con el gobierno. El resultado de esta relación es la participación de los ciudadanos en la formulación de políticas, ya que la nueva gerencia pública busca establecerla sólidamente para que los usuarios como receptores de los servicios, puedan inmiscuirse en los procesos para su desarrollo.

Para que dicha relación funcione -y tanto gobierno como sociedad compartan los mismos objetivos y metas en las líneas de acción por desarrollar- se necesita de dos elementos esenciales dentro del Estado social o civil de participación ciudadana: la apertura del gobierno y la organización de la sociedad para lograr finalmente la gobernanza.

En este sentido, el gobierno debe manejarse en una política de apertura, esto es, permitir que los ciudadanos participen en sus actividades, que conozcan los procesos para que unidos al gobierno decidan las metas y los objetivos a los que se quiere llegar. Por lo tanto, la administración pública debe de incluir a la ciudadanía en esta práctica, también conocida como la gestión de proximidad o ventanilla cercana.

Para León (2008), la participación sólo es posible en tanto los ciudadanos estén organizados, y para que esto suceda es necesario que el gobierno proporcione información transparente y oportuna sobre sus actividades, como parte de la rendición de cuentas. Solamente con población informada se podrá tener injerencia en las políticas.

La participación es de suma importancia, a pesar de ser un proceso complejo y prolongado porque es continuo y necesita, por ejemplo, de niveles de educación cada vez más elevados, un gobierno más comprometido y leyes concretas. La democracia, implica gobiernos responsables con la sociedad, con la finalidad de obtener legitimidad y confianza para que los ciudadanos sigan el camino de la participación, construyendo redes sociales sólidas.

Si todos los ciudadanos participan, los gobernantes elegidos estarán en concordancia con las necesidades de la propia población y estará legitimado el gobierno. La confianza es la consecuencia de un gobierno que proporciona resultados positivos a los ciudadanos. Petters (2005) llama a toda esta estructura gobernanza y León (2008) coordinación administrativa.

5. Conclusión

El neoliberalismo vino acompañado de una nueva teoría sobre el desarrollo de personal público: la nueva gerencia pública, la cual se sustenta entre otras ideas en la sublimación del espíritu empresarial a los negocios del Estado. En otras palabras, alude a la actuación de las organizaciones públicas como empresas privadas, sumergiéndolas en un ambiente de competitividad para lograr mejores bienes y servicios. En esta lógica, instituciones debían ser manejadas no por servidores públicos sino por gerentes, los cuales se orienten a la satisfacción del cliente-ciudadano, tratando de resolver los problemas económicos y fiscales del Estado.

Por tanto, el nuevo paradigma burocrático debe llamar a la profesionalización del servicio público, para que sea integrado por personas instruidas en cada una de las áreas donde se deban presentar servicios. También se necesita establecer una estructura delimitada y conformada por tres grupos: la cúpula administrativa y política, las unidades staff y las unidades operativas, respaldadas en un marco jurídico que defina concretamente las funciones específicas de los servidores públicos, evitando caer en actividades que no se expresen formalmente en la ley. Con ello, se pueden llegar a eliminar los problemas de tráfico de influencias y de negocios ilegales realizados dentro de las estructura.

Sin embargo, es importante tomar en cuenta que estructurar las actividades de acuerdo a las disposiciones legales sin la posibilidad de hacer más allá de lo que la ley marca, debilita la construcción de líneas de comunicación entre las tres unidades burocráticas y genera estática en la prestación de bienes y servicios ante un cambio constante y diversificado en las necesidades de la población en el transcurso del tiempo.

Bajo esta premisa, la importancia de la obra de Barzelay (1998) es que propone tres puntos para generar mayor satisfacción de los ciudadanos por medio del establecimiento de puentes de comunicación entre las unidades de cúpula, staff y operativas, para que en conjunto se planeen y ejecuten las acciones necesarias para ofrecer bienes y servicios de calidad a todos los ciudadanos, principalmente a los que tienen la menor cantidad de recursos financieros posibles.

La orientación al cliente, por tanto, obliga no sólo a escucharlo en cuanto a su percepción del servicio prestado y los bienes otorgados, sino a inmiscuirlo en el proceso de planeación y ejecución de las actividades para la consecución de este fin. Por último, la reforma propuesta por Barzelay (1998) es muy importante para el paradigma burocrático, ya que permite un acercamiento entre el gobierno y la sociedad, para que la orientación al cliente signifique una mayor incorporación del ciudadano en los asuntos públicos. Asimismo, la rendición de cuentas del gobierno a los ciudadanos, funge como parte fundamental para la legitimidad y la confianza hacia las instituciones, en un sentido donde la burocracia trabaje por y para ellos logrando el fin último del Estado: la conservación y realización de su sociedad.

6. Fuentes de información

Álvarez Retana, Ramiro, (2007), *Administración y Desarrollo de Personal Público*, México, INAP.

Barzelay, Michael, (1998), *Atravesando la burocracia: una perspectiva de la administración pública*, México, FCE.

Guerrero, Omar, (1980), *La administración pública del estado capitalista*, Barcelona, Fontamara.

Guerrero, Omar, (1999), *Del Estado Gerencial al Estado Cívico*, México, UAEM/Miguel Ángel Porrúa.

Guerrero, Omar, (2003), *Gerencia Pública en la Globalización*, México, UAEM/Miguel Ángel Porrúa.

León Ramírez, Carlos (2008), *Coordinación administrativa y políticas públicas: elementos para una gestión en la democracia*, Ponencia presentada para el Congreso Internacional del CLAD en Buenos Aires, Argentina, octubre del 2008.

Peters, Guy (2005), "Gobernanza y burocracia política: ¿nuevas formas de democracia o nuevas formas de control", en *Foro Internacional*, vol. XLV, octubre-diciembre, núm. 4, México, COLMEX.

Simon, Herbert (1949), *El comportamiento administrativo*, Madrid, Aguilar.



ENCRUCIJADA
REVISTA ELECTRÓNICA DEL
CENTRO DE ESTUDIOS EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

QUINTO NÚMERO
MAYO- AGOSTO 2010

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



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Rector: *Dr. José Narro Robles*

Secretario General: *Dr. Sergio Alcocer Martínez de Castro*

Secretario Administrativo: *Mtro. Juan José Pérez Castañeda*

Abogado General: *Lic. Luis Raúl González Pérez*

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Director: *Dr. Fernando Castañeda Sabido*

Secretario General: *Mtro. Roberto Peña Guerrero*

Secretario Administrativo: *Aureliano Morales Vargas*

Jefa de la División de Estudios de Posgrado: *Judit Bokser Misses*

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

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

Jefe de la División de Estudios Profesionales:
Claudia Bodek Stavenhagen

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

Coordinadora de Informática: *Arq. Guadalupe Gómez Goujón*
(Responsable de la Publicación Electrónica)

ENCRUCIJADA

Director: 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

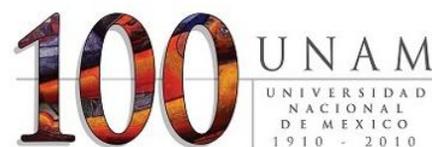
Gerardo Torres Salcido

Contacto: maximiliano_unam@yahoo.com.mx

Diseño, integración y publicación
electrónica:

Coordinación de Informática

Centro de Investigación e Información Digital



Facultad de Ciencias Políticas y Sociales,
Circuito Mario de la Cueva s/n, frente a TV-UNAM,
Ciudad Universitaria, Deleg. Coyoacán, México D.F.
CP. 04510.