



INSTITUTO
NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA, A.C.

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA A.C.

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
RVOE 871360

**LA NUEVA GERENCIA PÚBLICA COMO MOTOR DEL CAMBIO
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA Y SU CONEXIÓN
CON EL LIDERAZGO: UN ESTUDIO MIXTO.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

P R E S E N T A:
JAZMÍN SERRANO REYES

DIRECTOR DE TESIS:
DR. VICENTE SUÁREZ ZENDEJAS

MÉXICO, DISTRITO FEDERAL

MAYO, 2012

La Nueva Gerencia Pública como motor del cambio
en la Administración Pública Mexicana y su conexión con el liderazgo: un estudio mixto.

Jazmín Serrano Reyes

Instituto Nacional de Administración Pública

Dedicatorias

A mi padre *José Serrano Galindo*, por haberme alentado a continuar hasta el final del camino, a pesar de los conflictos internos tan grandes que tuve, por haber confiado y creído siempre en mí, por todo el apoyo brindado y las enseñanzas dadas a mi persona.

A mi madre *Inés Reyes Ceballos*, por estar siempre a mi lado, por nunca dejarme sola y ayudarme a levantar cada vez que caí, por brindarme ese amor de madre que tanto te ha caracterizado, por ser una razón más de vivir, a ti luchadora incansable, un verdadero ejemplo de fortaleza, con admiración y respeto a ti mi amada madre, este trabajo es tuyo.

A mi hermana *América Gabriela Serrano Reyes*, pues a pesar de mis malas actitudes siempre tuvo el temple y la serenidad necesaria para soportarme y saber ponerme en mi lugar, por enseñarme con hechos como se deben de hacer las cosas, por mostrarme el significado de la perseverancia y la sabiduría.

Agradecimientos

Primero a *Dios* por darme este regalo tan especial que es la vida, la gran aventura única y personal, por permitirme evolucionar, seguir adelante, por darme una familia extraordinaria y muchos seres queridos, por ayudarme a lograr mis objetivos y mis sueños.

A mi familia nuclear (papá, mamá y hermana) por todo el apoyo que recibí de ustedes, por ser todos un verdadero ejemplo de fortaleza y perseverancia (ha y por soportarme tanto), los quiero. A toda mi familia (tíos, primos, sobrinos) por estar siempre a mi lado, dándome su respaldo, cobijo, ánimo y la seguridad necesaria para luchar por mis metas, gracias por ser mi fuente de inspiración. En especial a mi tía Lola por siempre escucharme y darme ese empujoncito, por nunca dejarme y darme esa confianza.

A mi profesor favorito, asesor de tesis, mentor, pero sobre todo gran amigo *Dr. Vicente Suárez Zendejas*, por haberme guiado de una manera extraordinaria en este trabajo, gracias por compartir los conocimientos académicos y personales, es difícil describir con palabras la emoción tan grande que embarga mi ser, gracias por tu destacada participación, ha sido un verdadero honor trabajar a tu lado.

A mi amigo Francisco García González por su tiempo, apoyo y consejos, que iluminaron mi camino en momentos difíciles. A todas las personas tan especiales (amigos) que han formado parte de mi vida, gracias por todas las lecciones, consejos, palabras de aliento y momentos lindos que compartimos, gracia de todo corazón por todo, nunca los olvidaré.

Al Maestro Francisco Moyado Estrada por haber sido pieza fundamental, no sólo de éste trabajo de investigación, si no por brindarme la oportunidad de crecer personal, académica, profesional y laboralmente, con admiración y respeto.

A los docentes del Instituto Nacional de Administración Pública que contribuyeron en mi formación profesional.

Resumen

Propósito: el propósito de ésta investigación es dar prueba de que la implementación adecuada del modelo de la Nueva Gerencia Pública y el constructo liderazgo, pueden optimizar la Administración Pública del país.

Metodología: derivado de las variables que se determinaron (1. *Nueva Gerencia Pública* y 2. *Liderazgo*), se han implementado dos métodos para comprobar el impacto que tienen éstas variables:

1. Se entrevistó a un grupo de tres expertos, quienes mediante su experiencia y la aplicación de una entrevista, evidenciaron la importancia de éste modelo en México.
2. Se aplicó un test de liderazgo para mediar la percepción de éste tema, a servidores públicos, alumnos de la Maestría en Administración Pública del INAP.

Hallazgos: la presente investigación muestra que se hace imprescindible introducir cambios sustanciales en el aparato estatal mexicano. Se debe instrumentar un nuevo estilo de gestión pública, basado en valores, responsabilidad personal, profesionalismo y disposición de servir a la ciudadanía. Esta tarea requiere que los dirigentes superiores del Estado y los mandos medios estén comprometidos con los cambios y dispuestos a encabezarlos con su ejemplo personal de honradez y dedicación al servicio. En suma, requiere de un liderazgo real.

Palabras claves: Nueva Gerencia Pública, liderazgo.

Abstract

The objective of this research is to demonstrate the right implementation of the New Public Management model and its relation with leadership may optimize the public administration of the country.

Upon the determined variables: New Public Management and leadership two methods have been implemented to test their impact:

1. A group of three experts was interviewed, whose experience established evidence of the importance of the model in México.

2. A leadership test was used to measure the perception of the construct on some public servants, students of the Public Administration Masters at the INAP.

About the results this research finds necessary to introduce main changes in the Mexican state establishment. A new style of public management must be instrumented, taking in account values, individual accountability, professionalism, and willingness to service the citizenship.

This assignment requires superior leaders of the State and middle positions be committed to change and willing to lead through their individual example of honesty and service dedication. In conclusion, requires actual leadership.

Keywords: New Public Management, leadership.

Contenido

Dedicatorias.....	2
Agradecimientos.....	3
Resumen.....	4
Abstract.....	5
Contenido.....	6
I. Planteamiento del problema.....	9
1.1 Antecedentes.....	11
1.1.1 Aprendizaje de los antecedentes.....	19
1.2. Justificación.....	21
1.3. Objetivos.....	23
1.4. Preguntas de investigación.....	23
1.5. Hipótesis.....	23
II. Marco Teórico.....	24
2.1 La Nueva Gerencia dentro de las organizaciones públicas mexicanas.....	24
2.1.1 Contexto Internacional de la Nueva Gerencia Pública.....	24
2.1.2 El modelo de la Administración Pública bajo la perspectiva de la Nueva Gerencia.....	28
2.1.3 Precedentes históricos de la Nueva Gerencia aplicada en la Administración Pública Mexicana.....	34
Gesta de la innovación.....	41
Calidad.....	42
2.1.5 La necesidad de cambiar con liderazgo para una implementación exitosa dentro de la Nueva Gestión Pública.....	43

2.2 Liderazgo en las organizaciones públicas	44
2.2.1 Liderazgo aplicable en las organizaciones públicas.....	47
2.2.2 Liderazgo como motor de cambio en las organizaciones públicas.	54
2.2.3 El enfoque estratégico del liderazgo en las organizaciones públicas.	57
2.2.4 Liderazgo gerencial en las organizaciones públicas.....	58
2.2.5 Liderazgo Público.....	60
III. Metodología.....	65
3.1 Tipo de investigación	65
3.2 Procedimiento.....	65
3.3 Operacionalización de las variables	66
3.4 Tipo del muestreo.....	73
3.4.1 Tamaño y selección de la muestra.....	73
IV. Resultados	74
4.1 Presentación de resultados y análisis cualitativo.....	74
4.2 Presentación de resultados y análisis cuantitativo.....	83
4.2.1 Valores.....	84
4.2.2 Habilidades.....	87
4.2.3 Actitudes.....	91
Conclusiones, recomendaciones y propuesta	94
Referencias	101
Anexos.....	107
Anexo 1 Entrevista a expertos.....	107
Anexo 2 Resultado de la entrevista al Dr. Ricardo Uvalle Berrones.....	109
Anexo 3 Resultado de la entrevista al Mtro. Francisco Moyado Estrada	116

La Nueva Gerencia Pública como motor del cambio 8

Anexo 4 Resultado de la entrevista al Mtro. Gabriel Pérez del Peral 121

Anexo 5 Resultados gráficos del test de liderazgo 130

Glosario 143

I. Planteamiento del problema

México ha vivido en las últimas décadas importantes procesos de cambio, tanto a nivel social como económico, en forma análoga a las grandes transformaciones que se presentan en el contexto mundial. No obstante ello, en la mayoría de los países la Administración Pública no está evolucionando a la misma velocidad, y ha quedado rezagada respecto a los nuevos retos y realidades. Por ello, y por los enormes problemas que la sociedad mexicana aún enfrenta, la agenda de transformación de la Administración Pública exige hoy una nueva visión y un mayor impulso basado en la innovación y en el establecimiento de un nuevo paradigma por medio de la Nueva Gerencia Pública.

Así pues el cambio continuo que sufre la sociedad y por ende sus organizaciones, exigen contar con líderes que sean capaces de sobresalir en épocas de innovación, dificultades o conflicto, implementando la motivación en los equipos de trabajo. Tomar iniciativas cuando existe una inercia, retar el orden establecido, asumir riesgos y triunfar en medio de la confusión; son algunos de los retos que deben enfrentar las personas a cargo de las organizaciones. Los líderes de la alta gerencia deben tomar decisiones con respecto a la estrategia organizacional, frente al escenario en el que se encuentran y el rumbo que desean dar hacia la innovación, en cualquiera de las dimensiones organizacionales. En el conjunto de las Administraciones Públicas, los altos cargos asumen el liderazgo de procesos de cambio de gran impacto, para los que se requiere una formación rigurosa que afiance conocimientos y sea capaz de desarrollar sus competencias directivas. Los líderes de organizaciones públicas y los responsables políticos necesitan dirigir y motivar a sus equipos, desarrollar una cultura estratégica e implementar un modelo de gestión que estructure una política definida.

La nueva estrategia debe ser comunicada de manera adecuada a todos los niveles organizacionales, responsables de hacer realidad un ideal y, facilitar los recursos para dirigir las acciones hacia esta finalidad. Durante este proceso, se debe movilizar a las personas y canalizar sus energías, hacia la consecución de los nuevos objetivos propuestos. Esta canalización y movilización solamente la logran verdaderos líderes, quienes comunican, inspiran, movilizan y recompensan comportamientos alineados con las nuevas metas propuestas, logrando cambiar finalmente lo que las personas piensan para convertir en hechos, aquello que en algún momento fue un ideal.

Para innovar, los líderes deben neutralizar los anticuerpos organizacionales que matan las buenas ideas porque estas son diferentes a las normas y protocolos existentes. Una forma efectiva de neutralizar estos anticuerpos es mediante la generación de métricas e incentivos que logren que las cosas cambien y posteriormente, recompensar el cambio.

Los líderes deben crear un ambiente interno en el cual el personal se identifique con la visión de la organización y se implique en la consecución de los objetivos. Motivar es dar razones, por lo que los líderes deben ayudar a que las personas de la organización encuentren en el desarrollo de los objetivos propuestos razones para su satisfacción y desarrollo personal. En este contexto, la delegación y la autoresponsabilidad deben favorecerse al máximo.

Ahora que el conocimiento se ha convertido en la principal materia prima para las organizaciones, a medida que se incrementa el grado de madurez de los subordinados las tareas de los directivos se centran más en la motivación de sus colaboradores.

1.1 Antecedentes

Se presentan a continuación los resultados de una revisión de tesis de posgrado relacionada directamente con el objeto de estudio “*La Nueva Gerencia Pública como motor del cambio en la Administración Pública Mexicana y su conexión con el liderazgo: un estudio mixto*” con el propósito de asentar el estado de conocimiento del mismo.

Los reportes de investigación consultados son trabajos recientes, con menos de 5 años de realización, en ellos se citan datos correspondientes al tema en cuestión, se señala el planteamiento del problema, preguntas de investigación, objetivos, metodología y los principales resultados de cada investigación.

El reporte 1 es presentado por María Martha Á. O. (2007), lleva por nombre: “*Diseño de Instrumento para la Selección de Liderazgo en los Niveles Gerenciales de los Hoteles de Gran Turismo de la Ciudad de México*”, tesis de Maestría de la EST – IPN. México, D.F.

El planteamiento del problema se fundamenta en las organizaciones vistas como Sistemas Sociales, la Administración de los Recursos Humanos como un subsistema de ésta, el proceso de selección de personal como una de las principales funciones, el Liderazgo y la teoría del *Managment*, o gerencia, la Hotelería por ser el contexto de la investigación, la Psicometría y la Metodología de Frederick G. Brown, misma que incide en los principios para diseñar instrumentos de medición en los campos de la psicología y la educación.

Las preguntas de investigación en este trabajo no se presentan. El objetivo general es diseñar un instrumento para la selección de personal como propuesta que identifique habilidades de liderazgo en los niveles gerenciales en las organizaciones de la Hotelería de

Gran Turismo de la Ciudad de México, con base en la requisición del puesto y en los resultados de la evaluación del desempeño de los gerentes participantes en la investigación.

La metodología para este estudio consideró el uso del Método de Sistemas, ya que permitió considerar y visualizar holísticamente cada uno de los elementos que intervienen en la investigación. A éste método se le conoce también como el paradigma del cambio; utiliza paradigmas positivistas, interpretativos y críticos, pero además asume la posibilidad de llegar a una síntesis dialéctica entre métodos cuantitativos y cualitativos, considerándolos no como opuestos sino como complementarios. Como parte del desarrollo, se considera el diseño de la investigación, donde se determina la muestra de estudio, la recolección de datos y el análisis de resultados, para en forma final, presentar los resultados de estudio, generando con ello, nuevo conocimiento científico.

Los principales resultados del estado del arte mostró que no existen instrumentos adecuados a nuestra cultura para identificar el liderazgo en los niveles gerenciales en las empresas de hospitalidad; siendo este, parte de los argumentos para persuadir a los directivos de la importancia de contar con su participación para la realización de investigaciones, vinculando Universidades con el sector laboral.

El reporte 2 es presentado por Jorge G.A. (2008), el cual titula: “*La Motivación del Capital Humano en una Dependencia del Sector Público*”, tesis de Maestría de la ESCA – IPN. México, D.F.

El planteamiento del problema se enmarca dentro de la siguiente pregunta: ¿Cómo puede utilizarse la motivación del capital humano para mejorar el capital de desarrollo del software en la CGTIC de la SHCP durante el periodo de julio 2007 a diciembre 2008?

Las preguntas de investigación que guían éste trabajo son:

- ¿En qué consiste la motivación del capital humano?
- ¿Cómo afectan los niveles o tipos de motivación al capital humano en el desempeño laboral?

El objetivo general de éste trabajo es: determinar si los niveles o tipos de motivación del capital humano son un factor importante en el desarrollo de software en la Coordinación General de Tecnología de la Información y Comunicación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y elaborar una propuesta de estrategias que permitan establecer parámetros para acotar los índices de motivación del capital humano adscrito a la misma.

El diseño de la investigación se conformó de las siguientes etapas:

- Investigación documental
- Delimitación del objeto de estudio.
- Delimitación de la población.
- Diagnóstico.
- Recolección de datos.
- Procesamiento estadístico de los mismos.
- Análisis de resultados.
- Propuesta.

Los principales resultados obtenidos dentro de esta investigación son: los salarios de ambas subpoblaciones rebasan el umbral salarial para la fuerza laboral en la industria del software de la SE, el dinero no es lo más importante para la población estudiada, luego entonces la situación debe mejorar en cuanto al resto de los factores motivacionales que rodean al capital humano. Así mismo, los resultados entregaron cuestiones importantes como son la edad y el nivel económico de las dos subpoblaciones, aunque estos datos no fueron el

objeto de estudio principal, quedando propuestas como investigaciones futuras. Finalmente el estudio puede completarse abordando las evaluaciones efectuadas por los líderes, a niveles de apoyo.

Para el caso del reporte 3 que llevó a cabo Lucia G.G. (2007), titulado: “*El Manejo de la Inteligencia en el Liderazgo de la Comercializadora*”, tesis de Maestría de la ESCA – IPN. México, D.F.

Dentro del planteamiento del problema maneja en el caso de México la situación que se vive dentro de las organizaciones que esta dado por un clima organizacional abrumador derivado del comportamiento negativo de los líderes, aunado a esto los tipos de liderazgo que existen dentro de la comercializadora, se dan de forma autoritaria y existe abuso de poder. Por ello es importante ver como influyen los dominios de la inteligencia emocional en el liderazgo del director general de la comercializadora.

Las preguntas de investigación son:

- ¿Cómo influyen los dominios de la inteligencia emocional del director general en la comercializadora desde el enfoque de 360 grados?
- ¿Qué dominios debe desarrollar el director general de la comercializadora para alcanzar un liderazgo efectivo?

Los objetivos de éste trabajo son:

- Identificar cómo influyen los dominios de la inteligencia emocional del director general en la comercializadora desde el enfoque de 360 grados.
- Diseñar la recomendación con base en el resultado obtenido.

La metodología implementada es descriptiva, basada en la obtención de información, aplicado a una comercializadora constituida por 99 personas de base y 46 contratistas. Se diseñó un modelo con base en el modelo de competencia, dividido en dos competencias (personal y social), que a su vez se constituye de indicadores, se desarrollaron dos instrumentos para el análisis y evaluación de la competencia de la inteligencia emocional esenciales en el liderazgo el cual se denomina ECI 360 grados. Éste instrumento contempla dos formas de evaluación mediante cuestionarios dirigidos a líderes y al personal que trabaja con él.

Los principales resultados son reflejados en los dominios de la inteligencia emocional que tienen una alta influencia en el liderazgo del director general de la comercializadora, aunque éste puede percibir las emociones del personal y las toma en cuenta antes de decidir, no puede establecer fácilmente contacto con la gente (déficit en la relación de comunicación jefe – subordinado), por lo que los trabajadores no se sienten considerados como parte de la comercializadora, si no como simples instrumentos de trabajo. El director maneja un favorable nivel de logros que no están canalizados de forma adecuada hacia el personal, ya que ejemplifica y alienta en grandes niveles de rendimiento, tratando de que todo el personal trabaje a un sólo ritmo e incluso llega a ser obsesivo, generando una opresión en los empleados, lo cual se ve reflejado en la baja productividad.

En el reporte 4 que investigó Gabriel P.A. (2006), denominado: “*El Capital Humano como Fundamento del Desarrollo Organizacional en la Secretaría de Marina*”, tesis de Maestría de la P.CA – UNAM. México, D.F.

El planteamiento del problema nos muestra que el desarrollo organizacional (DO) es una estrategia enfocada a mejorar la organización en su conjunto, enfatizando la

importancia del capital humano. Por lo tanto, bajo la perspectiva del capital humano como cimiento de la organización, la correlación se podrá generar a la inversa: es decir, el desarrollo organizacional se encontraría supeditado al desarrollo del capital humano. Considerando que las estructuras públicas trabajan para la sociedad, ésta de igual forma podrá aprovechar el compromiso y la dedicación de los servidores públicos para crecer un mejor país.

No hay preguntas de investigación dentro en éste trabajo. El objetivo general es analizar el Capital Humano como fundamento del Desarrollo Organizacional, a través del caso específico de la Secretaría de Marina.

La metodología que se implementó dadas las características de la investigación, comenzó siendo de tipo documental, para posteriormente tomar un carácter correlativo, para validar la influencia del Capital Humano en el Desarrollo Organizacional. Se seleccionó una unidad administrativa de la Secretaría de Marina. Se analizó la relación entre ellas para determinar su naturaleza: correlación positiva, correlación negativa o la inexistencia de ésta. Para ello se utilizó un instrumento de medición, aplicado a la unidad de estudio por medio de la entrevista estandarizada.

Dentro de los principales resultados obtenidos se demostró que el Capital Humano es un fundamento del Desarrollo Organizacional, validándolo a través de la medición que arrojó la correlación positiva de las variables de estudio. En el caso específico de la Secretaría de Marina como parte de la Administración Pública Federal tiene un carácter permanente, sustentado en el artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, reconoce la importancia del Capital Humano como motor de la organización. Aunque hay que considerar que la evaluación ciudadana tiene implicaciones en las decisiones financieras y administrativas en la propia Administración Pública Federal.

Para el reporte 5 de María del Rosario E.R. (2006), que se titula: “*El estilo de liderazgo de los directores de las Unidades de Servicio de Apoyo a la Educación Regular U.S.A.E.R. Un estudio descriptivo en la Coordinación 1 del D.F.*”, tesis de Maestría de la ESCA – IPN. México, D.F.

El planteamiento del problema se encuentra en el devenir de la educación especial en México, la atención especializada que se brinda a las personas con discapacidad y/o necesidades de educación especial. Los alumnos de las U.S.A.E.R. son encaminados para que puedan integrarse a los ambientes regulares de educación y socializarse. Sin embargo los directores de las unidades no cuentan con el liderazgo para la conducción de su equipo de trabajo.

Preguntas de investigación:

- ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los directores de las U.S.A.E.R.?
- ¿A qué problemáticas se enfrentan los directores de las U.S.A.E.R.?

El objetivo general es: analizar el tipo de liderazgo que ejercen los directores al llevar a cabo las funciones técnico administrativo y técnico pedagógico que realizan los responsables de la dirección de las U.S.A.E.R., para proponer acciones de mejoramiento cualitativo de su función.

La metodología que se implementó en este trabajo es de tipo descriptiva de análisis de las actividades y funciones que realiza el responsable de la dirección de la U.S.A.E.R. Se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así describir lo que se investiga. La población objeto de estudio está integrada por profesores de las U.S.A.E.R., de la Coordinación Regional de Operaciones no. 1 en el D.F.,

localizadas en las delegaciones: Benito Juárez y Miguel Hidalgo, así como padres de familia.

Los principales resultados obtenidos en el trabajo de investigación demuestran que los directores no toman algunas actividades como funciones de su práctica directiva. Aunado a esto los directores se relacionan y dirigen a sus colaboradores poniendo especial interés en las relaciones afectivas para dejar en segundo término la relación de las tareas educativas. Los directivos no quieren verse como autoritarios en el liderazgo que ejercen, por lo que dan facilidades al personal para llegar con retraso o bien justificar las ausencias, alejando a los profesionales de la tarea educativa especializada.

Finalmente el reporte 6 realizado por Nadina V.K. (2006), que designo: “*Estilos de Liderazgo en Organizaciones de Servicio: El Caso de una Escuela de Negocios*”, tesis de Maestría de la ESCA – IPN. México, D.F.

El Planteamiento del problema nos lleva a decir que el entorno postnueva economía viene caracterizado por comportamientos caóticos de las bolsas y las variables macroeconómicas, disminución de la sensación de seguridad y una progresiva pérdida de confianza acerca de la capacidad de nuestra sociedad e instituciones para hacer frente a nuevos retos de la globalización. La guía de manos expertas y decididas será crucial en la travesía que iniciamos ara la supervivencia de las empresas.

La pregunta de investigación que dirige éste trabajo se enuncia de la siguiente manera:

- ¿Cuál es la relación existente entre los diferentes estilos de liderazgo y las variables de resultados: esfuerzo extra, eficacia, satisfacción del personal, satisfacción con la dirección y, la influencia directiva, expresados por los colaboradores?

El objetivo general es determinar los estilos de liderazgo (transaccional, transformacional y no liderazgo), que caracterizan a los directivos de una Organización de Servicios, en particular una Escuela de Negocios.

La metodología consiste en una investigación transaccional, de tipo descriptiva y correlacionada. Se aplicaron cuestionarios multifactorial sobre liderazgo a sujetos de estudios relacionados, mismos que fueron estudiados por medio de un análisis estadístico, utilizando el programa *Statistical Package for the Social Science* (SPSS). Así mismo se elaboró la matriz de correlaciones de Pearson para el estudio de las relaciones lineales entre las diversas variables (independientes y dependientes).

Con esto los principales resultados fueron: el estilo predominante de liderazgo es transformacional. Para el caso del Director de la Escuela se determinó que tiene un liderazgo transaccional, en cambio los jefes de departamento se inclinan por un liderazgo transformacional que sirve de apoyo para el personal que tienen bajo su mando. La formación de directivos tiene en el liderazgo, uno de los componentes fundamentales que se completan y hacen sinergia importante en el desarrollo de las habilidades técnicas y administrativas, que todo directivo o gerente debe tener.

1.1.1 Aprendizaje de los antecedentes.

De acuerdo con los reportes analizados, vemos que a pesar de que el tema de liderazgo dentro de las organizaciones tanto públicas como privadas, ha sido ampliamente investigado, aun quedan algunos espacios por cubrir.

En la actualidad México transita dentro de una dinámica caracterizada por profundos procesos de cambio. La transformación permanente de los sistemas políticos, económicos y sociales constituye uno de los fenómenos sobresalientes del país. El ritmo

acelerado de la vida actual en los ámbitos económico, social y político presenta múltiples incertidumbres; la comunicación fluye a gran velocidad y los cambios repentinos llevan a tomar decisiones no planeadas y con alto grado de creatividad para poder dar respuesta a los complejos obstáculos que se presentan.

Enfrentar los desafíos que supone la integración, requiere nuevas actitudes, y una cultura gerencial más avanzada en el sector público; requiere institucionalizar un "*enfoque de integración*" orientado a explorar potencialidades; facilitar y resolver rápida y eficazmente los problemas de gestión que aparezcan; fortalecer la capacidad gerencial de los organismos de integración nacionales. Todo ello, requiere innovaciones sustanciales, que se proporcionan a través de la Nueva Gerencia Pública y las herramientas que esta aporta. Los cambios en el escenario contemporáneo, presuponen y determinan a la vez una transformación en el liderazgo, tomando en cuenta que se deben realizar grandes esfuerzos de parte de los líderes, a fin de reconocer y definir la dirección de las mismas para conducir acciones institucionales de gobierno. El líder, se destaca como la figura clave dentro de un proceso de conducción estratégica, se convierte en el motor que debe impulsar el cambio, y prender el foco de la motivación, para hacer realidad la visión organizacional. El liderazgo, como vinculación interactiva de actores y factores externos, es (además) la relación con uno mismo, que se proyecta al medio, independientemente de la naturaleza de la motivación para ejercer el liderazgo, y que tiende a inspirar, persuadir, influir y motivar, para lograr cambios útiles en los demás y en el entorno. Combinando estos elementos, podemos lograr la gestión de redes y alianzas estratégicas, incluyendo la capacidad para la gestión de un cargo institucional, o la aplicación de facultades formales para la administración.

1.2. Justificación

Con base en Hernández, Fernández y Baptista (2001, p. 14-15) recuperamos los conceptos de Russell Ackoff para justificar el desarrollo de esta investigación:

Conveniencia. Derivado del cambio continuo que sufre la sociedad y por ende las organizaciones públicas, es necesario contar con un modelo organizacional innovador que encamine a las instituciones públicas a conseguir su misión y visión por medio de la implementación de herramientas, tal es el caso del modelo de la Nueva Gerencia Pública que proporciona a los líderes la capacidad de sobresalir bajo circunstancias de dificultad o conflicto. Tomando iniciativas cuando existe una inercia, retan el orden establecido, asumen riesgos y triunfan en medio de la confusión, son algunos de los retos que deben enfrentar las personas a cargo de las organizaciones.

Relevancia social. Al concluir el estudio se verán favorecidos los directores generales, gerentes, jefes de departamento y todos los trabajadores de base que laboren dentro de las organizaciones del sector público, ya que la nueva estrategia debe ser comunicada de manera adecuada a todos los niveles organizacionales, responsables de hacer realidad un ideal y, facilitar los recursos para dirigir las acciones hacia esta finalidad. Durante este proceso, se debe movilizar a las personas y canalizar sus energías, hacia la consecución de los nuevos objetivos propuestos. Esta canalización y movilización solamente la logran verdaderos líderes, quienes comunican, inspiran, movilizan y recompensan comportamientos alineados con las nuevas metas propuestas, logrando cambiar finalmente lo que las personas piensan para convertir en hechos, aquello que en algún momento fue un ideal.

Implicaciones prácticas. Mejorar el funcionamiento de las organizaciones públicas, por medio de la aplicación de la Nueva Gerencia Pública y su principal constructo:

liderazgo. Estos factores deben ajustarse a la estrategia organizacional. Para innovar, los líderes deben neutralizar los anticuerpos organizacionales que matan las buenas ideas porque estas son diferentes a las normas y protocolos existentes. Una forma efectiva de neutralizar estos anticuerpos es mediante la generación de métricas e incentivos que logren que las cosas cambien y posteriormente, recompensar el cambio.

Valor teórico. La elaboración de este estudio que busca reflejar el impacto e influencia que tienen la aplicación de la Nueva Gerencia Pública y el liderazgo dentro de las organizaciones del sector público, puede resultar de suma utilidad para los aquellos que dirigen las grandes organizaciones públicas. Si bien es cierto que se han presentado diversas investigaciones referentes al liderazgo y Nueva Gerencia Pública, pero cada estudio se ha realizado por separado, no hay una interacción entre estos tres elementos, aun existe un espacio que cubrir, el cual se pretende llenar con este trabajo.

Utilidad metodológica. El modelo de la Nueva Gerencia Pública y su vinculación con el liderazgo, incorpora bases que se consideran fundamentales: la gestión del conocimiento, la argumentación y comunicación estratégica. El liderazgo considerado como la base fundamental de la conducción estratégica, no es visto desde la apropiación jerárquica sino desde el despliegue de las capacidades individuales con relación al conjunto, así como desde la perspectiva del conocimiento.

Viabilidad de la investigación. Es viable realizar este proyecto de investigación, ya que se cuenta con los recursos materiales y humanos para su desarrollo, asimismo se tiene el tiempo necesario para concluir el proyecto de investigación.

1.3. Objetivos

- Evidenciar que el modelo de la Nueva Gerencia Pública es el óptimo para la transformación de la Administración Pública Mexicana.
- Demostrar que el liderazgo es la herramienta clave y de mayor influencia dentro del modelo de la Nueva Gerencia Pública, que contribuyen a eficientar las organizaciones públicas.

1.4. Preguntas de investigación

Las interrogantes que dirigen esta investigación son:

- Dentro de la Administración Pública Mexicana existen diversos modelos que se han implementado para hacer más eficientes las organizaciones públicas, ¿será el modelo de la Nueva Gerencia Pública el adecuado para lograr una organización que produzca mejores resultados en la Administración Pública Mexicana?
- De las diversas aproximaciones que ofrece la Nueva Gerencia Pública, ¿podrá ser el liderazgo el factor clave para lograr una mayor efectividad dentro de las organizaciones públicas?

1.5. Hipótesis

- El modelo de la Nueva Gerencia Pública es el acertado para lograr una evolución trascendental dentro de la Administración Pública Mexicana, generando resultados favorables para ésta.
- Dentro de la Administración Pública Mexicana no se ha logrado obtener el nivel adecuado de liderazgo para que la Nueva Gerencia Pública tenga éxito y por tanto contribuya a aumentar la efectividad de las organizaciones.

II. Marco Teórico

2.1 La Nueva Gerencia dentro de las organizaciones públicas mexicanas

2.1.1 Contexto Internacional de la Nueva Gerencia Pública.

La Nueva Gerencia Pública surge como respuesta a los problemas que presenta la Administración Pública Tradicional. La Administración Pública Tradicional presenta dos grandes problemas. En primer lugar, la propia eficiencia de un modelo burocrático se veía infectada por el excesivo celo respecto a las reglas y procedimientos. En segundo lugar, la siempre falaz separación entre políticos y administrativos. Es decir, la burocracia se ha mostrado en constante fricción con la democracia (Martínez, J., 2003).

Según Guerrero (2003) la Nueva Gerencia Pública constituye una visión privada de lo público que ha brotado de una tradición diversa a la establecida por Frederick Taylor, Henri Fayol, Oliver Sheldon, y Chester Barnard, mundialmente conocida como Movimiento del Manejo Científico. Tampoco se relaciona con los trabajos de Donald Sayles, Henry Mintzberg, ni John Kotter acreditados estudiosos contemporáneos de la gerencia privada. Sólo está familiarizado con el pensamiento de Peter Drucker hoy en día uno de los tratadistas más reconocidos de la administración de los negocios privados.

La mayoría de los enfoques que se utilizan en el campo de la Nueva Gestión Pública proviene del campo de la administración de negocios (Carr, D., Littman, I., 1990). A partir de la década de los 50's, comenzó un espectacular auge en los estudios de administración de negocios en los Estados Unidos, auge que continua hasta hoy. Muchos de los enfoques desarrollados en el campo de la administración de negocios, tuvieron y tienen aplicación en el campo de la Nueva Gerencia Pública. De hecho las primeras técnicas utilizadas en la

administración pública derivan de la administración de empresas, entre ellas podemos mencionar:

- a) Administración de personal, cuyos antecedentes se remontan a los estudios de Hawthorne de Elton Mayo y su equipo de colaboradores;
- b) Organización y métodos, cuyos antecedentes se pueden encontrar en los estudios de movimientos y tiempos de Taylor y los esposos Gilbreth; y
- c) Presupuesto por programas cuyos fundamentos están en los sistemas de costos estándar utilizados en las empresas privadas. Esta tendencia continúa en nuestros días; quizá el ejemplo más notable es el de la gestión de la calidad total, enfoque al que han dedicado atención varias publicaciones en relación con su aplicación al sector público.

A partir de la segunda mitad de la década de los 70's, como consecuencia de la revitalización de la economía de mercado, la mayoría de las empresas públicas fueron privatizadas. Así en el período comprendido entre 1980 y 1991 se privatizaron alrededor de 7,000 empresas estatales, de las que 4,500 correspondía a países de economías centralmente planificadas y 1,400 a países en desarrollo, de las que 826 estaban en América Latina. Por otra parte, el movimiento privatizador también irrumpió en el sector servicios, en especial en los campos de la salud, la educación y la seguridad social. Como consecuencia el Sector Público comenzó a concentrar su actividad en la prestación de servicios sociales a los niveles de ingresos medios – medios y bajos de la población y en el sistema regulatorio. Esta nueva realidad plantea un importante desafío al Estado y al Sector Público, para asegurar la provisión de servicios a los ciudadanos y el pleno funcionamiento del sistema regulatorio. La Nueva Gerencia Pública emerge con gran fuerza como la disciplina para

asegurar que la provisión de servicios y el sistema regulatorio sean eficientes y eficaces. Siendo consciente de la nueva responsabilidad que asume, la disciplina ha evolucionado desde los enfoques tradicionales de la administración pública hacia los conceptos de “*management*” y a la introducción en el sector público de técnicas tales como: calidad total, reingeniería y servicio al ciudadano (Salgado, I., 2002). El desarrollo de la disciplina de la Nueva Gerencia Pública surge de la necesidad que tiene el Sector Público de demostrar que puede ser tan eficiente y eficaz como el Sector Privado ha dado origen a un desarrollo “*explosivo*” de programas de capacitación y de formación que adquieren denominaciones diversas, pero que básicamente tienen el mismo objetivo: formar y capacitar ejecutivos para el sector público.

Bajo este enfoque es importante destacar la dicotomía políticas/administración tal como lo señalan Aucoin, P. (1990), ya que esta paradoja que se deriva de los paradigmas se circunscribe las diferentes aproximaciones del *continuum* política-administración. La teoría de la Elección Pública subraya el papel de las autoridades políticas como representantes electos en el proceso de gobierno. Esta teoría en ningún caso admite una dicotomía política administración que genera esferas de responsabilidad separadas para los políticos y para los burócratas. Esta teoría concibe la dimensión política de la toma de decisiones como dominante tanto en el ámbito de la administración como en las políticas. Así pues, los políticos –especialmente aquellos con autoridad ejecutiva –pasan a ser *gestores*. Esta precepción no puede borrar las distinciones entre políticas y administración. También significa que aquellas personas que sirven a los políticos en funciones de gestión – sean éstos nombrados por razones políticas o sean funcionarios de carrera –deben actuar como agentes políticos. No están en sus puestos para ser *expertos* independientes y con autonomía interpretar la voluntad política de sus jefes.

El paradigma *gerencial*, por su parte, observa la dicotomía políticas/administración como una amenaza. Este paradigma no niega que la gestión abarca tanto las políticas como la administración, pero insiste en una relación de tira y afloja entre ambas (*tight/loose*); es decir, las políticas están delimitadas por unos pocos valores centrales, gozando los gestores operativos de autonomía para decidir sobre otro aspecto. Desde esta perspectiva, los gerentes superiores –es decir, los políticos con responsabilidades ejecutivas– deben contenerse para que los gestores operativos puedan disfrutar de la autonomía necesaria para la implementación de las políticas.

Esta paradoja introduce un nuevo giro a uno de los dilemas más persistentes en la administración pública. Y este nuevo giro produce en virtud de que los dos paradigmas parten de concepciones radicalmente diferentes de la *política* que está en la base del ejercicio de la gestión. El paradigma del *public choice* concibe las políticas como gestión exhaustiva: es decir, la política se halla presente en la formulación y en la implementación de las políticas. El paradigma gerencial, por otro lado, concibe la política como la base para la determinación de los valores, las misiones, y, por lo tanto, las políticas de una organización. Desde esta perspectiva se asume que la implementación de los valores puede realizarse sin intervención directa de aquellas personas que los han definido. Esta visión presupone que los valores básicos, enunciados como políticas, serán pocos y, por lo tanto, gestionables y explícitos. Es decir, podrán constituirse como guías de acción susceptibles de ser comunicadas a través de la línea de mando sin distorsiones. La coexistencia de estas dos concepciones no puede dar lugar sino a la confusión y la incertidumbre en la gestión pública.

Guerrero (2003) nos dice que la Nueva Gerencia Pública ha brotado de la economía, y más particularmente, del pensamiento económico neoclásico engendrado en la escuela

austríaca, así como de la opción pública (*public choice*) estadounidense, donde se exalta lo privado, el individualismo y la rentabilidad. Por lo tanto, aunque la Nueva Gerencia ostenta como apellido el vocablo público, nada la vincula a esa noción, pues sus propósitos y resultados se encaminan a la privatización del Estado.

La Nueva Gerencia Pública se trazó en las políticas de Margaret Thatcher en el Reino Unido y Ronald Reagan en los EEUU. Según Barzelay (2001), Thatcher habría convertido con éxito en un problema público la cultura, tamaño, costos y operación del sector público británico, desempeñando el problema personal de «*policy enterpreneur*», así pues ella desencadenó en diferentes funciones administrativas: organización y métodos, función pública y relaciones laborales, planificación del gasto y gestión financiera, auditoría y evaluación, además de la contratación pública. (Criado, J., 2009)

2.1.2 El modelo de la Administración Pública bajo la perspectiva de la Nueva Gerencia.

Retomando a Huges, O., (1990) uno de los principales cambios respecto del modelo tradicional de la administración pública ha sido el reconocimiento de que los factores externos pueden y deben ser gestionados desde la propia burocracia. Actualmente los políticos piden que las organizaciones y los funcionarios públicos se involucren en asuntos estratégicos y que, por lo tanto, no se asuma que estos temas están exclusivamente reservados para los líderes políticos. Actualmente se ha mejorado la coordinación interdepartamental y, al menos teóricamente se ha logrado sin utilizar los tradicionales métodos jerárquicos. La coordinación ha de mejorarse a partir de una idea más clara sobre los objetivos de la organización, a través de una gestión estratégica de los procesos y destinando los recursos financieros a las áreas identificadas como prioritarias. El modelo tradicional de la administración pública se negaba aceptar que pudiera o debiera existir una

burocracia política. Aunado a esto el trato con organizaciones independientes también tiene que observarse como una actividad fundamentalmente política, como un proceso político en el cual se ven involucrados tanto los funcionarios como los políticos. Lo que define al buen gestor de las relaciones externas y con otros niveles gubernamentales en su capacidad para establecer *relaciones políticas* diversas.

Otra dimensión de la cambiante relación de la gestión con el exterior es el esfuerzo adicional que se dirige al contacto con los clientes de la agencia pública. Una administración con capacidad de respuesta y centrada en sus clientes desafía fuertemente las culturas administrativas existentes, ya que la burocracia tradicional se muestra muy incómoda con las relaciones externas. Un enfoque gerencial es más abierto y está mejor equipado para enfrentarse con el exterior.

La terminología de la Nueva Gerencia Pública se acuñó para etiquetar un cambio en los estilos de gestión pública, Hood (1994). Este modelo golpea ostensiblemente en el núcleo de las doctrinas básicas de la Administración Pública tradicional. Una de sus proposiciones es la disminución de las diferencias organizativas entre el sector privado y el sector público, con el fin de reducir la evitable ineficiencia del sector público. La nueva doctrina establece que los métodos de funcionamiento del sector público deben ser cambiados, sustrayendo el énfasis en las reglas generales y proponiendo el acento en los resultados.

Se identifican dos fases en el desarrollo de la Nueva Gerencia Pública. El primero un «*Neo-Taylorismo*» temprano, preocupado por el reforzamiento de las disciplinas y por reducir los costes midiendo el *output*; y la fase posterior de la «*calidad*», preocupada por frenar el declive percibido en los estándares de los servicios públicos.

Existen seis dimensiones que muestran el cambio de la Administración Pública a la Nueva Gerencia Pública, que son:

1. Mayor énfasis en la *desagregación* de las organizaciones públicas en unidades separadas y autónomas.
2. Más énfasis en la competición formal, tanto en organizaciones del sector público como en las escuelas, los hospitales o las universidades como entre organizaciones públicas y privadas.
3. Mayor énfasis en la adopción de prácticas del servidor privado en el sector público.
4. Más énfasis en la gestión directa.
5. Más énfasis en establecer estándares de funcionamiento *explícitos y medibles* (o al menos controlables) de alcance, a nivel y contenido de los servicios a ser provistos.
6. Más énfasis en el control de las organizaciones públicas mediante un conjunto preestablecido de *medidas de output* en vez del tradicional estilo *ad hoc* de «órdenes del día» provenientes de la cúspide organizativa, o mediante el equilibrio sutil de deseos incompatibles, propios del tipo de control «*collibrations*» interacción.

Los procesos de cambio registrados en las Administraciones Públicas, así como la aparición y la adopción de nuevos conceptos, han estado acompañados de un respaldo teórico impulsado por diversas escuelas del pensamiento administrativo. De tal forma que los últimos veinticinco años han sido numerosas las aportaciones teóricas que ha intentado modificar los parámetros organizativos y de la Gestión de la Administración Pública

Tradicional, como lo indica Salgado (2002). En contraste Bolaños (2008) enmarca a la Administración Pública como base técnico – política en la cual cimientan su accionar los gobiernos democráticos, mantiene implícitas una serie de características que desde sus inicios han sido materia de análisis para todos aquellos interesados en la mejora del Aparato Estatal. La Nueva Gerencia Pública surge como corriente teórica y técnica que busca coadyuvar en dicha transformación, tomando en consideración el modelo de trabajo y procedimientos empleados en la administración privada.

Pero es sobre todo a partir de los años noventa que ha aparecido de manera rotunda un conjunto de perspectivas reformadas bajo el título de Nueva Gestión Pública o Nueva Gerencia Pública.

Las premisas de un nuevo movimiento de mejora en la gestión pública deben considerar, según la investigación de Pérez (1999):

- a) Tener interés por ganar legitimidad en la gestión;
- b) Considerar la modernización de la gestión como un desafío;
- c) Asumir el compromiso y las implicaciones de la descentralización y desconcentración;
- d) Asumir el desafío de reducir los riesgos de la corrupción;
- e) Cambiar los criterios para la evaluación del desempeño;
- f) Buscar la eficiencia;
- g) Liderar el proceso de cambio; e
- h) Invertir para ahorrar.

La Nueva Gerencia Pública apoya una definición técnica de resultados como la principal regla para medir el desempeño de las organizaciones públicas. ¿Cómo desarrollar y definir

esos resultados? Básicamente mediante un tipo de democracia inteligente (mejor: meritocracias gerenciales), vinculada a medidas del mercado y que buscará la participación social de los “*clientes*”. La principal confianza de la Nueva Gerencia Pública es que los “*clientes*” y un buen diagnóstico de mercado, tal vez vinculado a buenas capacidades técnicas gerenciales, serían suficientes para desarrollar esas definiciones de resultados. Está claro que, técnicamente hablando, la Nueva Gerencia Pública supone que los resultados políticos y sociales pueden definirse técnicamente. También supone que hay maneras técnicas para convencer a la sociedad y a los “*clientes*” acerca de la “*mejor manera*” de lidiar con los asuntos públicos.

En términos del trabajo y la gerencia de empleados públicos, ¿cuáles son, entonces, las principales estrategias? Antes que nada, la suposición de que los burócratas necesitan ser controlados todo el tiempo, ahora con una visión más panorámica: evaluación por resultados. Los resultados, definidos técnicamente, deben ser la principal manera como debe evaluarse a la burocracia (Arellano, D., Cabrero, E., 2005). Los derechos laborales de la burocracia son menos importantes, pues su única misión es satisfacer a los clientes y jefes políticos. Como está sucediendo en el sector privado, los derechos laborales públicos deben estar totalmente subordinados a las necesidades del mercado.

El *ethos* organizacional de la Nueva Gerencia Pública puede definirse de dos maneras: económica y gerencial. La manera económica subraya el “*hecho*” de que las burocracias están integradas por individuos y grupos interesados que necesitan incentivos claros (positivos o negativos) para perseguir el bien común. Por lo tanto, el *ethos* organizacional es parecido a la imagen general de la teoría del principal-agente: no existe el *ethos* público, los burócratas sólo persiguen sus intereses, por lo que el diseño

organizacional debe ser claro en términos de incentivos, no en términos de juicios éticos o morales acerca de la justicia o la equidad.

Las ideas prescriptivas de la Nueva Gerencia Pública parecen provenir de dos fuentes diferentes y potencialmente conflictivas. Un primer elemento fue *«la nueva economía institucional»*. De las nuevas teorías de la economía institucional se desprende un conjunto de doctrinas sobre la gestión pública que se basa en las ideas de *competencia* y no monopolio; *opciones al usuario* y no estilos de provisión de *«productores»*; intensa atención en los aspectos materiales de las *estructuras de incentivos* y no confiar en la *nobleza obliga* burocrática generalizada de los individuos. Estas ideas ofrecen una idea de la *«buena gestión pública»* diferentes de aquellas que propugnada la Administración Pública.

La otra fuente de la Nueva Gerencia Pública fueron las sucesivas olas de gerencialista basadas en el modelo empresarial que han barrido sucesivamente en el sector público. Desde la perspectiva gerencialista, los nuevos principios de la buena gestión estaban pensados para ser transportados a cualquier tipo de organización, a arena políticas y a la división público privado. El enfoque renovado de gestión pública representa un nuevo *«paradigma global»*, y transición a este nuevo paradigma es inevitable *«de la misma manera que la transición al modelo progresista de administración pública fue inevitable»*. A pesar de que la Nueva Gerencia Pública involucró prestaciones muy hábiles, su emergencia no descansa sobre la prueba lógica o la evidencia experimental y, realmente, como en el caso de las privatizaciones, parece haber sido intensamente conducida más por la práctica que por la teoría.

2.1.3 Precedentes históricos de la Nueva Gerencia aplicada en la Administración Pública Mexicana.

En palabras de Muñoz (2004) al igual que las otras instituciones de gobierno, las Administración Pública requiere también, pasar por un proceso de transformación para atender las expectativas y demandas crecientes de una sociedad que cada vez más asume un papel más participativo en la toma de decisiones.

Hablar de Gerencia Pública en México implica atender la forma en que se define y se elabora; dicho en otras palabras, cómo se diseña asociada con una tradición política asociada con una tradición política o, en todo caso, con una cultura política específica: la mexicana (León, C., 2007). En nuestro caso la Gerencia Pública se asocia con una visión liberal del mundo, que contempla una serie de principios permanentemente invocados.

Según Guerrero (1999) la Nueva Gestión Pública está basada en la idea de que el sector gubernamental debe estar en manos de gerentes profesionales, lo cual en México se hace cada vez más visible con el arribo de presidentes municipales, gobernadores y presidente de la república provenientes de la iniciativa privada.

Hasta 1982, la estructura corporativa del Estado mexicano no implicaba una representación amplia de intereses, sino la reiteración de los intereses de los mismos grupos de poder. Entre las múltiples consecuencias que esta forma de organización y funcionamiento gubernamental generó se encuentran las tradiciones y las prácticas que dieron forma y contenido a una cultura de gestión pública “*a la mexicana*”.

Los elementos que configuran esta cultura se pueden resumir en tres criterios u orientaciones básicas, identificables entre los administradores mexicanos:

- a) Inclinación a definir primordialmente los problemas públicos en términos jurídicos: desde esta perspectiva, todo problema público se refiere a una ausencia o vacío

jurídico; o bien todo se resuelve mediante la creación de una ley que, por extraño y novedoso que sea el fenómeno en cuestión, tiene siempre un referente inmanente en el marco constitucional.

- b) Influencia de la política en la determinación de los objetivos gubernamentales: la necesidad de que toda acción gubernamental esté ajustada a los intereses y a las prioridades inmediatas lleva a alterar los fines de toda organización o de todo programa público hacia lo que M. Merino llama la “*lealtad personal o de grupo*”.
- c) Un “*sentido social*” atribuible a toda acción realizada o por realizar: la gestión pública mexicana ha recurrido a argumentaciones de beneficio social como justificación de las acciones que se han de realizar o se han llevado a cabo. El sentido social de la acción pública forma parte del ámbito de legitimación que suele excluir, por añadidura, otros ámbitos como el de la evaluación o la promoción de nuevos mecanismos de gestión que promueven la eficacia o la eficiencia como valores propios de la práctica gubernamental.

Los cambios en la gestión gubernamental que se han dado a partir de los años ochenta no provienen necesariamente de cambios internos en la forma de percibir los fenómenos asociados a la misma, sino de variaciones significativas en el propio entorno del gobierno y la administración pública mexicanas. Al igual que en otros campos de la vida política y económica, la democratización de las estructuras de participación y representación tomó por sorpresa a los aparatos gubernamentales, a sus funcionarios y organizaciones. La continua búsqueda que los grupos opositores al gobierno hicieron de espacios de representación y participación política culminó, entre 1985 y 1989, con su llegada por vez primera a instancias de gobierno y administración pública y no sólo legislativas. A

diferencia de lo que desde entonces comenzó a ocurrir en los ámbitos políticos – electorales, en el terreno del gobierno y la administración pública la implantación de nuevos modelos de gestión ha estado rodeada por fuertes contradicciones que, en lugar de facilitar la transición, parecen obstaculizarla continuamente. Como resulta obvio suponer, la mayoría de tales contradicciones son resultado de la poca correspondencia que se da entre las nuevas culturas de gestión, que promueven la mayoría de los gobiernos estatales y municipales de oposición, y la persistencia y dominio innegable de la anterior cultura de gestión (o si se quiere) de la gestión pública tradicional del gobierno mexicano.

A la luz de la evolución reciente del sistema federal mexicano, es posible pensar que la influencia de los fenómenos democráticos será cada vez mayor, y también mayor su presencia en las estructuras y procesos propios de la función de gobierno y administración pública. Deseablemente, esto podría implicar que los partidos y los niveles políticos de decisión podrían aceptar la existencia de ciertos ámbitos y ciertas áreas en las que sería necesario aplicar un enfoque de gestión que de un peso mayor a consideraciones de carácter técnico o al uso de criterios de equidad y acceso universal a bienes y servicios públicos, antes que a otros de racionalidad política y de competencia por el poder. Esto traería como una posible consecuencia adicional que el personal y las organizaciones al servicio del gobierno se dividiesen también en dos tipos, uno de carácter político expuesto al escrutinio electoral, y otro de carácter administrativo, centrado en la provisión de bienes y servicios, y estructurado y valorado bajo normas y principios de eficiencia y eficacia. Pero bien puede pensarse que este escenario es más bien uno ideal, antes que uno realizable en el corto o medio plazo (Sosa, J., Velasco, E., 1999).

Complementando este apartado Moyado (2012) hace un recuento de las etapas que reflejan el desarrollo de la Administración Pública Mexicana contemporánea, que

comprende una periodización en décadas y no en sexenios, a pesar de que evidentemente uno de los problemas esenciales de la modernización administrativa, es la dinámica y estilo de gobernar del Ejecutivo Federal, las etapas mencionadas son:

- Primera etapa: abarca el proceso de *reconstrucción política, económica e institucional del Estado posrevolucionario* (1920 – 1960).
- Segunda etapa: se enmarca dentro del proceso de *reforma administrativa* (1960 – 1982).
- Tercera etapa: se podría definir como era de *redimensionamiento estatal* (1982 – 2000).
- Cuarta etapa: coincide con una serie de movimientos y cambios, que reflejan un proceso paulatino de *liberación del sistema político* que conjunta el proceso de transición y alternancias políticas , con la transición desde una Administración Pública más de corte patrimonialista y preburocrática, hacia las líneas de orientación que definen una *Nueva Gestión Pública* profesionalizada, transparente, con mejora regulatoria y de calidad (2000 – 2012).

2.1.4 El proceso de la implementación de la Nueva Gerencia en México.

La reforma de los aparatos gubernamentales requiere no sólo partir de una reflexión general que considere al todo gubernamental, sino que debe de tomar muy en cuenta la complejidad de la red organizacional del gobierno y las peculiaridades de cada agencia gubernamental.

La idea del gobierno como un cuerpo de funcionarios profesionales responsables que representaban la “*correa de transmisión*” entre Estado y sociedad, ha caído en una

complejidad del mundo actual, una sociedad heterogénea y un gobierno integrado por organizaciones, grupos e individuos, obliga al aumento de la complejidad de cualquier intento analítico.

De acuerdo con Arellano, Cabrero (2000) las organizaciones públicas y su cambio deben ser comprendidos más allá de la lógica legal, normativa o política. Éstos son factores muy importantes; sin embargo, no se puede alejar del análisis el hecho de que existen actores que están inmersos en una dinámica organizacional. Es por ello que deben analizarse las organizaciones gubernamentales como organizaciones determinadas formal y legalmente en cuanto a sus objetivos; pero como organizaciones que una vez construidas adquieren lógica propia, se enfrentan a su propio contexto y complejidad y desarrollan capacidades.

El análisis de las nuevas prácticas administrativas en los gobiernos estatales cobra en México cada vez mayor relevancia. La consideración de los espacios subnacionales como lugares de encuentro con la ciudadanía y el aumento de las demandas sociales, sumadas a su pluralidad política, nos ubican ante una realidad de mayores exigencias.

A pesar de que todos los estados cuentan con al menos una área encargada de la mejora administrativa y, por lo tanto, de implementar medidas de la Nueva Gerencia Pública, existe toda una diversidad de nominaciones para ellas (Martínez, 2009). Otro aspecto importante es la posición que ocupan en el organigrama las áreas impulsoras de la Nueva Gerencia Pública.

Hablar de una Nueva Gerencia Pública en México es presuponer que las transformaciones administrativas que han venido aplicándose por más de veinte años han sido exitosas y han logrado su objetivo, olvidando que aún se requieren cambios democráticos y estructurales de fondo que permitan implantar una verdadera funcionalidad

sistémica que redunde en el crecimiento del bienestar de los mexicanos, situación por demás crítica ante el incremento desmedido de la pobreza e inequidad que hoy sufre México (De la Cruz, C., 2003).

Es necesario considerar los límites de acción de la actividad pública y de la actividad privada. Para ello, se ha dividido en varias fases la gestación del cambio organizacional en la Administración Pública mexicana:

- a) El origen del cambio: en este primer punto se requiere reconocer con claridad, cual es el origen que provoca un desajuste en la actividad pública. Para ello, se sugieren siete criterios de análisis. i) El primer criterio es el del realismo, el cual comprende una clara identificación del origen del cambio. ii) En segundo término, tenemos la selectividad, la cual hace énfasis en la selección y depuración del origen del cambio. iii) El énfasis en los resultados (eventuales) permite identificar las tendencias de la gestión pública (aunque no su origen), así como la necesidad de incluir mayor pragmatismo en las mismas. iv) El cuarto criterio, se refiere al reconocimiento de la heterogeneidad. v) El quinto criterio es el de la autonomía y descentralización con responsabilidad (Lahera, E., 1994). vi) El sexto criterio es de la flexibilidad, en el cual no sólo se requiere ser flexible en los procesos administrativos, identificación y reconocimiento del cambio. vii) El último criterio, es el de la transparencia. Este permite incrementar la eficacia y la eficiencia en la gestión pública, tal y como lo señala Cabrero (1995).
- b) Canalización del cambio: teniendo como marco teórico el enfoque de sistemas, la canalización del cambio se ubica en la llamada "*caja negra*" o procesador del sistema. Es decir, nos encontramos dentro del proceso decisorio de la Administración Pública. La canalización del cambio puede desarrollarse a través del

funcionario estratega. Este funcionario "*tipo*" es el catalizador entre el contexto y la organización, con el auxilio del funcionario coordinador, la canalización del cambio puede encontrar los canales institucionales necesarios para su óptima locación. De aquí se deriva la necesidad de canalizar el cambio en la Nueva Gerencia Pública, lo ejemplifica la participación ciudadana. Las comunidades han comenzado a demandar una mayor responsabilidad de los funcionarios en el accionar público. En este punto es necesario determinar la forma cómo se debe abordar la relación gobierno-sociedad.

- c) Instrumentación del cambio: se requiere definir el enfoque público institucional del proceso gerencial. La gerencia representa el punto nodal y eje rector de la implementación del cambio (Cabrero, M. E., 1995). Diversas características pueden definir el proceso gerencial: - Regularidad. Esta se refiere al sentido de la recurrencia y de la tarea o función desarrollada. - Ciclos de actividad. Son las rutinas y subrutinas y las expectativas en la forma como se dan las actividades que enmarcan el proceso gerencial. - Interacción. La gente, con su particular lectura de la tarea o función, la misión de la organización, la agenda personal y el medio ambiente, que juntos vienen a desarrollar sus respectivas tareas y funciones. - Resultado orientado. Algunos resultados y/o productos se identifican con el proceso gerencial, por ejemplo, la documentación presupuestal, la acción de personal, la regulación, entre otros. En la instrumentación se requiere que el proceso de toma de decisiones sea orientado bajo criterios eficientistas, con la coordinación y estrategia de la propia misión organizacional. El aparato público requiere operar e instrumentar el cambio con el pleno equilibrio y reconocimiento de las demandas sociales.

- d) Hacia la innovación: comprende aspectos tales como, una mejoría en la coordinación tanto entre las unidades administrativas a nivel horizontal y vertical. La coordinación permite una mejoría en la jerarquización de la Nueva Gestión Pública (Ávalos, R., 1995). Para el caso mexicano la innovación, se ha concentrado en el ámbito financiero. Tal es el caso del llamado federalismo fiscal.

Gesta de la innovación

Dentro de las características mínimas señaladas en la innovación, es importante reconocer que la innovación es un medio para mejorar el desarrollo de la Administración Pública, es decir, el desarrollo es el fin a alcanzar en las innovaciones administrativas (Ospina, S., 1993).

Partiendo de lo anterior es necesario determinar cuáles son las herramientas que originan el cambio para implementación de la Nueva Gerencia Pública en México, a juicio de Cabrero (1995), se puede tener como punto de partida, tres categorías de análisis: la eficiencia, eficacia y la legitimidad.

- a) En la Nueva Gerencia Pública, la eficiencia se demanda en los niveles operativos, requiere de una modernización de la tecnología administrativa operativa. Se define como la resolución de los procesos administrativos en el menor tiempo posible a través de la maximización de los recursos disponibles. La inmediata resolución de los procesos administrativos surge en este nivel jerárquico, por lo que su principal preocupación es la maximización de los recursos disponibles. En este sentido, los funcionarios de este nivel jerárquico requieren de técnicas administrativas claras y de impacto inmediato. Así, la instrumentación de las mismas tiene como referente temporal, el corto plazo dentro de la Nueva Gerencia Pública.

- b) La eficacia, radica en la funcionalidad y calidad del aparato público. Las técnicas administrativas y su eventual modernización están enfocadas a su funcionalidad. La eficacia demanda que los procesos administrativos respondan a los objetivos de la propia organización dando un peso importante al factor humano en la función de las organizaciones.
- c) La Legitimidad esta comprende varias vertientes. En primera instancia, la capacidad de respuesta de la organización como un todo ante un medio ambiente turbulento, no exento de las vicisitudes político-ideológicas. La legitimidad, en la lógica organizacional, tiene sus raíces en los trabajos del sociólogo alemán Weber, aunque su extensión va más allá de la mera expresión metodológica Weberiana. Es decir, el medio ambiente y su relación con la organización es el puente en el que la legitimidad se sustenta. La legitimidad, tampoco se limita a las teorías de la democracia y su voto, sino más bien al accionar cotidiano que la organización pública hace frente a su sociedad. La crisis de legitimidad es una característica que impera en las organizaciones públicas. Con ella, los organismos de la administración pública, han tenido una limitación muy importante en sus gestiones.

Calidad

Así pues la Nueva Gerencia Pública mexicana hace un énfasis en la calidad como herramienta adicional para la implementación de este nuevo modelo, por lo que los gobiernos y sus Administraciones Públicas empezaron por adaptar la filosofía de la calidad total a fin de cambiar la imagen de ineficiencia del sector público y también por fortalecer la legitimidad del Estado, misma que se habría erosionado en razón de la crisis fiscal que obligó a la reestructuración de los Estados del bienestar (Moyado, E., 2002). Aguilar (2006)

define a la calidad como la totalidad de propiedades y características de un producto o servicio que lo hacen capaz de satisfacer necesidades dadas, en razón de que cumple con las especificaciones preestablecidas. En este orden de ideas lo que no debemos perder de vista es que los discursos sobre modernización, cambio y calidad, son discursos eminentemente políticos que encierran desde luego una concepción sobre el Estado y que tienen por objeto legitimar un estilo de gobierno y un modelo de gestión.

“Antes o después, cambios en las relaciones sociales de poder se traducen en nuevos diseños institucionales y en modificaciones en la gestión pública. Las capacidades de gestión estatal tienen como referencia y horizonte los objetivos de la acción política, y éstas siempre expresan, de alguna manera, los intereses, metas, aspiraciones, afinidades ó antagonismos del conjunto social y de la jerarquización recíproca de sus principales actores”. (Vilas, C., 2001). “Buscar calidad en la administración pública, es pues, contribuir a la legitimidad de lo público, contribuir a reforzar y estrechar la relación entre la administración y el ciudadano”.

2.1.5 La necesidad de cambiar con liderazgo para una implementación exitosa dentro de la Nueva Gestión Pública.

Las organizaciones, al igual que las especies biológicas, se deben adaptar para poder sobrevivir. En un entorno estable, muchas compañías se volvieron sistemas muy estructurados con fuertes jerarquías verticales, tareas especializadas y sistemas formales de información y control (Daft, R. L., Lane, P. G., Mascaró, S. P. 2006).

Sin embargo, esas organizaciones no funcionan en el entorno velozmente cambiante de hoy y muchos líderes están luchando para transformar sus organizaciones en sistemas

más flexibles, capaces de adaptarse y aprender continuamente. Esto requiere de un enfoque del liderazgo.

2.2 Liderazgo en las organizaciones públicas

En la actualidad, el escenario social parecía más predecible, las organizaciones y diferentes actores de la sociedad, tenían mayores certezas sobre su realidad; pero, tal realidad parece no encontrar asidero en el actual momento histórico. La tendencia por el contrario, apunta hacia la vulnerabilidad de las organizaciones; más aún, si éstas tienen fines públicos, y es por ello, que no se puede rehuir la necesidad de establecer un proceso de reflexión que permita encontrar alternativas para enfrentar la vulnerabilidad y desarrollar procesos de sostenibilidad que constituyan mecanismos para enfrentar positivamente los procesos de cambio.

Como lo mencionan Juliana y Clemenza (2006) el imperativo ético como una manera de afrontar el problema, de formar líderes públicos centrados en valores (entiéndase por valor a la capacidad de hacer que las cosas ocurran. Las raíces filosóficas de esta dimensión están en el entendimiento de la importancia fundamental de la libertad en los asuntos humanos. El valor involucra tanto la defensa, la habilidad de tomar una posición- como la internalización de la responsabilidad personal), capaces de fomentar una acción administrativa enfocada en relaciones de cooperación y basadas en la credibilidad; orientando políticas públicas a la satisfacción de los intereses, necesidades y expectativas del ciudadano, como valor emergente que garantice la construcción de consensos entre los actores involucrados.

Así pues se define a la cultura institucional, como una variable independiente de la organización en su conjunto donde se expresan valores, creencias e ideales compartidos.

Agrega, que la incorporación de dicha cultura en la vida cotidiana, va generando ese *ethos* institucional, esa identidad, referida a la identidad moral que define el horizonte de cualquier organización; es decir, la toma de decisiones; el valor de la identidad institucional y su identidad social (García, M., 1998).

Las reformas de las administraciones públicas abren la vía en este sentido, para un poder de decisión más grande para los funcionarios, anteriormente sometidos principalmente a normas administrativas y de procedimientos de control definidos a priori.

Lucier (1999) contextualiza que los funcionarios tomarán hoy, más a menudo, decisiones éticas y ellos se encontrarán frecuentemente, en la zona de riesgo donde deberán integrar los valores, relativos a su visión del problema, con valores diferentes raramente restringidos a la conformidad y a la obediencia, como en el pasado.

A raíz de este entendido surge un líder, representado por aquel que fija objetivos alcanzables pero desafiantes y que sabe comunicarlos, generando un compromiso con la misión, la vocación de servicio; involucrándose y elevando sus intereses más allá de su propia individualidad, en beneficio del bien común, teniendo en cuenta que debe tener las habilidades (conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de líder de una organización) necesarias para guiar a su grupo de trabajo a alcanzar sus metas y objetivos.

Así, un líder ha de asumir y defender valores internalizados a su condición de ciudadano y al mismo tiempo de servidor público, siendo especialmente cuidadoso en ser coherente entre lo que dice y lo que hace; en otras palabras, practicar un modelaje congruente; apoyarse poco en reglas, sistemas, procedimientos y controles, acostumbrándose a vivir con un notable grado de riesgo trazado a partir de las necesidades de la comunidad; Juliana, F., Clemenza, C. (2006) y sobre todo, una de las características

esenciales de los verdaderos líderes, es la generación de credibilidad y confianza que garantice la transparencia institucional.

En suma, para ser eficaces los líderes deben empezar por dejar a un lado el pensar individualmente, recurriendo a la conducta moral de siempre regirse por medio de valores inspiradores y que resalten su real vocación de servicio. La dificultad está en el imperativo siempre; por lo que para ser eficaces los líderes deben mantener congruencia, que se traduzca en la confianza necesaria para generar cambios por la participación en la ciudadanía involucrada.

Beck (1998) define a un líder como producto de la credibilidad, quien debe poseer, capacidades, conocimiento (sabiendo y transmitiendo con sencillez y claridad lo que sabe, logrará tener a su equipo alineado. El conocimiento del líder otorga seguridad a su equipo. La transmisión del mismo legitima su liderazgo y la entidad del vínculo líder – equipo) y aptitudes, que otorguen respuesta a una visión compartida con el ciudadano, que quiebra la alianza histórica entre la sociedad de mercado, el Estado y la tan trajinada democracia, para sustituirla por la interrelación basada en la cooperación y la comunicación, aspectos que conviene estudiar el nuevo líder, teniendo como elementos claves el estudio de la incertidumbre, la complejidad y el dinamismo condiciones permanentes en la dirección de las organizaciones de hoy.

El componente principal del liderazgo es la influencia diferencial o habitualidad social que posee el líder para captar la voluntad del otro y para que éste modifique su conducta en la dirección que aquel le sugiere. Las organizaciones existen para lograr objetivos imposibles o extremadamente difíciles de lograr en forma individual. La organización en si misma es un mecanismo de coordinación y control, sin embargo no hay normas y regulaciones que puedan reemplazar al líder experimentado en la toma de

decisiones rápidas e importantes. El liderazgo es el proceso por el cual una persona obtiene consenso y aceptación de otras personas (sus seguidores) y logra que éstas trabajen en pos de los objetivos fijados por la organización, además de poner en práctica las habilidades (formas de motivación dentro de un grupo que predispone la acción de los individuos hacia determinados objetivos o metas; las actitudes de un líder designan la orientación de las disposiciones más profundas del ser humano ante un objeto determinado) para que los colaboradores alcancen con entusiasmo los objetivos que le han sido encomendados (Boland, L., Carro F., Stancatti, M., Gismano, Y., Banchieri, L., 2007). De acuerdo con lo expresado anteriormente el liderazgo involucra el uso de influencia y es agente de cambio de las conductas de los seguidores. Es importante destacar que la esencia del liderazgo es contar con seguidores, lo que convierte a una persona en un líder es la disposición de los demás a seguirlo. Ahora bien, esa disposición de los demás de seguir al líder no es causal sino que, en general, las personas tienden a seguir a quienes creen que les proporcionarán los medios para lograr satisfacer sus necesidades, expectativas, deseos y aspiraciones. De ahí, la importancia del tiempo que dediquen los líderes a conocer y comprender las necesidades de su gente.

2.2.1 Liderazgo aplicable en las organizaciones públicas.

Weber distinguía tres tipos puros de dominación (liderazgo) legítima. El fundamento primario de su legitimidad puede ser:

- a) De carácter racional: que descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad (autoridad legal). Cuando los subordinados aceptan las órdenes

de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el poder de mando. Es el tipo de autoridad técnica, meritocrática y administrativa. Se basa en la promulgación. La idea básica reside en el hecho de que las leyes pueden ser promulgadas y reglamentadas libremente por procedimientos formales y correctos. El grupo gobernante es elegido y ejerce autoridad sobre sus subordinados, siguiendo ciertas normas y leyes. La obediencia se debe a un conjunto de normas y reglamentos legales, previamente establecidos.

La legitimidad del poder racional y legal se basa en normas legales racionalmente definidas. En la dominación racional, la creencia en la justicia de la ley es fundamento de la legitimación. El pueblo obedece las leyes porque cree que son decretadas por un procedimiento escogido, por los gobernantes y los gobernados. El gobernante es visto como una persona que alcanzó tal posición, por procedimientos legales y en virtud de su posición alcanzada ejerce el poder dentro de los límites fijados por las normas y reglamentos sancionados legalmente.

El aparato administrativo que corresponde a la dominación racional es la burocracia, y su fundamento son las leyes y el orden legal. La posición de los funcionarios y sus relaciones con el gobernante, los gobernados y sus colegas son definidos por reglas impersonales y escritas, que delinean, la jerarquía del aparato administrativo, etc. La burocracia es la organización típica de la sociedad moderna democrática y de las grandes empresas. La autoridad racional, abarca la moderna estructura del Estado y las organizaciones no estatales. A través del "contrato" las relaciones de jerarquía en ella pasan a constituir esquemas de autoridad racional.

b) De carácter tradicional: que descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad (autoridad tradicional). Cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas porque ésa fue siempre la manera como se hicieron las cosas. El dominio patriarcal del padre de familia, representa el tipo más puro de autoridad tradicional. El poder tradicional no es racional, puede transmitirse por herencia y es conservador. Todo cambio social implica ruptura de las tradiciones. En la dominación tradicional, la legitimación del poder viene dada de la creencia en el pasado eterno, en la justicia y en la pertinencia de la manera tradicional de actuar. El líder tradicional es el señor que comanda, en virtud de su estatus de heredero o sucesor. Aunque sus órdenes sean personales y arbitrarias, sus límites se fijan a partir de costumbres y hábitos, y sus súbditos obedecen por respeto a su estatus tradicional.

Cuando la dominación tradicional, se extiende, puede asumir dos formas de aparato administrativo para garantizar su supervivencia:

- Forma patrimonial: los funcionarios que preservan la dominación tradicional son los servidores del "señor" y dependen económicamente de él.
- Forma feudal: el aparato administrativo presenta mayor grado de autonomía con relación al "señor", puesto que los funcionarios, son sus aliados prestándole un juramento de fidelidad. Los vasallos ejercen una jurisdicción independiente, disponen de sus propios dominios administrativos y no dependen del "señor" en lo que atañe a remuneración y subsistencia.

- c) De carácter carismático: que descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o relevadas (llamada autoridad carismática). Los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican. El poder carismático es un poder sin base racional, es inestable y adquiere características revolucionarias. No puede ser delegado, ni recibirlo en herencia.

El líder se impone por ser alguien fuera de lo común, que posee habilidades mágicas o muestras de heroísmo o poder mental de persuasión y no debido a su posición o jerarquía. Es una autoridad basada en la devoción afectiva y personal y en el arrebató emocional de los seguidores hacia la persona que posee el mencionado carisma. La legitimación de la autoridad carismática proviene de las características personales carismáticas del líder y de la devoción y arrebató que consigue imponer a sus seguidores. Cuando la dominación carismática incluye un número de seguidores, el aparato administrativo está constituido por los discípulos y subordinados más leales t devotos, para desempeñar el papel de intermediarios entre el líder carismático y la masa. Ese aparato administrativo es inconstante e inestable. El personal administrativo es escogido y seleccionado según la confianza que el líder deposite en los subordinados. La selección se basa en la devoción, autenticidad y confiabilidad del subordinado. (Weber, 1984) Si el subordinado deja de merecer la confianza del líder, pasa a ser sustituido por otro más confiable.

En resumen: en el caso de la autoridad racional se obedece las ordenaciones impersonales y objetivas legalmente estatuidas y las personas por ella designadas, en méritos éstas de la

legitimidad formal de sus disposiciones dentro del círculo de su competencia. En el caso de la autoridad tradicional se obedece a la persona de l señor llamado por la tradición vinculado por ella (en su ámbito) por motivos de piedad (*pietas*), en el círculo de lo que es consuetudinario. En el caso de la autoridad carismática se obedece al caudillo carismáticamente calificado por razones de confianza personal en la revelación, heroicidad o ejemplaridad, dentro del círculo en el que la fe en su carisma tiene validez.

- a) La utilidad de esta visión sólo puede mostrarla el rendimiento sistemático que con ella se busca. El concepto de “*carisma*” (gracvia) se ha tomado de la terminología del cristiano primitivo. Con respecto a la hierocracia cristiana Rudolf Sohm ha sido el primero que en su *Kirchenrecht* (derecho eclesiástico) empleó el concepto, aunque no la terminología.
- b) El que ninguno de los tres tipos ideales acostumbre a darse “*puro*” en la realidad histórica, no debe impedir aquí, como en parte alguna, la fijación conceptual en la forma más pura posible de su construcción. Más tarde habrá de considerarse la transformación del carisma puro al ser absorbido por lo cotidiano, y de esa manera se hará mayor la conexión con las formas empíricas de dominación. Pero aun entonces tiene validez para todo fenómeno empírico e histórico de dominación, que nunca constituye un “*libro abierto*” en donde todo se declare.

Según su punto de vista, cada relación histórica entre gobernantes y gobernados contiene elementos que pueden ser analizados con base en esta distinción tripartita. Además, afirma que la inestabilidad de la autoridad carismática inevitablemente lleva a la fuerza a rutinizarse en una forma más estructurada de autoridad. Del mismo modo, asegura que en

un tipo puro de regla tradicional, una resistencia al maestro suficiente puede llevar a una revolución tradicional. Por ello, alude a un movimiento inevitable hacia una estructura racional-legal de la autoridad, utilizando una estructura burocrática. Así, esta teoría puede ser vista en ocasiones como una parte de la teoría social evolucionista. Ésta enlaza con su concepto más amplio de racionalización sugiriendo la inevitabilidad de un movimiento en esta dirección.

En términos de actualidad diríamos que los académicos han tratado de separar el tema en liderazgo administrativo, aplicable a las empresas y organizaciones; del liderazgo político, seguramente para no ofender o caerle mal a la clase dirigente. (Pereira, J., 2006) Liderazgo es liderazgo. Esto nada tiene que ver con la terrible realidad de la carencia de líderes a nivel mundial, para conducir a las naciones hacia la tan esperada "*unidad de destinos en lo universal*". Liderazgo se define corrientemente como la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. El liderazgo puede ser formal o informal. En el primer caso emana de una autoridad, que es nombrada o seleccionada. En el segundo caso, es un líder que surge en un grupo de manera informal. Pero, no siempre nombrados o elegidos tienen la capacidad para ser líderes.

Sin embargo si tuviéramos que definir los tipos de clásicos de liderazgo, estos se dividirían en tres vertientes: el autoritario, el "*laissez faire*" o no direccional, y el democrático son los mayormente usados en las organizaciones. i) Al liderazgo autoritario se le ha descrito como estilo directivo, centrado en la producción, paternalista, tradicional, o como liderazgo instrumental. El líder autoritario puede alcanzar sus objetivos ejerciendo su autoridad en una forma más o menos autocrática para obtener y distribuir los recursos. Establece, a través de un proceso racional-intelectual, el ambiente interno en el cual se desarrollará el trabajo y se alcanzarán los objetivos. ii) Por otro lado, al liderazgo

democrático se le describe como participativo, centrado en los empleados y en los grupos decisionales, y es perceptivo a las demandas y expectativas de los núcleos de la clientela. Pero al ponderar los estilos de liderazgo en la Administración Pública, observamos que el estilo autoritario es el que ha predominado tradicionalmente por los requerimientos de la burocracia. A continuación se detalla cada uno de estos tipos de liderazgo:

- a) Autocrático: las políticas, dirección, técnicas de trabajo y actividades son decididas por el líder sin tener en cuenta la opinión del grupo. Los autócratas destacan la obediencia, lealtad y observancia de los roles y pueden ejercer a través del ejercicio del poder, generalmente de coerción y de recompensa (Ayoub, P., 2011).
Corresponde al líder que suele centralizar la autoridad, dictar los métodos de trabajo, tomar decisiones unilateralmente y limitar la participación de los empleados (Robbins, P., DeCenzo, A., Mascaró, P. 2002).
- b) Democrático: las políticas y decisiones son discutidas y tomadas por el grupo bajo la asistencia del líder. Los miembros son libres de elegir con quién trabajar y cómo repartirse las tareas y cuándo se requiere asistencia técnica el líder sugiere alternativas. El líder se considera a sí mismo como un instrumento para promover el bienestar del grupo, solicita consejo y está abierto a las opiniones (Ayoub, P., 2011).
Normalmente involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad, propicia la participación para decidir las metas y los métodos de trabajo y aprovecha la retroalimentación como posibilidad para dirigir a los empleados.
Además podemos dividir el estilo democrático en dos categorías: el consultivo y el participativo. El líder democrático consultivo busca obtener información y escucha las preocupaciones y los problemas de los empleados, pero él sólo toma la última decisión. En esta capacidad, el líder democrático consultivo toma los datos que

recibe como ejercicio para buscar más información. El líder democrático participativo muchas veces permite que los empleados tengan voz en las decisiones. En este caso, el grupo toma las decisiones, pero el líder proporciona parte de la información.

Por otro lado y como lo definen Robbins, De Cenzo, Mascaró (2002) “*democracia en una institución*” a la condición en que los fundamentos valen por su propio peso y no por el poder formal de quien los dice. Condición necesaria para poder emitir fundamentos es que la persona sea responsable del campo sobre el cual fundamenta. (Belohlavek, P., 2005)

- c) Laissez faire: el líder no participa en el grupo, otorgando total libertad a sus miembros para decidir y actuar, sólo proporciona los materiales necesarios y deja claro que intervendrá si se le pregunta no se interesa en participar y presenta una personalidad despegada, cautelosa, introvertida, indecisa, conformista e irracional. El modelo de liderazgo de alcance pleno reproduce al laissez faire como uno de los factores del estilo pasivo – evasivo (Ayoub, P., 2011). Por lo general deja a sus empleados en total libertad para tomar decisiones y hacer su trabajo como lo considere conveniente. Un líder laissez faire simplemente proporcionaría los materiales necesarios y contestaría preguntas (Robbins, P., DeCenzo, A., Mascaró, P. 2002). Así pues se define laissez faire a la condición en que los líderes hacen lo que les parece y dejan hacer lo que les parezca correcto a los miembros del grupo (Belohlavek, 2005).

2.2.2 Liderazgo como motor de cambio en las organizaciones públicas.

Los líderes son en razón de su capacidad técnica, así como por su especial concienciación e implicación por el servicio público y la búsqueda del bienestar social, así

como por sus valores y concepción del cargo público, responsabilidad, honestidad e integridad, es una persona que tiene poder y que lo usa rectamente hacia los fines óptimos para el bienestar del grupo que dirige y deben constituir en su gestión aspectos tales como calidad del servicio, ética en su comportamiento y en sus relación con todos los agentes (las personas, los ciudadanos/clientes, responsables políticos, grupos políticos, proveedores, aliados, otras organizaciones, entre otros), respeto a la legalidad y los derechos humanos, búsqueda continua del bienestar social y la defensa de los más necesitados, concienciación por la defensa del medio ambiente, la prevención de los riesgos laborales,

El líder de la organización debe ser el motor de la cultura de la excelencia, según su ámbito competencial y debe buscar de forma continua dicha excelencia en su forma de gestión, estableciendo una cultura de calidad y siendo los principales difusores y formadores de la misma. Asimismo, deben transmitir al personal de la organización su compromiso con el proyecto de calidad y este compromiso debe ser percibido por las personas a las que debe involucrar en el proceso de búsqueda de la excelencia. De esta manera, deben transmitir y promover entre el personal un espíritu de servicio público a la sociedad y la orientación al ciudadano como valor fundamental de su trabajo y razón de ser de la organización. En otro orden de cosas, deberán prestar especial hincapié en la búsqueda del bienestar de las personas que integran la misma, desempeñando un papel de impulsores de los valores, sin olvidar el papel y responsabilidad social de la organización. Del mismo modo, deberá existir coherencia entre lo que se hace y lo que se dice por parte de la dirección, que deberá someterse a control y rendir cuentas a la sociedad por sus actuaciones.

Resulta también fundamental la adopción, desarrollo e impulso, por parte de los líderes, de los principios de actuación de la Administración Pública, en los que se

fundamente la cultura de la organización y piedra angular de la misión, visión y estrategia de la misma.

Por otra parte, deberá primarse los intereses de la organización y sus personas frente a los particulares, y exigir a los directivos y miembros de ésta unos valores y principios en su comportamiento y relaciones con los ciudadanos, sociedad y resto de agentes clave.

Además, se promoverán y asegurará la responsabilidad y la transparencia interna y externa en la gestión pública y la buena reputación de la organización pública, sometiéndose a los controles correspondientes, tanto en el ámbito político como administrativo.

No debemos olvidar la gran importancia del desarrollo de una democracia participativa, creando los espacios de participación necesarios, buscando el refrendo y consenso continuo de los diferentes agentes clave (en especial la diversidad de colectivos, y en su caso, representantes de los mismos) y a la hora tanto de diseñar las políticas, planes, programas, entre otros, como de implementarlos de forma adaptativa, recogiendo la pluralidad de sensibilidades e intereses reflejo de la riqueza de la sociedad democrática, e incluso asumiendo la crítica.

Dicha involucración y receptividad a las inquietudes de la sociedad será extensible tanto a los directivos políticos como de la Administración Pública.

Otro aspecto fundamental en el liderazgo público, es el desarrollo de una cultura de mejora continua basada en la búsqueda de la innovación y el estímulo del cambio orientado a la adaptación en todo momento a las necesidades de la sociedad y a los escenarios de evolución y oportunidades que ésta plantea. Para ello es clave el aprovechamiento del capital intelectual y la óptima gestión de las diferentes fuentes de conocimiento.

Con respecto a la gestión de las relaciones con el personal, deberá primar la transparencia y la accesibilidad, y la definición y comunicación de forma clara los objetivos

individuales en el marco de los objetivos globales de la organización, exigiendo responsabilidades en relación con los resultados alcanzado en función de dichos objetivos. También se deberá buscar la consecución del bienestar del personal, su realización profesional y personal dentro de la organización, compatible con los propios objetivos de la organización, y la promoción y desarrollo de la organización al servicio público, motivando y dando el adecuado reconocimiento (o en su caso sanción) a individuos o equipos. Deberá, asimismo, promoverse la lealtad institucional. El uso eficaz, eficiente y la economía en la gestión de los recursos públicos.

Pero la responsabilidad directiva no se centra exclusivamente al ámbito de las funciones asignadas a la organización pública, se deberá también promover la participación, involucración y contribución de ésta a la consecución del progreso de la sociedad (papel social de la organización) y al progreso de la cultura y civilización.

Por último, los líderes deberán realizar ellos mismos y someterse a evaluación, revisión y, en su caso acometer las medidas oportunas para mejorar la efectividad de su liderazgo así como dirección pública dentro de la organización (Martín, I., 2006).

2.2.3 El enfoque estratégico del liderazgo en las organizaciones públicas.

La implantación del liderazgo debe ser liderada al máximo nivel en la organización por ser un proyecto integrador que requiere tiempo y esfuerzo de las personas en la organización. Convertir la estrategia es el trabajo diario de los líderes. Las organizaciones en conjunto con los líderes deben de exigir que todos los empleados tengan:

- Una clara comprensión de los objetivos, misión y visión que tiene la organización.
- La determinación de las nuevas capacidades requeridas para tener éxito.
- La clara definición de los tramos de autoridad, responsabilidad y transparencia.

Movilizar el cambio a través del liderazgo dentro de las organizaciones es la condición más importante para el éxito es la capacidad del equipo ejecutivo de convertirse en dueño de la estrategia y participar activamente en ella. Si los que ocupan los puestos más importantes de la organización no son líderes enérgicos del proceso, no habrá cambio, no se implementará la estrategia y se perderá la oportunidad de un desempeño óptimo.

Tal y como refieren Kaplan, S., Norton, P. (1996) en este "*proyecto de cambio*" implementando el liderazgo como principal herramienta, el principal obstáculo está en la movilización, en el impulso para poner en marcha el proceso. Debe quedar claro que la organización necesita ese cambio para que se "*descongele*". Una vez que la organización se moviliza, el siguiente reto a vencer es la gobernabilidad. Este proceso define, demuestra y refuerza el nuevo valor cultural a la organización. Finalmente, con el paso del tiempo, surge el nuevo sistema de gestión, un verdadero sistema de gestión estratégica.

Los puntos fundamentales para dar inicio a un cambio verdadero dentro de las organizaciones son:

- La creación de un equipo líder en la formulación de estrategias.
- Crear una disposición de cambio.
- Convencer al equipo de trabajo que el cambio es igual a estrategia.
- Promover iniciativas de cambio.
- Remarcar el poder de la visión en la organización.

2.2.4 Liderazgo gerencial en las organizaciones públicas.

El liderazgo ejecutivo es un tema amplio que se refiere a la función de los administradores públicos. La discusión se centra, en parte, en su papel como participante de

los procesos de elaboración de política que se llevan a cabo fuera de las oficinas (Druker, 1990). En este contexto, parte de la atención se ha centrado dentro de la responsabilidad del ejecutivo en la preparación del futuro.

Un avance importante en la disciplina y práctica de la gestión, es que ahora comprende el *entrepreneurship* (empresarialidad) y la innovación, ambas son necesarias para cualquier organización, sean empresas o instituciones no empresariales, incluida la actividad pública.

La Fuerza Aérea de Estados Unidos es un buen ejemplo. Cuando el general Ronald Fogleman se convirtió en el jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea en 1994, adelantó que se llevaría a cabo una revisión de la defensa estratégica. Esperaba que la llamada revisión Cuadrienal de la Defensa (QRD, por sus siglas en inglés) sería una ocasión propicia para repensar seriamente las políticas públicas relacionados con la organización y el equipamiento de los servicio militares. Fogleman quería que Fuerza Aérea fuera la institución que estimulara el debate. Para Fogleman, la ampliación de las políticas implicaba estimular el diálogo tanto interno como externo sobre grandes cuestiones, como en la manera en que la Fuerza Aérea y sus servicios hermanos podrían y deberían contribuir a alcanzar los objetivos de seguridad en el futuro distante. La visión estratégica de la Fuerza Aérea ejemplifica una respuesta inusual a la eterna pregunta de cuál es el trabajo de los administradores públicos y como deben llevar a cabo sus responsabilidades (Barzelay, M., 2003).

Este caso puede encajar en una discusión más amplia sobre el liderazgo ejecutivo en el gobierno. Se refiere a un conjunto de temas en torno de la responsabilidad del administrador público para prepararse para el futuro. (Moore, M., 1995) Esa responsabilidad coincide con una visión más general en donde las oficinas son consideradas

verdaderamente exitosas cuando explotan por completo las oportunidades de crear valor público.

2.2.5 Liderazgo Público

Partiendo de los estudios de Losada, C., (2008) dice que hacer política, llevar a cabo una acción de gobierno o, sencillamente, garantizar la prestación eficaz y eficiente del servicio público, siempre implican transformar la realidad, es decir cambiar esta realidad. Transformar la realidad pasa por movilizar los recursos que tenemos para poder impactar en esta realidad y transformarla: para conseguirlo se acepta que el liderazgo (político o directivo) es muy necesario. Por el contrario, cuando no conseguimos movilizar estos recursos, o no lo hacemos suficientemente, acudimos a una excusa: hay falta de liderazgo. El liderazgo es como una caja negra capaz de explicar éxitos y fracasos en la acción pública. Se presentan a continuación *evidencias* para los directivos que ejercen actualmente su función al frente de unidades, organizaciones e instituciones públicas, aunque son generales en todo el espectro de líderes organizativos:

- Primera evidencia: hay algunos rasgos de la persona que aparece con más frecuencia entre las que ejerce el liderazgo, pero en ningún caso son impredecibles.
- Segunda evidencia: de todos los atributos mencionados, parece que las competencias interpersonales son centrales en el ejercicio del liderazgo.
- Tercera evidencia: los estilos de liderazgo son contextuales.
- Cuarta evidencia del liderazgo: la orientación del liderazgo hacia la tarea y las personas al mismo tiempo parece que es la más eficaz en la mayor parte de las instituciones.

- Quinta evidencia: los seguidores condicionan considerablemente lo que pueden y deben hacer los líderes.
- Sexta evidencia: de la relación interpersonal se desprende, para el líder y los seguidores, un conjunto de beneficios psicológicos, materiales y sociales.
- Séptima evidencia: el conocimiento de la actividades que se van a llevar a cabo es un factor clave.
- Octava evidencia: el liderazgo es transferible de una situación a otra.
- Novena evidencia: el liderazgo es contingente.

Uribe, L., (2012) señala que el directivo público trata de orientar a los diversos involucrados en la política pública en una determinada dirección y, sobre todo, motivarlo para que se movilice hacia allí. Orientar y motivar son las dos aportaciones claves del liderazgo a la organización en que se ejerce.

El modelo de directivo público se puede ver desde tres diferentes esferas:

- Primera esfera: gestión estratégica, crear el máximo valor, revisar la misión, presupuestos e innovar cuando sea posible.
- Segunda esfera: gestión del entorno político el apoyo de otros directivos, la colaboración de grupos de interés de los medios de comunicación, permite establecer un equilibrio de fuerzas del entorno político y que confieran legitimidad a su mandato.
- Tercera esfera: gestión operativa para lograr los objetivos y hacerse cargo con responsabilidad por los resultados alcanzados

La función directiva no alcanza un desarrollo y resultados efectivos, sino dispone de suficientes líderes con las habilidades, conocimientos y motivaciones requeridas por las reformas. Contribuir a la formación de liderazgo público, sobre la base de desarrollar competencias conductuales para enfrentar los nuevos desafíos de las entidades gubernamentales. Investigar las competencias de efectividad presentes en experiencias exitosas de personas y organizaciones, identificar las variables, dimensiones y modelos que las contengan y replicar de acuerdo a los roles principales de cada entidad, dichas capacidades en forma transversal a las actividades propias de cada persona o directivo.

La clave para una reforma exitosa, es cómo sobreponerse a la contradicción entre las necesidades crecientes para dominar la complejidad y la declinación de los medios para lograrlo. La respuesta pudiera estar, entre otras, en desregular, descentralizar y alinear los objetivos para que directivos empoderados tengan espacios para lograr el éxito. Sin embargo, para que esto ocurra, se deben construir redes de confianza interdependientes al entorno pertinente: la dirección política del Gobierno, las entidades fiscalizadoras y contraloras del Estado e internamente la cooperación personal y departamental en todos los niveles de la organización, sobre la base de una historia de comportamientos responsables y competentes.

Así pues es importante destacar los tres pilares del liderazgo público conforme a Kellis, D., Ran, B. (2012):

- Primer pilar se centra en el auténtico valor de los líderes.
- Segundo pilar relación diádica entre líderes y seguidores.
- Tercer pilar se centra en la naturaleza distribuida y en red de las organizaciones públicas actuales.

Por su parte Quirk, B., (2012) indica que los políticos están al frente –haciéndose eco de las preocupaciones públicas y del sentir de los contribuyentes, pero también liderando una salida de la posición de fuerte endeudamiento en la que se hallan en la actualidad muchos gobiernos occidentales. Pero los políticos no actúan solos –todos los servidores públicos necesitan replantearse sus roles de liderazgo para contribuir a reducir el coste del estado rediseñando los servicios públicos de modo que se puedan seguir prestando a las generaciones futuras a un coste inferior. Los profesionales de la política y los gestores públicos necesitan ayudar a los políticos a descubrir formas menos costosas de prestar servicios públicos –formas que sean más pertinentes para los usuarios de los servicios públicos y que además resulten más baratas para los contribuyentes que las financian (totalmente o en parte). Ello significa que necesitamos reinventar los roles del liderazgo público, de modo que podamos reinventar también el gobierno mismo.

Para gobernar bien se requiere una cultura política abierta y competitiva; se requieren políticas y estrategias efectivas, diseñadas para resolver problemas sociales de forma rentable, y se requieren planteamientos eficaces para prestar los servicios públicos. Así pues, un gobierno eficaz se teje urdiendo los hilos de la buena política, las buenas políticas y la buena gestión. Un buen liderazgo necesita ejercerse en estos tres ámbitos interrelacionados de la política, las políticas y la gestión. Políticos muy bien intencionados pueden recibir el mejor asesoramiento y seguir el proceso correcto de toma de decisiones y, sin embargo, elegir la estrategia errónea. Pero incluso las buenas intenciones y la buena estrategia no protegen del fracaso si las instituciones públicas están mal organizadas y cuentan con pocos recursos y si los gestores públicos no tienen la competencia, la habilidad y la confianza suficientes. Los tres ámbitos de la política, las políticas y la gestión se solapan pero implican distintas actividades y requieren diferentes estilos de liderazgo.

Los problemas públicos presentan múltiples facetas, son multidimensionales y usualmente son pertinaces y persistentes. Están abiertos a múltiples interpretaciones. Es por ello que difieren las opiniones sobre la mejor manera de hacer crecer la economía, de afrontar el deterioro del medio ambiente, de fomentar comunidades cohesionadas. En la actualidad, cuando el coste del gobierno y el coste del estado han de reducirse radicalmente, los gobiernos necesitan liderazgos eficaces pero distribuidos en la política, las políticas y la gestión. Se necesita un fuerte liderazgo público para reinventar el gobierno mismo. Los políticos, los asesores de las políticas y los gestores públicos no compiten por un territorio, sino que aportan diferentes verdades, diferentes interpretaciones y diferentes formas de actuar en el mundo.

III. Metodología

3.1 Tipo de investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2001), esta investigación se define como:

- Estudio en el cual se combinan variables en relación al ámbito de aplicación. Para lograr el primer objetivo referente a la Nueva Gerencia Pública, se convertirá en un caso de estudio basado en tres entrevistas a expertos reconocidos en este tema, en el segundo objetivo concerniente a liderazgo, habrá que hacer un enfoque estadístico mediante la aplicación de encuestas a servidores públicos de alto nivel, que nos revelará que tan importantes es ésta variable en el ámbito laboral, por tanto será de carácter causal. Estas consideraciones para éste estudio se convertirá tanto en un estudio mixto: cuantitativo y cualitativo.
- Es un estudio de tipo formal, ya que esta línea de investigación no es nueva, sin embargo aun existen ciertos espacios en blanco que hay que llenar, mismos que serán cubiertos a través de responder las preguntas de investigación que se plantean en ésta investigación.
- Este es un diseño ex post facto, puesto que no se tiene control sobre la variable liderazgo en las organizaciones públicas, además de que abordará cuestiones de causalidad, recopilando información sobre posibles factores de confusión para utilizar estos datos y hacer un cruce – comparación de estos datos.

3.2 Procedimiento

Los procedimientos para llevar a cabo nuestros objetivos y responder a las preguntas de investigación son los siguientes:

1. Para el caso de la Nueva Gerencia Pública se entrevistará a un grupo de tres expertos en este tema, a este grupo se le aplicará un cuestionario de 11 reactivos que nos permitirá ver el impacto que ha tenido de la Nueva Gerencia Pública en las organizaciones públicas del país.
2. Lo que respecta al liderazgo, se seleccionará cuatro grupos de estudiantes de maestría, así como tres generaciones de egresados de la misma, que a su vez son funcionarios públicos de alto nivel, pertenecientes al Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. (INAP).
3. A estos funcionarios públicos se le aplicará un test de liderazgo, que deberán contestar para verificar el impacto de la variable en cuestión.

3.3 Operacionalización de las variables

En palabras de Peña y Arenas (2011) en el proceso de metodología de la investigación, al momento del diseño la investigación, se debe *operacionalización* es: “*La especificación de una variable o concepto, en términos de los métodos que se van a usar para medirla o controlarla (experimental o estadísticamente)*”.

A través de la *operacionalización* el investigador detalla los tipos de valores que podrían tener las variables cualitativas o cuantitativas, así como los cálculos realizados para obtener los indicadores de dichas variables. Para tal efecto, es menester que el investigador detalle los métodos y técnicas u operaciones que se utilizarán para medirlas en el contexto de la investigación particular en que se utilizan.

La operacional tiene como función señalar explícitamente la forma en que se medirá la variable. De igual manera, es muy posible que algunas de esas variables no requieran de alguna definición operacional si la manera en que se medirán resulta evidente u obvia.

Por su parte, diremos que una variable es el conjunto de valores que construyen clasificaciones dentro de nuestro objeto de estudio de acuerdo a la frecuencia y tipo de aparición en el fenómeno estudiado.

Como comentamos anteriormente, para *operacionalizar* variables es necesario obtener la definición conceptual, posteriormente designar la definición operacional y, finalmente, detectar los indicadores para determinar la presencia de las variables.

Siguiendo esta lógica, se han detectado dos variables, mismas que se operacionalizan en las siguientes matrices:

Variable: *Nueva Gerencia Pública*.

Dimensión	Definición conceptual
Eficiencia	Resolución de los procesos administrativos en el menor tiempo posible a través de la maximización de los recursos disponibles. Cabrero (1995, p. 31).
<p>Ítems.</p> <p>(2) ¿En su opinión, la Nueva Gerencia Pública ha sido o podría ser un modelo de cambio apropiado para transformar la administración pública mexicana?</p> <p>(4) ¿Cómo considera que influye y qué importancia tiene el capital humano dentro de las organizaciones públicas del país desde el enfoque de la Nueva Gerencia Pública?</p> <p>(6) ¿Defina a la eficacia y el impacto que tiene en la productividad de las organizaciones públicas?</p> <p>(8) ¿Cuáles son los fundamentos básicos en los que se basa el presupuesto por resultados?</p> <p>¿Por qué es considerada como una herramienta importante?</p>	
Eficacia	Funcionalidad y calidad de los servicios que ofrecen las organizaciones públicas, mediante las técnicas administrativas y su eventual modernización que responden a los objetivos de la propia organización. Cabrero (1995, p. 31).

<p>Ítems.</p> <p>(1) Defina por favor desde su visión a la Nueva Gerencia Pública.</p> <p>(3) ¿Considera que el liderazgo es una pieza clave para el funcionamiento de las organizaciones públicas visto desde la concepción de la Nueva Gerencia Pública?</p> <p>(5) ¿Cómo entendería entonces la legitimidad desde la perspectiva de la Nueva Gerencia Pública y qué impacto considera que tiene ésta en las organizaciones públicas mexicanas?</p> <p>(7) ¿Cómo considera usted que impacta la Nueva Gerencia Pública en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones públicas de México, ayuda a alcanzar la Misión y Visión de las mismas?</p>	
<p>Calidad</p>	<p>Totalidad de propiedades y características de un producto o servicio que lo hacen capaz de satisfacer necesidades dadas, en razón de que cumple con las especificaciones preestablecidas. Aguilar (2006, p. 32).</p>
<p>Ítems.</p> <p>(9) ¿Cómo puntualizaría a la gestión de calidad total y por qué es tan importante dentro del contexto de la Nueva Gerencia Pública?</p> <p>(10) Por favor, de su propia experiencia y conocimiento sugiera algunas estrategias para mejorar la implementación de la Nueva Gerencia Pública en las organizaciones públicas del país.</p> <p>(11) ¿Qué se puede sugerir a partir de las bases de la Nueva Gerencia Pública para aumentar la eficiencia en las organizaciones públicas de México?</p>	

Variable: *Liderazgo*

Dim	Definición conceptual	Ítems
Valores	<p>El valor es el terreno de la voluntad; involucra la capacidad de hacer que las cosas ocurran. Las raíces filosóficas de esta dimensión están en el entendimiento de la importancia fundamental de la libertad en los asuntos humanos. El valor involucra tanto la defensa, la habilidad de tomar una posición como la internalización de la responsabilidad personal. Juliana y Clemenza, (2006, p. 35).</p>	<p>(2) Los <i>valores</i> son los fundamentos que debe de tener un líder.</p> <p>(4) Los líderes toman en cuenta a su equipo de trabajo, son <i>flexibles y generosos</i>.</p> <p>(5) Un buen líder es capaz de <i>escuchar a las personas que le rodean y apoyarlas</i> en aquello que sea necesario.</p> <p>(6) Los líderes se conducen con <i>cordialidad</i> hacia el personal para tener un mejor <i>trabajo en equipo</i>.</p> <p>(12) Para que un equipo de trabajo funcione de manera óptima, el líder <i>conoce a las personas</i> con las que se relaciona y con las que colabora.</p> <p>(13) El líder <i>genera resultados positivos</i> debido a su <i>esfuerzo</i>.</p> <p>(14) Un jefe que <i>mantiene relaciones amistosas con su personal</i>, le cuesta imponer disciplina.</p> <p>(17) El líder <i>inspira confianza</i> a su equipo de trabajo.</p>

<p style="text-align: center;">Habilidades</p>	<p>Conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de líder de una organización. Lucier p. 36 (1999)</p>	<p>(7) Los líderes se preocupan por <i>estar siempre actualizados</i> y de superarse profesionalmente.</p> <p>(8) El líder logra a través de la <i>comunicación</i> que sus colaboradores culminen sus tareas sin necesidad de ordenar que se hagan las cosas.</p> <p>(9) Los líderes fomentan la <i>creatividad</i> de los empleados.</p> <p>(15) Que exista un líder en el equipo de trabajo no significa que se cierren los canales de <i>comunicación</i> o que se pierda el contacto con los colaboradores.</p> <p>(16) El líder sabe que para tomar buenas decisiones siempre es importante <i>analizar la situación y emitir una respuesta final</i>.</p> <p>(20) Para que el personal se sienta identificado con la institución, <i>el líder debe explicarle</i> cómo funciona la misma.</p> <p>(21) Los líderes como facilitadores consiguen que sus colaboradores estén de acuerdo en las <i>decisiones</i> que toman la mayoría de las veces.</p> <p>(22) Para apoyar al personal, el líder comprende y <i>se pone en el lugar de los demás</i>.</p>
--	--	---

<p style="text-align: center;">Actitudes</p>	<p>Formas de motivación dentro de un grupo que predispone la acción de los individuos hacia determinados objetivos o metas; las actitudes de un líder designan la orientación de las disposiciones más profundas del ser humano ante un objeto determinado. Boland, Carro, Stancatti, Gismano, Banchieri p. 37 (2007).</p>	<p>(1) Vivimos en una sociedad en constante cambio, por ello el líder se acopla a estos y <i>rompe paradigmas</i>.</p> <p>(3) A pesar de que el líder es quien dirige el grupo de trabajo, éste <i>acepta propuestas</i> por parte de los colaboradores para tener un mejor desempeño.</p> <p>(10) El líder sabe que es importante tener un <i>equipo motivado, por ello no pierde oportunidad para llevar a cabo dicha labor</i>.</p> <p>(11) <i>Intenta aprovecharse de las situaciones y de las personas</i> que le rodean, variando para ello sus ideas y actitudes</p> <p>(18) Para poder atender de manera más eficiente los conflictos el líder <i>escucha las sugerencias del personal</i>.</p> <p>(19) Para poder mantener la disciplina el <i>líder habla con su equipo de trabajo</i> y deja en claro las reglas.</p> <p>(24) Debido a que el líder es el que conoce el funcionamiento de la organización, es preferible que <i>él establezca los objetivos del grupo de trabajo</i>.</p> <p>(23) Para que exista un trabajo de equipo se deben <i>fixar los objetivos del grupo, colaborando líder y seguidores</i>.</p>
--	--	--

3.4 Tipo del muestreo

Para el caso de la Nueva Gerencia Pública, se determinó lo siguiente:

Tipo de muestra	Descripción y procedimiento de muestreo
Muestra a propósito	Selección de personas/ grupos, basado en preguntas específicas/ propósitos de la investigación, en lugar de una muestreo aleatorio y sobre la base de la información disponible de estos individuos/ grupos. Tashakkori, A., Teddlie, C. (1998, p. 76).

3.4.1 Tamaño y selección de la muestra

Para la aplicación del test de liderazgo se ha seleccionado un universo de 169 funcionarios públicos de alto nivel, estudiantes y egresados de la Maestría en Administración Pública impartida en el Instituto Nacional de Administración Pública A.C., lo que representan 5 generaciones que cursan actualmente la Maestría y 2 generaciones de egresados.

IV. Resultados

4.1 Presentación de resultados y análisis cualitativo

Tomando como variable a la *Nueva Gerencia Pública*, se desarrolló un análisis VDI, Variable – Dimensión – Ítem para operacionalizar la entrevista que se aplicó a un grupo de expertos. La misma es una entrevista estructurada, la cual nos ayudará a resolver nuestra pregunta de investigación que se establece en el primer capítulo de este trabajo de investigación, la cual se formuló de la siguiente manera:

- Dentro de la Administración Pública Mexicana existen diversos modelos que se han implementado para hacer más eficientes las organizaciones públicas, ¿será el modelo de la Nueva Gerencia Pública el adecuado para lograr una organización que produzcan mejores resultados en la Administración Pública Mexicana?

Luego de un amplio estudio basado en la investigación documental, se obtuvieron las siguientes dimensiones: (1) Eficiencia, (2) Eficacia, y (3) Calidad.

Como sea mencionado anteriormente los expertos que participaron fueron: Dr. Ricardo Uvalle Berrones gurú en el tema de la Nueva Gerencia Pública en el país, el Maestro Gabriel Pérez del Peral como experto en este mismo tema y al Maestro Francisco Moyado Estrada por los trabajos que ha realizado en cuestión de calidad, quienes amablemente aceptaron nuestra invitación a participar en el trabajo de investigación.

(1) Eficiencia.

Es importante tener claro en concepto de la Nueva Gerencia Pública, que si bien es cierto, distintos autores la denotan como un modelo que surge del sector privado y se adapta a las organizaciones públicas para hacerlas más eficientes y satisfacer las

necesidades del ciudadano visto desde la perspectiva del cliente. Como lo establece Martínez (2003, p. 20), surge como respuesta a los problemas que presenta la Administración Pública Tradicional, que presenta dos grandes problemas: 1) la propia eficiencia de un modelo burocrático se veía infectada por el excesivo celo respecto a las reglas y procedimientos. 2) la siempre falaz separación entre políticos y administrativos. Es decir, la burocracia se ha mostrado en constata fricción con la democracia. Sin duda alguna es una definición sumamente clara que se complementa con las palabras del Dr. Uvalle quien señala:

Es un campo de estudio, análisis y operación que tiene como objetivo sobre la base de planteamientos conceptuales que restringen la actividad del Estado en la sociedad y la economía, proporcionar herramientas y tecnologías para mejorar el desempeño de los gobiernos, en particular de las instituciones administrativas, atendiendo a cuestiones de organización, gestión, indicadores, calidad, economía y eficiencia para que el ciudadano en su condición de cliente, sea objeto de una mayor satisfacción por cuanto a los bienes y servicios públicos que compra a los propios gobiernos.

La Nueva Gerencia ha venido a cambiar las administraciones públicas, dándoles un enfoque encaminado a resultados, haciéndolo más democráticos, de carácter legítimo, donde los ciudadanos tengan acceso a la información, haciendo los procesos más transparentes para que el cliente retome la confianza en las organizaciones que se ha perdido en los últimos años, tal y como señala el Maestro Francisco Moyado Estrada:

La Nueva Gerencia Pública ha sido un modelo de cambio apropiado para transformar la administración pública mexicana porque la administración pública mexicana requiere con urgencia una orientación a los resultados y un modelo de

gestión que permita transformar la visión de los funcionarios públicos para hacerlos más conscientes de la importancia de consolidar una administración pública que atienda las expectativas ciudadanas.

Esto se viene a complementar a partir del siguiente planteamiento del Dr. Uvalle:

La Nueva Gerencia Pública ha sido o podría ser un modelo de cambio apropiado siempre y cuando se evite lo siguiente: que no se adapten de manera imitativa y mecánica los sistemas de gestión pública, sino que tenga como referencia para valorar su éxito, el régimen político, el régimen administrativo, la cultura de la burocracia, la práctica de la política, las expectativas del personal público, el grado de modernización del aparato público y sobre todo que sea entendida como un medio de gestión, no como el objetivo último del Estado, es decir, que sea eficiente y eficaz sin más. Lo importante es tener presente en qué aspectos la NGP puede aportar elementos de gestión y no magnificarla como una caja de herramientas infalibles que permite alcanzar el desarrollo del país.

Con este preámbulo vemos que no sólo basta herramientas de tipo administrativo para cambiar a las organizaciones también se requiere de líderes que direccionen a las organizaciones al cumplimiento de los objetivos, que motiven al personal a lograr los objetivos organizacionales dirigir a colaboradores humanos para el logro de una meta; es un logro de tipo social y humano, ya que el liderazgo proviene de comprender a los colaboradores y de la relación entre las metas individuales de cada uno y el objetivo del grupo. Para ser exitosos los líderes deben aprender dos lecciones básicas: los seres humanos son complejos y los seres humanos son distintos. En este sentido Juliana y Clemenza (2006, p. 35) recalcan que debe haber líderes públicos centrados en valores, capaces de fomentar una acción administrativa enfocada en relaciones de cooperación y basadas en la

credibilidad; orientando políticas públicas a la satisfacción de los intereses, necesidades y expectativas del ciudadano, como valor emergente que garantice la construcción de consensos entre los actores involucrados. Nuestro grupo de expertos opinan lo siguiente sobre la importancia de este elemento clave dentro de las organizaciones públicas (Maestro Gabriel Pérez y Dr. Ricardo Uvalle, respectivamente):

Creo que es muy importante ya que los conceptos y principios de toda planeación estratégica deben de permear de las estructuras jerárquicas altas hacia abajo con una excelente política de comunicación y liderazgo.

Es importante porque en toda organización coexisten estructuras formales e informales; y el liderazgo es necesario para potenciar los aspectos de motivación, incentivos y relaciones interpersonales que son fundamentales para formar ambientes de cooperación e identificación que contribuyan a que las tareas formales se cumplan mejor y en condiciones favorables de convivencia para que tanto la autoridad como los liderazgos se entiendan y así cumplan las metas colectivas que están programadas.

Sin embargo el Maestro Francisco Moyado agrega un comentario adicional a la importancia que representa el liderazgo en el ámbito público:

Sí es vital el liderazgo, pero sería importante que se pudiera impulsar un modelo de liderazgo público, que considerara las actitudes, aptitudes y valores acordes con el funcionamiento del sector público

(2) Eficacia

La eficacia está estrechamente relacionada con el impacto en la productividad de las organizaciones que es uno de los ítems que se establece dentro del VDI, pues nuestros expertos coinciden en que consiste este concepto se refiere al cumplimiento de objetivos y

metas tanto sectoriales como de las políticas públicas, con base en los recursos con los que cuentan las organizaciones públicas, es decir hacer más con menos.

Otro aspecto fundamental que forma parte del modelo de la Nueva Gerencia Pública es la administración de los recursos financieros y presupuesto, ya que esto permite un avance en el país la presupuestación por programas es un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos, muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto público, mejorando la selección de las actividades gubernamentales.

En respuesta al ítem presupuesto por programas se define como el instrumento que cumple el propósito de combinar los recursos disponibles en el futuro inmediato, con metas a corto plazo, creadas para la ejecución de los objetivos de largo y mediano plazos. De acuerdo con Salgado (2002, p. 21), sus fundamentos están en los sistemas de costos estándar utilizados en las empresas privadas. El ejemplo más notable es el de la gestión de la calidad total, enfoque al que han dedicado atención varias publicaciones en relación con su aplicación al sector público. Que viene a ser complementado por el planteamiento que hace el Maestro Gabriel Pérez:

En el presupuesto de egresos se materializan todas las políticas públicas, al orientar el presupuesto a resultados se está contribuyendo al cumplimiento de la nueva gerencia Pública. Los fundamentos básicos son: objetivos de los programas alineados con el Plan Nacional o Estatal de Desarrollo; sistema de evaluación con indicadores inteligentes (específicos, medibles, alcanzables, realizables, y acotados en el tiempo) y metas elaboradas por los operadores del presupuesto, no por los evaluadores.

Sin embargo también hay que considerar aspectos indispensables para tener una aplicación óptima de los recursos financieros y que estos estén encaminados a resultados y a producir un alto impacto social para el desarrollo económico del país, el proceso de formulación del presupuesto depende en gran medida de cómo está estructurada la ley presupuestaria y con qué nivel de detalle la legislatura ejerce el control de los gastos, estas ideas se ven perfectamente asentadas en la formulación del siguiente planteamiento que hace el Dr. Uvalle:

En todo caso hay que destacar los planteamientos base de cómo se entiende la utilización de los recursos financieros a saber: 1) hay una fuerte influencia de la economía neoclásica que postula la escasez de los propios recursos para que se aprovechen mejor; 2) por tanto, hay que elegir problemas y soluciones que pueda atender el gobierno y lo demás que lo resuelvan el mercado o las organizaciones de la sociedad civil; 3) se aplican indicadores para medir la productividad y efectividad de los recursos aplicados; 4) sobre esa lógica se definen los resultados finales, sin enfatizar en los procesos que los generan y 5) depende de condiciones específicas si los resultados esperados se cumplen o bien hay distancia entre su objetivo de racionalidad y lo conseguido. No se trata de una visión en línea recta, es decir, no hay reglas únicas para ser eficientes en la administración de los recursos, todo depende de cómo se entienden los presupuestos, qué valores postulan, qué medios aplican y qué compromiso hay de los responsables con los mismos.

Además de tener una buena ejecución en el uso de los recursos financieros para fomentar la eficacia dentro la Administración Pública mexicana, es de vital importancia tener en cuenta el tema de los recursos humanos, ya que de ahí se deriva el éxito o fracaso de las organizaciones públicas, pues se la gerencia de recursos humanos encargarse de

desarrollar y administrar las políticas, programas, procedimientos que provea una estructura organizativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidad de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad en el mismo de todos los trabajadores esto se ve reflejado en los ítems que se han propuesto en este trabajo que son: cumplimiento de objetivos, medición del desempeño y productividad, ya que están estrechamente relacionados, tal y como lo enmarcan nuestros expertos:

Es clave el factor humano, pero es muy importante fomentar permanentemente su profesionalización. Es fundamental en términos de aptitud y actitud; es el motor que hace posible que las instituciones administrativas se desarrollen sobre condiciones favorables. El capital humano es una nueva forma de entender que los servidores públicos no son solamente fuerza de trabajo, sino que tienen valores, motivaciones y expectativas que, combinadas con los asuntos de capacidades y pericias, aumentan la comprensión de lo que son y pueden aportar para favorecer un ambiente de creatividad, evaluación y responsabilidad más idóneo en favor de los asuntos y problemas públicos para que tengan mejor solución. Con el enfoque del capital humano es posible incidir en la existencia de un mejor clima organizacional, desde el momento en que se lo abstracto e impersonal propio de los esquemas burocráticos tradicionales, únicamente lo conciben como un pieza más en el engranaje operacional y no un factor decisivo que, con trato más humano y con mejores elementos de evaluación y acompañados de un buen sistema de incentivos, estimula mejor su desempeño y los resultados obtenidos. Dentro de las organizaciones públicas y en atención a la NGP, el capital humano representa el subsistema más importante, porque a partir de su fortaleza es posible contar con una adecuada gestión institucional.

(3) Calidad

Los ítems establecidos para esta dimensión se contestan a partir de los siguientes planteamientos: calidad tiene como propósito colaborar con el sector público, en el estudio, diseño e implantación de estrategias de calidad para modernizar las administraciones públicas y con ello lograr un alto impacto en la mejora de los servicios públicos que se brindan a la ciudadanía. La implementación de sistemas y modelos de gestión de la calidad, contribuyen al desarrollo de la capacidad técnica institucional a cargo de la gestión, al coadyuvar en el mejoramiento de la productividad, e impacta positivamente en la eficiencia y eficacia de la Administración Pública, Vilas (2001, p. 34) recalca “Buscar calidad en la administración pública, es pues, contribuir a la legitimidad de lo público, contribuir a reforzar y estrechar la relación entre la administración y el ciudadano”, en este sentido el grupo de expertos concuerda con dicho planteamiento, pues definen a la calidad como:

El resultado de gestionar políticas públicas que cumplan la mezcla estratégica (eficiencia, eficacia y legitimidad). La calidad total le da viabilidad en el tiempo a la Nueva Gerencia Pública. Es además una filosofía implica cero error en lo que se hace y hacer bien las cosas a la primera vez; como proceso implica el mejor aprovechamiento de los recursos para alcanzar rendimientos óptimos atendiendo a criterios de tiempo, rapidez, satisfacción y valor agregado en la producción de los bienes y servicios públicos que el ciudadano compra al gobierno.

La calidad se ha convertido en el instrumento fundamental para la innovación de los gobiernos, en herramienta básica para la mejora de los procesos internos de la gestión pública y en un importante mecanismo de vinculación, entre los servicios públicos y los ciudadanos.

Si consideramos que en las dos últimas décadas, se ha producido un fuerte debate sobre la necesidad de que los gobiernos y las administraciones públicas, funcionen con mayor racionalidad y eficacia, además de que evalúen constantemente la aportación de valor que hacen a la sociedad; entonces la calidad representa una alternativa con gran potencial, para enfrentar los retos de la gestión pública de nuestro tiempo.

Pero no sólo basta de hablar de calidad total en las organizaciones públicas de México sino también de las estrategias que se requieren para lograr su implantación, entre las cuales destacan: autoridades más flexibles, mejorar la implementación, control y monitoreo de resultados en la políticas públicas, generar responsabilidad en el servicio público, cuidar mucho la administración de los recursos humanos, optimizar el uso de las tecnologías, mejorar la calidad de la regulación, delegación de actividades administrativas (*top-down*), descentralización de políticas cuidando que el centro siga monitoreando resultados, capacitar a los funcionarios públicos en los nuevos enfoques de gestión, aplicar el modelo de evaluación del desempeño, reforzar la aplicación del presupuesto por resultados, impulsar la difusión de una nueva mentalidad de servicio, basada en la calidad y la receptividad de las organizaciones públicas.

Finalmente para cerrar este análisis destácalos comentarios tan acertados que realiza el Dr. Uvalle donde nos da un panorama general de lo que representa la NGP:

Para que la NGP sea mejor aprovechada es necesario formar el ambiente institucional y organizacional que favorezca de mejor manera lo que postula y recomienda, sin ese se punto cumplido, se valora como una herramienta en sí misma y se limita su aprovechamiento; la NGP por otra parte es una alternativa que existe

frente a referentes como Gobierno de Conjunto y la búsqueda de nuevas Capacidades Públicas que aluden a evitar que la NGP vacíe a los Estados de sus capacidades de dirección e implementación; es importante no magnificar las propuestas de mejora de la gestión pública para evitar que ingresen al terreno de los mitos y las realidades. Toda propuesta de mejoramiento en la gestión necesita condiciones para su mejor desarrollo, de este modo se debe trabajar para focalizar mejor los alcances y propuestas de la NGP.

4.2 Presentación de resultados y análisis cuantitativo

La segunda pregunta de investigación resulta crucial para este apartado, pues es la que dirige el rumbo del trabajo y reflejará el valor de la investigación cuantitativa que se ha estado llevando a cabo durante este tiempo, dicha pregunta se expone de la siguiente manera:

- ¿De las diversas aproximaciones que ofrece la Nueva Gerencia Pública, podrá ser el liderazgo el factor clave para lograr una mayor efectividad dentro de las organizaciones públicas?

Los resultados de ésta encuesta se encuentran contenidos en las siguientes tablas, compuestas por la moda, media y desviación estándar, que a su vez se han dividido en las dimensiones determinadas en el apartado de Metodología:

- Valores.
- Habilidades.
- Actitudes.

4.2.1 Valores

	Ítem	Media	Moda	Des. Est.
Dimensión 1: Valores	2. Los valores son los fundamentos que debe de tener un líder.	3.88	5	1.20
	4. Los líderes toman en cuenta a su equipo de trabajo, son <i>flexibles y generosos</i> .	3.47	4	1.26
	5 .Un buen líder es capaz de escuchar a las personas que le rodean y apoyarlas en aquello que sea necesario.	3.97	4	1.10
	6. Los líderes se conducen con cordialidad hacia el personal para tener un mejor trabajo en equipo.	3.77	4	1.18
	12. Para que un equipo de trabajo funcione de manera óptima, el líder conoce a las personas con las que se relaciona y con las que colabora.	3.75	4	1.19
	13. El líder genera resultados positivos debido a su esfuerzo.	3.48	4	1.13
	14. Un jefe que mantiene relaciones amistosas con su personal, le cuesta imponer disciplina.	3.26	4	1.22
	17. El líder inspira confianza a su equipo de trabajo.	3.23	2	1.37
		3.60	4	1.21

Después de observar los resultados que se obtuvieron de la aplicación de la encuesta, se ve reflejada la importancia de los valores dentro del liderazgo, pues existe una media de 3.60, una moda de 4 y con una desviación estándar de 1.21, esto significa que la percepción que tienen los servidores públicos en esta dimensión es crucial para lograr una

mejor organización dentro de los equipos de trabajo en las organizaciones públicas, pues el líder que tiene bien claro la importancia de valores es visto como guía, pues orienta a los miembros de la organización a establecer prioridades y tomar decisiones, en especial cuando dos o más valores parecen estar en conflicto. Un líder con valores simplifica, organiza y compromete, tal y como lo expresa Juliana y Clemenza (2006, p. 36):

Formar líderes públicos centrados en valores, capaces de fomentar una acción administrativa enfocada en relaciones de cooperación y basadas en la credibilidad; orientando políticas públicas a la satisfacción de los intereses, necesidades y expectativas del ciudadano, como valor emergente que garantice la construcción de consensos entre los actores involucrados.

A partir de lo que llamaríamos reinención del gobierno con la implementación de la Nueva Gerencia Pública, en parte bajo las brillantes luces del aparato estatal y en conjunto con los administradores públicos con mentalidad focalizada en liderazgo acabarán sustituyendo el aparato estatal obeso (sistemas presupuestarios que animan a derrochar el dinero fundamentalmente) por organizaciones más descentralizadas, flexibles y de inspiración gerencial, un complejo universo dominado por la rapidez de los cambios económicos y un ingente volumen de información. En este sentido se trata de un liderazgo que elabora visiones claras y motivadoras de futuro en las que se destacan los objetivos y procesos centrales del negocio, que además de los problemas organizacionales internos es capaz de anticipar y manejar las oportunidades y adversidades o desafíos que se presentan en el entorno. Los servidores públicos ahora siguen la lógica de la acción emprendedora, practicando el liderazgo, dirigiendo conforme a las políticas y prioridades, lo que implica realizar mejoras drásticas de las operaciones pasadas con efectos de valor estratégico.

Sin embargo es trascendental mencionar el ítem 2. *Los valores son los fundamentos que debe de tener un líder*, fue uno de los más significativos pues la *media* tiene un valor de 3.88 y una *moda* de 5 con base en las respuestas que presentaron los servidores públicos encuestados, reforzando a su vez los valores de los servidores públicos, pero no sólo eso, también fomentan la cultura que apoya los esfuerzos para alcanzar la visión y cumplir los factores críticos de éxito.

Dada la importancia del liderazgo para alcanzar los objetivos de la organización, resulta esencial contar con *un buen líder capaz de escuchar a las personas que le rodean y apoyarlas en aquello que sea necesario*, se necesita coraje para pararse y hablar, pero mucho más para sentarse y escuchar, esto ayuda a eficientar los procesos internos de la organización, pues facilita la búsqueda de información, consenso e implementación de una interacción laboral sana, eleva la autoestima del que habla, pues le permite sentir que lo que dice es importante para el que lo escucha y, con esto, la comunicación y la interrelación se hacen más fluidas, respetuosas y agradables, se reducen las potencialidades de conflictos por malas interpretaciones en las comunicaciones, por tanto el líder debe demostrar evidencias fehacientes que escucha con atención al personal, Martín (2006, p. 49) hace una breve reseña de este tema:

El líder de la organización debe ser el motor de la cultura de la excelencia, según su ámbito competencial y debe buscar de forma continua dicha excelencia en su forma de gestión, estableciendo una cultura de calidad y siendo los principales difusores y formadores de la misma. Asimismo, deben transmitir al personal de la organización su compromiso con el proyecto de calidad y este compromiso debe ser percibido por las personas a las que debe involucrar en el proceso de búsqueda de la excelencia.

En contraste observamos que *el líder pocas veces inspira confianza a su equipo de trabajo*, con base en los resultados obtenidos para este ítem, el cual tiene una media de 3.23, moda 2, y desviación estándar de 1.37, lo que se interpreta de la siguiente manera: los servidores públicos tienen poca percepción de la confianza por parte de sus líderes, es un punto negativo ya que es responsabilidad de los líderes brindar la confianza a sus colaboradores, no sólo a que hagan sus trabajos bien si no a que superen sus metas y a que contribuyan a la fijación de los objetivos del grupo, lo cual no está sucediendo actualmente y es un punto desfavorable dentro de la Administración Pública.

4.2.2 Habilidades

	Ítem	Media	Moda	Des. Est.
Dimensión 2: Habilidades	7. Los líderes se preocupan por estar siempre actualizados y de superarse profesionalmente.	3.87	5	1.16
	8. El líder logra a través de la comunicación que sus colaboradores culminen sus tareas sin necesidad de ordenar que se hagan las cosas.	3.51	5	1.39
	9. Los líderes fomentan la creatividad de los empleados.	3.74	4	1.10
	15. Que exista un líder en el equipo de trabajo no significa que se cierren los canales de comunicación o que se pierda el contacto con los colaboradores.	3.57	4	1.30
	16. El líder sabe que para tomar buenas decisiones siempre es importante analizar la situación y emitir una respuesta final.	3.47	4	1.28
	20. Para que el personal se sienta identificado con la institución, el líder debe explicarle cómo funciona la misma.	4.24	5	0.90
	21. Los líderes como facilitadores consiguen que sus	3.36	4	1.15

	colaboradores estén de acuerdo en las decisiones que toman la mayoría de las veces.			
	22. Para apoyar al personal, el líder comprende y se pone en el lugar de los demás.	2.70	2	1.32
		3.56	4	1.20

Continuando bajo el tenor de la adopción de la Nueva Gerencia Pública dentro de las organizaciones públicas del país y de su fuerte conexión con el liderazgo, es esencial destacar las habilidades que deben tener los verdaderos líderes dentro de las organizaciones públicas para guiar a los servidores públicos al logro de los objetivos de las mismas y poder hacerlas más eficientes, los líderes deben estar preparados para acoplarse a este nuevo ambiente, que surge de la visión privada y que se debe acoplar a la administración de organizaciones gubernamentales desde el punto de vista de “negocios” con estrategias agresivas de diversificación de ingresos, operaciones privatizadas, servicios a la medida de las necesidades del cliente y en general, ampliar la capacidad de respuesta y flexibilidad de los gobiernos. La preocupación por buscar cambios en la actitud de la alta dirección de las organizaciones públicas por medio de las habilidades del líder quien da un peso importante al capital humano en categorías como fomento a la creatividad, identificación con la organización mediante la visión y misión, preocupación por la profesionalización, reflejan un entendimiento más amplio de la efectividad organizacional que trasciende la perspectiva de metas cuando se cuenta con líderes. Ésta dimensión se puede ver como pilar del liderazgo dados los valores que arroja desde la óptica de los servidores públicos, los resultados son: moda 3.56, media 4, desviación estándar 1.20, lo cual confirma las reflexiones antes mencionadas.

Siguiendo esta lógica se destaca que *Los líderes que se preocupan por estar siempre actualizados y de superarse profesionalmente*, dados los siguientes valores: media 3.87, moda 5, desviación estándar 1.16, lo cual interpretamos de la siguiente manera: los líderes inspiran confianza dentro del equipo de trabajo, un líder que cuenta con bases académicas sólidas puede desempeñar mejor sus funciones, profesionalizar el papel de los líderes implica una mejor definición de su papel para mejorar los resultados de la organización, refuerza la formación inicial, por ende los servidores públicos además de contar con cualidades de líderes deben de tener una preparación profesional adecuada e incluso pueden participar dentro del servicio profesional de carrera para dar mayor respaldo a las funciones que desempeñan. De ahí que Beck (1998, p. 40) enunciara lo siguiente:

Líder es producto de la credibilidad, quien debe poseer, capacidades, conocimiento (sabiendo y transmitiendo con sencillez y claridad lo que sabe, logrará tener a su equipo alineado. El conocimiento del líder otorga seguridad a su equipo. La transmisión del mismo legitima su liderazgo y la entidad del vínculo líder – equipo) y aptitudes, que otorguen respuesta a una visión compartida con el ciudadano, que quiebra la alianza histórica entre la sociedad de mercado, el Estado y la tan trajinada democracia, para sustituirla por la interrelación basada en la cooperación y la comunicación, aspectos que conviene estudiar el nuevo líder, teniendo como elementos claves el estudio de la incertidumbre, la complejidad y el dinamismo condiciones permanentes en la dirección de las organizaciones de hoy.

Aunado a esto *para que el personal se sienta identificado con la organización, el líder debe explicarle cómo funciona la misma*, la media fue una de las más altas con un total de 4.24, moda 5 y desviación estándar de 0.90, esto en términos reales se interpreta de la siguiente

forma: que una vez se resalta que un líder es la pieza fundamental dentro las organizaciones públicas, en este sentido el líder como guía debe lograr que los servidores públicos identifiquen a la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos organizacionales. Esto viene a reforzar lo que señala García (1998, p. 36):

Se define a la cultura institucional, como una variable independiente de la organización en su conjunto donde se expresan valores, creencias e ideales compartidos. Agrega, que la incorporación de dicha cultura en la vida cotidiana, va generando ese *ethos* institucional, esa identidad, referida a la identidad moral que define el horizonte de cualquier organización; es decir, la toma de decisiones; el valor de la identidad institucional y su identidad social.

En contraste y con base en los resultados obtenidos en la encuesta vemos que la media fue de 2.70, moda 2 y desviación estándar 1.32, la percepción de la mayoría de servidores públicos encuestados coincide en *la falta de apoyo al personal, comprensión para el mismo por parte del líder, es decir este no se pone en el lugar de los demás*, de hecho ven un jefe no un líder dentro de los lugares donde laboran, los servidores públicos se ven sometidos ante el jefe, hay una relación de control y la coerción a través de premios y castigos, la dirección se ejerce por medio del desarrollo de la autoridad. Esto representa una amenaza potencial, pues el servidor público lejos de asumir las responsabilidades, prefiere que lo dirijan, tiene poca ambición y procura obtener seguridad personal sobre todas las cosas, haciendo a un lado el trabajo en equipo. Como se ha visto anteriormente hay constructos que debe de tener un líder para poder contribuir con el crecimiento del personal

y organizacional, esto ha sido declarado por los propios servidores públicos, la Administración Pública enfrenta un momento de crisis ante la falta del liderazgo o bien de un liderazgo autocrático como bien lo señala Ayoub (2011, p. 47):

Los autócratas destacan la obediencia, lealtad y observancia de los roles y pueden ejercer a través del ejercicio del poder, generalmente de coerción y de recompensa.

4.2.3 Actitudes

	Ítem	Media	Moda	Des. Est.
Dimensión 3: Actitudes	1. Vivimos en una sociedad en constante cambio, por ello el líder se acopla a estos y rompe paradigmas	4.07	4	0.92
	3. A pesar de que el líder es quien dirige el grupo de trabajo, éste acepta propuestas por parte de los colaboradores para tener un mejor desempeño.	3.57	5	1.30
	10. El líder sabe que es importante tener un equipo motivado, por ello no pierde oportunidad para llevar a cabo dicha labor.	3.74	4	1.12
	11. Intenta aprovecharse de las situaciones y de las personas que le rodean, variando para ello sus ideas y actitudes.	2.91	2	1.30
	18. Para poder atender de manera más eficiente los conflictos el líder escucha las sugerencias del personal.	3.49	4	1.17

19. Para poder mantener la disciplina el líder habla con su equipo de trabajo y deja en claro las reglas.	3.51	4	1.29
23. Para que exista un trabajo de equipo se deben fijar los objetivos del grupo, colaborando líder y seguidores.	3.51	4	1.28
24. Debido a que el líder es el que conoce el funcionamiento de la organización, es preferible que él establezca los objetivos del grupo de trabajo.	3.64	4	1.03
	3.56	4	1.18

Los valores que arroja esta dimensión son interesantes pues hay una media de 3.25, una moda de 4 y una desviación estándar de 1.18, lo cual nos lleva a puntualizar lo siguiente: la Nueva Gerencia Pública enfatiza en el liderazgo como constructo primordial para el logro de objetivos dentro de las organizaciones públicas. Este concepto de liderazgo ha sido particularmente relevante en los dos últimas décadas, resaltando además de todo las actitudes que deben de tener los líderes para guiar a las organizaciones, ya que se ha buscado darle mayor iniciativa a los funcionarios públicos y se ha incorporado su debate tanto en “*el campo doctrinal*” como en el proceso de formación y reclutamiento de los nuevos funcionarios.

Esta encuesta nos ha revelado que uno de los aspectos que podrían ser considerado como piedra angular del liderazgo *es romper paradigmas, ya que vivimos en una sociedad en constante cambio, por ello el líder se acoplarse a la situación*, pues los datos que tiene en cuanto a media es de 4.07, moda 4, y desviación estándar 0.92, de esta manera vemos

que el líder capaz de conducir a una organización hacia mejores logros con: eficacia, eficiencia, calidad y excelencia, manteniendo una imagen positiva en las mentes de los servidores públicos con los que labora, estableciendo expectativas desafiantes para estos y mostrando confianza y respeto por ellos. El líder es capaz de adaptarse a cualquier situación que se le presente, no demuestra resistencia o miedo ante situaciones desconocidas, lo que es más da confianza a los colaboradores para alcanzar las metas establecidas, esto se ve reforzado por lo que expresa Weber (1984, p. 44):

El líder se impone por ser alguien fuera de lo común. Cuando la dominación carismática incluye un número de seguidores, el aparato administrativo está constituido por los discípulos y subordinados más leales y devotos, para desempeñar el papel de intermediarios entre el líder carismático y la masa. Ese aparato administrativo es inconstante e inestable. El personal administrativo es escogido y seleccionado según la confianza que el líder deposite en los subordinados. La selección se basa en la devoción, autenticidad y confiabilidad del subordinado.

Finalmente a pesar de que los jefes dentro de las organizaciones públicas imponen las reglas, esto no da paso a que *intenten aprovecharse de las situaciones y de las personas que le rodean, variando para ello sus ideas y actitudes*. Como prueba de ello están los valores obtenidos en este ítem, los cuales son: media 2.91, moda 4 y desviación estándar 1.30. Pues si bien es cierto que existe un liderazgo autocrático aun se logra respetar a los miembros del equipo de trabajo.

Conclusiones, recomendaciones y propuesta

Luego de un amplio análisis de las variables: *Nueva Gerencia Pública y liderazgo* en este trabajo, comienza el cierre de la investigación, mismas que se hará mediante la discusión que responderán a las preguntas de investigación que se plantean en el primer apartado de ésta tesis.

Comenzaremos por el tema de la Nueva Gerencia Pública:

- Dentro de la Administración Pública Mexicana existen diversos modelos que se han implementado para hacer más eficientes las organizaciones públicas, ¿será el modelo de la *Nueva Gerencia Pública* el adecuado para lograr una organización que produzcan mejores resultados en la Administración Pública Mexicana?

Haciendo un recuento de todos los resultados obtenidos de este estudio de investigación puedo concluir que la pregunta de investigación que guió éste apartado de manera fundamental ha sido resuelta en palabras de expertos en la materia de Nueva Gerencia Pública, así como funcionarios públicos de alto nivel, quienes expresaron su percepción del liderazgo dentro de las organizaciones públicas, lo cual conlleva a la comprobación de las hipótesis planteadas en el primer capítulo de ésta investigación.

Entrando en materia diría que en las últimas dos décadas, la Administración Pública Mexicana se han visto inmersas en procesos de regeneración con el objetivo de conseguir una administración más eficiente, eficaz, ágil y con servicios de calidad, que pueda adaptarse a las necesidades de los ciudadanos, sin que ello se traduzca en un incremento de la presión fiscal, sino que incluso se tienda a la contención o reducción del gasto público. Podría entonces resumir que la Nueva Gerencia Pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades

reales de los ciudadanos reduciendo costos, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana.

Una vez delimitado claramente el ámbito público, y con el mismo fin que la introducción de la competencia, las administraciones públicas deben : desburocratizarse, o en otras palabras, simplificar tanto su propio contexto interno como la normativa que regula la prestación de sus competencias en relación con los administrados y adoptar determinadas actuaciones con gran éxito en el ámbito privado encaminadas a promover la motivación de los trabajadores y a mejorar los procesos de toma de decisiones mediante el *feedback* proporcionado por los instrumentos de planificación y control. Estas acciones se agrupan en racionalización normativa y cultural.

Las actuaciones a desarrollar se centrarán en favorecer las relaciones con los ciudadanos, explicando que se pretende hacer y que se ha hecho para servir los intereses generales, fijados estos a partir de la participación de los ciudadanos en el proceso público de decisión. Estas recomendaciones han sido adoptadas en la denominada *Transparencia de la Administración*.

Las medidas de adecuación de la estructura organizativa propuestas no implican que deba existir una generalización en la aplicación de un tipo concreto, sino que cada organismo público necesitará de una en particular, de varias combinadas o de todas, de acuerdo a la dolencia diagnosticada y el tratamiento que se considere más eficaz.

El hecho de que los servidores públicos que forman parte de los recursos humanos dentro de las organizaciones, constituyan el principal input en la prestación de servicios,

otorga una significativa importancia a la gestión de los mismos, constituyendo el factor de mayor valor estratégico con el que cuentan las administraciones para operar y adaptarse al cambio. Esto hace necesario poner en marcha una nueva gestión de recursos humanos de carácter más descentralizado, aspecto que evitaría un alejamiento de los problemas respecto de los centros de responsabilidad que impiden la producción de respuestas adecuadas, obstaculizando una gestión eficaz y eficiente de los servicios públicos; al mismo tiempo permitiría potenciar las oportunidades y capacidades de los trabajadores, a través de la desaparición de la rigidez del tradicional modelo público.

Por lo anterior este modelo ha sido evidenciado como el óptimo para la transformación de la Administración Pública Mexicana en palabras de nuestros propios expertos que participaron en este trabajo de investigación, así pues vemos la gran importancia que tienen las herramientas que ofrece la Nueva Gerencia Pública, en especial el *liderazgo*, que los mismos servidores públicos determinaron que es el motor para el cambio de las organizaciones públicas.

Para el caso del *liderazgo* veremos la relación que existe con el tema de Nueva Gerencia Pública, a través de la respuesta que se le da a la siguiente pregunta:

- ¿De las diversas aproximaciones que ofrece la Nueva Gerencia Pública, podrá ser el *liderazgo* el factor clave para lograr una mayor efectividad dentro de las organizaciones públicas?

El conocimiento administrativo es hoy en día un recurso invaluable. La exigencia social y organizacional de una administración eficiente, se esboza como el mayor de los desafíos para la Administración Pública del país. No sólo por razones de competitividad, sino y sobre todo por motivos de sobrevivencia y de desarrollo con equilibrio. Las

demandas por un nuevo bagaje de conocimientos y prácticas administrativos son cada vez mayores. Mientras se pone en tela de juicio la validez y oportunidad de la administración clásica, la administración actual parece alejarse de los principios científico – racionalistas y patrones burocráticos – normativos que hasta hace poco constituían el soporte de las organizaciones exitosas. Desde esta perspectiva se considera a los líderes como la clave del éxito o del fracaso dentro de las organizaciones.

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible. Luego de un profundo análisis se define al liderazgo como un *proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la organización como a las personas que colaboran en ella.*

La Nueva Gerencia Pública ofrece diversos constructos, de los cuales destacan los recursos humanos, no obstante dentro de los procesos que se desarrollan en el área de recursos humanos destacan: implementación adecuada del *liderazgo* dentro de las organizaciones, la formación permanente y dinámica, la participación de los servidores públicos, la implantación y desarrollo de sistemas de remuneración y motivación que sirve como mecanismo para dirigir la conducta de los servidores públicos hacia los propósitos de la organización y la implantación de sistemas de evaluación que permitan obtener el grado de desempeño de los servidores públicos, para vincularlo a la estrategia del liderazgo.

Por lo anterior y tomando en cuenta a los diversos autores tanto de la Nueva Gerencia Pública como a los de liderazgo, expertos en estos temas y diversas percepciones de los servidores públicos, hago las siguientes recomendaciones para poder eficientar la Administración Pública mexicana:

Hoyen día el gobierno se ha fijado como objetivos de primer orden:

- Impulsar el desarrollo socioeconómico del país
- Promover la eficiencia, la profesionalización y la confiabilidad del Estado.

Es evidente que para alcanzar estos objetivos se hace imprescindible introducir cambios sustanciales en el aparato estatal. Cambios que deben ir más allá de la mera reforma estructural, racionalización operativa, actualización tecnológica o capacitación técnica, para adentrarse en el terreno de la subjetividad (individual y colectiva) de la organización.

A lo cual se debe instrumentar un nuevo estilo de gestión pública, basado en valores, responsabilidad personal, la solidaridad social, el profesionalismo y la disposición de servir a la ciudadanía. Esta tarea requiere que los dirigentes superiores del Estado y los mandos medios estén comprometidos con los cambios y estén dispuestos a encabezarlos con su ejemplo personal de honradez y dedicación al servicio. En suma, requiere de un liderazgo cuya base de sustentación sea la autoridad.

Esa relación, interactiva y dinámica, está basada principalmente en sentimientos, valores y objetivos compartidos. No se debe confundir el liderazgo con un cargo administrativo, una posición jerárquica dentro de la organización y menos aún con un rótulo en la puerta de una oficina.

Derivado de lo anterior se muestra una *visión del liderazgo público*, basado en el trabajo de investigación realizado:

<i>Principios teóricos de liderazgo basado en el modelo de Evidencias</i>	<i>Aportaciones de los expertos</i>	<i>Resultados del análisis cuantitativo</i>	<i>Criterios de liderazgo público</i>
<p>1. Los rasgos de un líder en ningún caso son predecibles.</p> <p>2. Las competencias interpersonales son centrales.</p> <p>3. Los estilos de liderazgo son contextuales.</p> <p>4. Orientación del liderazgo tanto a tarea como a las personas.</p> <p>5. Los seguidores condicionan lo que pueden y deben hacer los líderes.</p> <p>6. De la relación interpersonal se desprende, beneficios: psicológicos, materiales y sociales.</p> <p>7. El conocimiento de las actividades que se van a llevar a cabo es un factor clave.</p> <p>8. El liderazgo es transferible.</p> <p>9. El liderazgo es contingente.</p>	<p>1. No basta una herramienta de tipo administrativo.</p> <p>2. Se requieren líderes que direccionen a las organizaciones.</p> <p>3. Que <i>motiven</i> al personal.</p> <p>4. Los líderes deben tener en cuenta que: <i>los seres humanos son complejos y distintos.</i></p> <p>5. Debe haber líderes públicos.</p> <p>6. Se requiere un liderazgo como valor emergente.</p> <p>7. El liderazgo potencia los aspectos de motivación, incentivos y relaciones interpersonales.</p> <p>8. El liderazgo público, debe considerara: actitudes, aptitudes y <i>valores</i> acordes al sector público.</p>	<p>Los resultados de la encuesta reflejan:</p> <p>1. La importancia del liderazgo público.</p> <p>2. El líder con valores es visto como guía.</p> <p>3. El liderazgo debe elaborar visiones claras y motivadoras, destacando objetivos y procesos centrales de la organización.</p> <p>4. Los servidores públicos siguen la lógica de la acción emprendedora, practicando el liderazgo.</p> <p>5. Las habilidades de los líderes ayudan a la eficiencia de las organizaciones públicas.</p> <p>6. La profesionalización de un líder es vital.</p> <p>7. El líder puede adaptarse a cualquier situación que se presente.</p> <p>8. El apoyo al personal es pieza clave para el líder.</p>	<p>1. El líder desde el ámbito público debe enfocarse al logro de los objetivos institucionales.</p> <p>2. Liderar un servicio con eficiencia, eficacia, reflejando un servicio de calidad</p> <p>3. El liderazgo debe basarse en los principios de la Nueva Gerencia Pública.</p> <p>4. El líder se debe identificar con la misión y visión institucional.</p> <p>5. El liderazgo debe venir de arriba hacia abajo.</p> <p>6. Los líderes deben adaptarse a situaciones de contingencia.</p> <p>7. Un líder con valores genera credibilidad y confianza.</p> <p>8. Debe contar con habilidades para motivar al equipo de trabajo y generar una dinámica de competencia.</p>

Luego entonces se comprueban las hipótesis planteadas en el primer apartado del trabajo:

- El modelo de la Nueva Gerencia Pública es el acertado para lograr una evolución trascendental dentro de la Administración Pública Mexicana, generando resultados favorables para ésta.
- Dentro de la Administración Pública Mexicana no se ha logrado obtener el nivel adecuado de liderazgo para que la Nueva Gerencia Pública tenga éxito y por tanto contribuya a aumentar la efectividad de las organizaciones.

Si conectamos al liderazgo con la Nueva Gerencia de manera real, tendremos una combinación de gran valor ya que la capacidad de un líder para guiar y dirigir al personal implementando un modelo eficiente, que genere resultados positivos, dará un paso enorme en la evolución de la Administración Pública. Una organización puede tener una planeación adecuada, control, entre otros y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder y el modelo adecuado puede salir adelante, esto sería la visión ideal de lo que necesitamos para generar un cambio en nuestra Administración Pública. En contraste vemos que hay grandes desafíos por vencer, desde la óptica de la Nueva Gerencia Pública y liderazgo.

Encontramos que no existe un liderazgo público dentro de nuestra Administración, los servidores públicos perciben a jefes autocráticos, quienes difícilmente apoyan y comprenden a sus colaboradores, teniendo como consecuencia desacuerdos en la toma de decisiones al interior de las organizaciones públicas, complicando el proceso de fijar objetivos que direccionen al equipo de trabajo a prestar un servicio de calidad y calidez, vivimos en una sociedad en constante cambio, cada vez más decadente, que está perdiendo los valores y que se encuentra en crisis, ha perdido la credibilidad en las instituciones públicas, esto a partir de la falta de resultados positivos de las mismas.

Referencias

- Aguilar, L. F. (2006). *Gobernanza y Gestión Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Amaya, A.J. (2007). *Gerencia Planeación & Estrategia, Fundamentos, Modelo y Software de Planeación*. Colombia: Universidad Santo Tomás.
- Arellano, D. (1999). De la Administración Pública a la Nueva Gestión Pública: cinco dilemas. *Revista Conmemorativa del Colegio 25 aniversario. El Estado del Arte de la Administración Pública*. CNCPYAP, p. 35-48.
- Arellano, D., Cabrero, M. E., Castillo, A. (2000). *Reformando al gobierno: Una visión organizacional del cambio gubernamental*. México, D.F: Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Arellano, D., Cabrero, E., (2005). *La Nueva Gestión Pública y su teoría de la organización: ¿son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público*. Centro de Investigación y Docencia Económicas
- Ávalos, R. (1995). Innovación de la gestión pública: análisis y perspectiva. *Gestión y estrategia. Departamento de Administración*, No. 8 julio – diciembre.
- Aucoin, P. (1996). Reforma Administrativa en la Gestión Pública: paradigmas, principios, paradojas y péndulos. En Brugué, Q., Subirats, J, *Lecturas de Gestión Pública*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.
- Ayoub, P. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. LULU Enterprice Inc. México.
- Barry, Q. (31 de octubre de 2011).
<http://www.esade.edu/public/modules.php?name=news&idnew=741&newlang=spanish>.
Recuperado el 2012 de marzo de 07

Beck, U. (1998). *Qué es la globalización?: Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona: Paidós.

Boland, L., Carro F., Stancatti, M., Gismano, Y., Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración. Teoría y Práctica*. Departamento de Ciencias de la Administración. Editorial de la Universidad Nacional del Sur. Argentina.

Bolaños, R. (2008). La nueva gerencia pública y su aplicabilidad en la Administración Pública Costarricense. *Ciencias Económicas*. Vol. 26. No. 1, p. 141-167.

Barzelay, M. (2004). *La Nueva Gerencia Pública: invitación a un diálogo cosmopolita*. (Gestión y Política Pública.) Centro de Investigación y Docencia Económicas

Belohlavek, P. (2005). *Blue book: Metodología Unicista de Investigación y Diagnóstico de Sistemas Complejos*. R&D Tecnologías Registradas/ Patentadas. Edita Blue Eagle Group. Buenos Aires.

Carr, D., Littman, I. (1990). *Excellence in Government: Total Quality Management in the 1990s*. Arlington, VA.: Coopers & Lybrand.

Cabrero, M. E. (1995). *Del Administrador al gerente público: Un análisis de la evolución y cambio de la administración pública, y del perfil de dirigentes de organizaciones gubernamentales*. México: Instituto Nacional de Administrativo Pública.

Corona, B. (2007). La Nueva Gestión Pública y el estilo personal de gobernar. *Revista sociológica*. Año 22. No. 65, p. 253 – 263.

Criado, J. I. (2009). *Entre sueños utópicos y visiones pesimistas: Internet y las tecnologías de la información y la comunicación en la modernización de las administraciones públicas: un análisis de la configuración de la administración electrónica en la Unión Europea y España, 1995-2005*. Madrid: Instituto Nacional de la Administración Pública.

Daft, R. L., Lane, P. G., Mascaró, S. P. (2006). *La experiencia del liderazgo*.

México: Thomson

Dana S. Kellis, B. R. (01 de marzo de 2012).

<http://www.esade.edu/public/modules.php?name=news&idnew=754&newlang=spanish>.

Recuperado el 07 de marzo de 2012

David, A. E. C. (2005). *La Nueva Gestión Pública y su teoría de la organización: ¿son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público*.

De la Cruz, C. (2003). La nueva gestión pública en México: un enfoque prospectivo para la toma de decisiones y la planeación estratégica del gobierno. *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, p. 28-31.

Drucker, P. F. (1990). *Las nuevas realidades: En el estado y la política-- en la economía y los negocios-- en la sociedad y en la imagen del mundo*. México: Hermes.

García, M. (1998). *Del balance social al balance ético*. Fundación Argentina – Visor. C.A. Madrid.

Guerrero, O. (2003). Nueva Gerencia Pública: ¿gobierno sin política?. *Revista Venezolana de Gerencia*. Año/vol. 8, p. 379 – 395.

Kaplan, S., Norton, P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, Mass: Harvard Business School Press

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

Hood, C., (1994). Racionalismo económico en la gestión pública: ¿de la Administración Pública progresiva a la Nueva Gestión Pública? En Brugué, Q., Subirats, J., *Lecturas de Gestión Pública*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.

Huges, O., (1994). La Gestión de las relaciones externas. En S. J. Brugué Q.,
Lecturas de Gestión Pública. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.

Juliana, C. (2003). Ética de la responsabilidad como máxima expresión de
convivencia pública municipal. *En Conferencia 51º Congreso Internacional de
Americanistas. Santiago de Chile. Simposio “Repensando el Municipio desde la Ética.*

Juliana, F., Clemenza, C. (2006). *Dimensión ética del liderazgo como transparencia
del poder local.* Ostentarme.

Kellis, D., Ran, B. (01 de marzo de 2012).
[http://www.esade.edu/public/modules.php?name=news&idnew=754&idissue=62&newlang
=catala&newlang=spanish](http://www.esade.edu/public/modules.php?name=news&idnew=754&idissue=62&newlang=catala&newlang=spanish). Recuperado el 07 de marzo de 2012

Lahera, E. (1994). Nuevas Orientaciones para la Gestión Pública. *Revista de la
CEPAL.* No 52, abril, p.: 33-47.

León, C., (2007). La nueva gestión pública y el estilo personal de gobernar. *Revista
Sociológica.* No. 22, septiembre – diciembre, p.: 253-263.

Losada, C. (2008). Liderar en el ámbito público. En Y. T. Longo F., Los escenarios
de la gestión pública del siglo XXI Barcelona. Barcelona: Escola d'Administració Pública
de Catalunya.

Luciere, P. (1999). *La reflexión étique.* En *Èchange.* Noviembre, p. 6 – 10.

Martín, I. (2006). Ética del Servicio Público: una reflexión desde el papel del
liderazgo. *Administración de Andalucía: revista andaluza de administración pública.* No.
61, p. 299-315.

Martínez, R., Instituto Nacional de Administración Pública. (2003). *La
profesionalización de la administración pública en México: Dilemas y perspectivas.*
Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Martínez, J. (2009). La gerencia pública en México. Una medición de su intensidad e impactos en las entidades del país. *Revista Convergencia*. Vol. 16, No. 49, p. 199-227.

Moore, M. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge, Mass: Harvard University Press

Moyado, F. (2002). Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, p., 8-11.

Moyado, F. (2012). Gobernanza y Calidad en la Gestión Pública: Oportunidades para mejorar el desempeño económico del sector Público en México. *En prensa*.

Muñoz, R. (2004). La agenda actual de la actual administración pública: una visión iberoamericana. *Revista de Administración Pública*. No. 110, p. 11 – 15.

Ospina, S. (1993). Gestión, Política Pública y Desarrollo Social: Hacia la Profesionalización de la Gestión Pública. *Gestión y Política Pública*. Vol. II, No.1, p. 35 - 56.

Peña, A., Arenas, J. (04 de mayo de 2011). <http://orion2020.org/inicio.htm>. Recuperado el 06 de enero de 2012.

Pérez, M. (1999). *Las premisas de funcionamiento de la nueva economía pública*. Santafé de Bogotá, Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), inédito.

Pereira, J. (2006). Liderazgo es liderazgo. Recuperado el 08 de junio de 2011 de la Revista Digital de Mercadeo en: http://www.liderazgoymercadeo.com/lid_jpereira.asp

Pollitt, C., Birchall, J., Putnam, K. (1998). “*Decentralization in an Inter-governmental Context: The UK Experience of Managing Local Service Delivery*”, in *Inter and Intra Government Arrangements for Productivity. An Agency Approach* (Arie Halachmi and Peter B. Boorsma, eds.). Kluwer Academic Publishers: Boston, Dordrecht and London.

Quirk, B. (31 de octubre de 2011). Tigres, halcones y tiburones: reinventando el liderazgo público.

<http://www.esade.edu/public/modules.php?name=news&idnew=741&newlang=spanish>.

Recuperado el 2012 de marzo de 07.

Robbins, P., DeCenzo, A., Mascaró, P. (2002). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.

Salgado, I. (2002). Tendencias en la capacitación y formación de gerentes públicos: el caso de la Facultad de Administración y Económica de la Universidad de Santiago de Chile. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública*, p. 8 – 11.

Shafritz, J., Hyde, A. (1999). *Clásicos de la administración pública*. México, DF: Fondo de Cultura Económica.

Sosa, J., Velasco, E. (1999). *La nueva gestión pública y el federalismo mexicano: cuestiones irresueltas*. Recuperado el 16 de junio de 20011 en <http://www.iglom.iteso.mx/jsosa.PDF>

Tashakkori, A., Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, Calif: Sage.

Uribe, R. (22 de mayo de 2010). <http://rauluribe.bligoo.com/profile/view/90003/Raul-Uribe-D.html>. Recuperado el 06 de marzo de 2012

Vilas, C. (2001). El síndrome de Pantaleón: Política y administración en la Reforma del Estado y la Gestión del Gobierno. *Foro Internacional*. No. 165.

Weber, M. (1984). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica.

Anexos

Anexo 1 Entrevista a expertos

Este es un estudio que contiene valiosas opiniones de un pequeño grupo de expertos acerca de la Nueva Gerencia Pública.

Por favor, lea la breve y cuidadosamente la introducción de las preguntas. A continuación, dar la respuesta que desee. No hay limitaciones. Por favor si se dan cuenta, estamos interesados sólo en el aspecto del impacto de la Nueva Gerencia Pública en las organizaciones públicas mexicanas. Esos principios basados en los criterios de liderazgo, eficiencia, legitimidad y calidad para optimizar el modelo de la Administración Pública.

Estoy profundamente agradecida por compartir su opinión de experto en este estudio.

La Nueva Gerencia Pública aplicada al caso mexicano.

1. Defina por favor desde su visión a la Nueva Gerencia Pública.
2. Teniendo en cuenta su respuesta a la pregunta anterior, ¿En su opinión, la Nueva Gerencia Pública ha sido o podría ser un modelo de cambio apropiado para transformar la administración pública mexicana?
3. Desde su experiencia personal, ¿Considera que el liderazgo es una pieza clave para el funcionamiento de las organizaciones públicas visto desde la concepción de la Nueva Gerencia Pública?
4. En este sentido ¿Cómo considera qué influye y qué importancia tiene el capital humano dentro de las organizaciones públicas del país desde el enfoque de la Nueva Gerencia Pública?

5. De acuerdo con sus conocimientos, ¿Cómo entendería entonces a la legitimidad desde la perspectiva de la Nueva Gerencia Pública y qué impacto considera que tiene ésta en las organizaciones públicas mexicanas?
6. Si bien es cierto la Nueva Gerencia Pública plantea una manera más efectiva de administrar los recursos financieros, en su consideración ¿Cuáles son los fundamentos básicos en los que se basa el presupuesto por resultados, por qué es considerada como una herramienta importante?
7. ¿Cómo considera usted que impacta la Nueva Gerencia Pública en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones públicas de México, ayuda a alcanzar la misión y visión de de las mismas?
8. Conforme a la experiencia que ha tenido, ¿Defina a la eficacia y el impacto que tiene en la productividad de las organizaciones públicas?
9. Siguiendo la temática de la pregunta anterior ¿Cómo puntualizaría a la gestión de calidad total y por qué es tan importante dentro del contexto de la Nueva Gerencia Pública?

Recomendaciones de los expertos.

10. Por favor, de su propia experiencia y conocimiento sugiera algunas estrategias para mejorar la implementación de la Nueva Gerencia Pública en las organizaciones públicas del país.
11. ¿Qué se puede sugerir a partir de las bases de la Nueva Gerencia Pública para aumentar la eficiencia en las organizaciones públicas de México?

Le gustaría añadir algún comentario, sugerencia, acuerdo, desacuerdo

Gracias nuevamente por su tiempo y cooperación.

Anexo 2 Resultado de la entrevista al Dr. Ricardo Uvalle Berrrones

Por favor, lea la breve y cuidadosamente la introducción de las preguntas. A continuación, dar la respuesta que desee. No hay limitaciones. Por favor si se dan cuenta, estamos interesados sólo en el aspecto del impacto de la Nueva Gerencia Pública en las organizaciones públicas mexicanas. Esos principios basados en los criterios de liderazgo, eficiencia, legitimidad y calidad para optimizar el modelo de la Administración Pública.

Estoy profundamente agradecida por compartir su opinión de experto en este estudio.

La Nueva Gerencia Pública aplicada al caso mexicano.

1. *Defina por favor desde su visión a la Nueva Gerencia Pública.*

Es una campo de estudio, análisis y operación que tiene como objetivo sobre la base de planteamientos conceptuales que restringen la actividad del Estado en la sociedad y la economía, proporcionar herramientas y tecnologías para mejorar el desempeño de los gobiernos, en particular de las instituciones administrativas, atendiendo a cuestiones de organización, gestión, indicadores, calidad, economía y eficiencia para que el ciudadano en su condición de cliente, sea objeto de una mayor satisfacción por cuanto a los bienes y servicios públicos que compra a los propios gobiernos.

2. *Teniendo en cuenta su respuesta a la pregunta anterior, ¿En su opinión, la Nueva Gerencia Pública ha sido o podría ser un modelo de cambio apropiado para transformar la administración pública mexicana?*

Siempre y cuando se evite lo siguiente: que no se adapten de manera imitativa y mecánica los sistemas de gestión pública, sino que tenga como referencia para valorar su éxito, el régimen político, el régimen administrativo, la cultura de la burocracia, la práctica de la política, las expectativas del personal público, el grado de modernización del aparato público y sobre todo que sea entendida como un medio de gestión, no como el objetivo último del Estado, es decir, que sea eficiente y eficaz sin más. Lo importante es tener presente en qué aspectos la NGP puede aportar elementos de gestión y no magnificarla como una caja de herramientas infalibles que permite alcanzar el desarrollo del país.

3. *Desde su experiencia personal, ¿Considera que el liderazgo es una pieza clave para el funcionamiento de las organizaciones públicas visto desde la concepción de la Nueva Gerencia Pública?*

Desde luego que sí, porque en toda organización coexisten estructuras formales e informales; y el liderazgo es necesario para potenciar los aspectos de motivación, incentivos y relaciones interpersonales que son fundamentales para formar ambientes de cooperación e identificación que contribuyan a que las tareas formales se cumplan mejor y en condiciones favorables de convivencia para que tanto la autoridad como los liderazgos se entiendan y así cumplan las metas colectivas que están programadas.

4. *En este sentido ¿Cómo considera qué influye y qué importancia tiene el capital humano dentro de las organizaciones públicas del país desde el enfoque de la Nueva Gerencia Pública?*

Es fundamental en términos de aptitud y actitud; es el motor que hace posible que las instituciones administrativas se desarrollen sobre condiciones favorables. El capital

humano es una nueva forma de entender que los servidores públicos no son solamente fuerza de trabajo, sino que tienen valores, motivaciones y expectativas que, combinadas con los asuntos de capacidades y pericias, aumentan la comprensión de lo que son y pueden aportar para favorecer un ambiente de creatividad, evaluación y responsabilidad más idóneo en favor de los asuntos y problemas públicos para que tengan mejor solución. Con el enfoque del capital humano es posible incidir en la existencia de un mejor clima organizacional, desde el momento en que se lo abstracto e impersonal propio de los esquemas burocráticos tradicionales, únicamente lo conciben como un pieza más en el engranaje operacional y no un factor decisivo que, con trato más humano y con mejores elementos de evaluación y acompañados de un buen sistema de incentivos, estimula mejor su desempeño y los resultados obtenidos.

5. *De acuerdo con sus conocimientos, ¿Cómo entendería entonces a la legitimidad desde la perspectiva de la Nueva Gerencia Pública y qué impacto considera que tiene ésta en las organizaciones públicas mexicanas?*

La legitimidad de la NGP es en lo general alta desde el momento que los políticos deciden utilizar su caja de herramientas para mejorar las instituciones administrativas a su cargo; pero sus ventajas no se conocen ampliamente en la sociedad por falta de un buen sistema de comunicación y por eso lo que realizan los gobiernos se entiende como una empresa que trata con clientes; en el caso de México, la NGP tiene influencia en las estructuras directivas y operativas, pero no sobre la base de que es un medio, sino que es entendida incluso como un fin; aquí está uno de los puntos frágiles, porque hay cierto fundamentalismo en su comprensión y aplicación, con lo cual su legitimidad hacia la calle, es decir, para ventaja del ciudadano es restringida y poco entendida.

6. *Si bien es cierto la Nueva Gerencia Pública plantea una manera más efectiva de administrar los recursos financieros, en su consideración ¿Cuáles son los fundamentos básicos en los que se basa el presupuesto por resultados, por qué es considerada como una herramienta importante?*

En todo caso hay que destacar los planteamientos base de cómo se entiende la utilización de los recursos financieros a saber: 1) hay una fuerte influencia de la economía neoclásica que postula la escasez de los propios recursos para que se aprovechen mejor; 2) por tanto, hay que elegir problemas y soluciones que pueda atender el gobierno y lo demás que lo resuelvan el mercado o las organizaciones de la sociedad civil; 3) se aplican indicadores para medir la productividad y efectividad de los recursos aplicados; 4) sobre esa lógica se definen los resultados finales, sin enfatizar en los procesos que los generan y 5) depende de condiciones específicas si los resultados esperados se cumplen o bien hay distancia entre su objetivo de racionalidad y lo conseguido. No se trata de una visión en línea recta, es decir, no hay reglas únicas para ser eficientes en la administración de los recursos, todo depende de cómo se entienden los presupuestos, qué valores postulan, qué medios aplican y qué compromiso hay de los responsables con los mismos.

7. *¿Cómo considera usted que impacta la Nueva Gerencia Pública en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones públicas de México, ayuda a alcanzar la misión y visión de de las mismas?*

SI, tomando en cuenta los ambientes administrativos, burocráticos y políticos; sin estos elementos está incompleto el análisis de sus planteamientos, objetivos, estrategias y valores. El impacto de la NGP está presente, pero sus resultados son disímbolos, es decir,

no hay un patrón universal que genere evidencia de que su influencia es efectiva y con amplios consensos en el seno de las organizaciones gubernamentales.

8. *Conforme a la experiencia que ha tenido, ¿Defina a la eficacia y el impacto que tiene en la productividad de las organizaciones públicas?*

Consiste en el cumplimiento no óptimo –lo mejor- de objetivos y metas que son propias de las políticas públicas, lo cual implica que en los procesos de implementación hay contratiempos a considerar para evaluar cómo se aprovechan los recursos públicos no sobre la base de una programación impecable, sino sujeta a retrasos o desvíos que afectan el planteamiento inicial.

9. *Siguiendo la temática de la pregunta anterior ¿Cómo puntualizaría a la gestión de calidad total y por qué es tan importante dentro del contexto de la Nueva Gerencia Pública?*

Calidad Total como filosofía implica cero errores en lo que se hace y hacer bien las cosas a la primera vez; como proceso implica el mejor aprovechamiento de los recursos para alcanzar rendimientos óptimos atendiendo a criterios de tiempo, rapidez, satisfacción y valor agregado en la producción de los bienes y servicios públicos que el ciudadano compra al gobierno.

Recomendaciones de los expertos.

10. *Por favor, de su propia experiencia y conocimiento sugiera algunas estrategias para mejorar la implementación de la Nueva Gerencia Pública en las organizaciones públicas del país.*

Hay en todo caso que destacar los siguiente: a. No valorarla como fetichismo, sino como un medio que favorece el reordenamiento de lo que hace el gobierno sobre la base de una mayor responsabilidad en la gestión pública; b. Que los sistemas de gestión sean objeto de cambio e innovación para que asimilen mejor las tesis de la NGP; c. Reciclar las pericias y habilidades del personal público para que tengan como referencia la importancia de la tecnología y la necesidad de crear estructuras adaptativas y flexibles de operación más por lo horizontal, no tanto lo vertical y d. alentar la descentralización, la autonomía funcional y la producción de valor en las organizaciones públicas y e. Crear conciencia en los directivos y operadores de la gestión pública, de que la implementación se asocia con calidad y capacidad de gobierno y que cuando hay errores o fallas en el cumplimiento de las políticas públicas, los ciudadanos sancionarán por ejemplo, con el voto de castigo cuando los gobiernos no generan resultados favorables en la sociedad civil.

11. ¿Qué se puede sugerir a partir de las bases de la Nueva Gerencia Pública para aumentar la eficiencia en las organizaciones públicas de México?

Para que la NGP sea mejor aprovechada es necesario formar el ambiente institucional y organizacional que favorezca de mejor manera lo que postula y recomienda, sin ese se punto cumplido, se valora como una herramienta en sí misma y se limita su aprovechamiento; la NGP por otra parte es una alternativa que existe frente a referentes como Gobierno de Conjunto y la búsqueda de nuevas Capacidades Públicas que aluden a evitar que la NGP vacíe a los Estados de sus capacidades de dirección e implementación; es importante no magnificar las propuestas de mejora de la gestión pública para evitar que ingresen al terreno de los mitos y las realidades. Toda propuesta de mejoramiento en la

gestión necesita condiciones para su mejor desarrollo, de este modo se debe trabajar para focalizar mejor los alcances y propuestas de la NGP:

Le gustaría añadir algún comentario, sugerencia, acuerdo, desacuerdo.

Gracias nuevamente por su tiempo y cooperación.

Anexo 3 Resultado de la entrevista al Mtro. Francisco Moyado Estrada

Por favor, lea la breve y cuidadosamente la introducción de las preguntas. A continuación, dar la respuesta que desee. No hay limitaciones. Por favor si se dan cuenta, estamos interesados sólo en el aspecto del impacto de la Nueva Gerencia Pública en las organizaciones públicas mexicanas. Esos principios basados en los criterios de liderazgo, eficiencia, legitimidad y calidad para optimizar el modelo de la Administración Pública.

Estoy profundamente agradecida por compartir su opinión de experto en este estudio.

La Nueva Gerencia Pública aplicada al caso mexicano.

1. Defina por favor desde su visión a la Nueva Gerencia Pública.

La nueva gestión pública es un nuevo modelo que transforma la perspectiva tradicional de la administración pública, hacia un modelo de gestión que pone énfasis en los resultados.

2. Teniendo en cuenta su respuesta a la pregunta anterior, ¿En su opinión, la Nueva Gerencia Pública ha sido o podría ser un modelo de cambio apropiado para transformar la administración pública mexicana?

Sí, porque la administración pública mexicana requiere con urgencia una orientación a los resultados y un modelo de gestión que permita transformar la visión de los funcionarios públicos para hacerlos más conscientes de la importancia de consolidar una administración pública que atienda las expectativas ciudadanas.

3. *Desde su experiencia personal, ¿Considera que el liderazgo es una pieza clave para el funcionamiento de las organizaciones públicas visto desde la concepción de la Nueva Gerencia Pública?*

Sí, pero sería importante que se pudiera impulsar un modelo de liderazgo público, que considerara las actitudes, aptitudes y valores acordes con el funcionamiento del sector público.

4. *En este sentido ¿Cómo considera qué influye y qué importancia tiene el capital humano dentro de las organizaciones públicas del país desde el enfoque de la Nueva Gerencia Pública?*

Dentro de las organizaciones públicas y en atención a la NGP, el capital humano representa el subsistema más importante, porque a partir de su fortaleza es posible contar con una adecuada gestión institucional.

5. *De acuerdo con sus conocimientos, ¿Cómo entendería entonces a la legitimidad desde la perspectiva de la Nueva Gerencia Pública y qué impacto considera que tiene ésta en las organizaciones públicas mexicanas?*

La NGP enfoca el tema de la legitimidad desde el punto de vista de los resultados, es decir que el fortalecimiento de la imagen de la gestión pública y de sus servidores públicos dependerá ahora del desempeño y del impacto de las políticas públicas en el bienestar de los ciudadanos.

6. *Si bien es cierto la Nueva Gerencia Pública plantea una manera más efectiva de administrar los recursos financieros, en su consideración ¿Cuáles son los*

fundamentos básicos en los que se basa el presupuesto por resultados, por qué es considerada como una herramienta importante?

Un aspecto central es que cada vez son más limitados los recursos de que dispone la administración pública, en tanto las necesidades que debe atender son crecientes. Esto obliga a actuar con una lógica de mayor racionalidad y austeridad, por ello debe aplicarse un esquema de prioridades y optar por un modelo de presupuesto basado en resultados.

7. *¿Cómo considera usted que impacta la Nueva Gerencia Pública en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones públicas de México, ayuda a alcanzar la misión y visión de de las mismas?*

La aplicación de la NGP, hace mucho más factible el alcance de la misión y visión institucionales, sin embargo hace falta reforzar la aplicación de las premisas sobre las que se basa este nuevo modelo de gestión institucional, no hay que olvidar que en la administración pública mexicana aún prevalecen algunos rasgos de carácter preburocrático que hay que transformar.

8. *Conforme a la experiencia que ha tenido, ¿Defina a la eficacia y el impacto que tiene en la productividad de las organizaciones públicas?*

La eficacia consiste en lograr el cumplimiento de objetivos y metas con base en los recursos con que cuentan las organizaciones. No obstante para enfocar la gestión de las organizaciones hacia un sistema de mayor productividad, se debe también considerar la eficiencia y la efectividad en el desarrollo de las tareas encomendadas.

9. *Siguiendo la temática de la pregunta anterior ¿Cómo puntualizaría a la gestión de calidad total y por qué es tan importante dentro del contexto de la Nueva Gerencia Pública?*

La calidad se ha convertido en el instrumento fundamental para la innovación de los gobiernos, en herramienta básica para la mejora de los procesos internos de la gestión pública y en un importante mecanismo de vinculación, entre los servicios públicos y los ciudadanos.

Si consideramos que en las dos últimas décadas, se ha producido un fuerte debate sobre la necesidad de que los gobiernos y las administraciones públicas, funcionen con mayor racionalidad y eficacia, además de que evalúen constantemente la aportación de valor que hacen a la sociedad; entonces la calidad representa una alternativa con gran potencial, para enfrentar los retos de la gestión pública de nuestro tiempo.

Recomendaciones de los expertos.

10. Por favor, de su propia experiencia y conocimiento sugiera algunas estrategias para mejorar la implementación de la Nueva Gerencia Pública en las organizaciones públicas del país.

- Capacitar a los funcionarios públicos en los nuevos enfoques de gestión.
- Aplicar el modelo de evaluación del desempeño
- Reforzar la aplicación del presupuesto por resultados
- Impulsar la difusión de una nueva mentalidad de servicio, basada en la calidad y la receptividad de las organizaciones públicas.

11. ¿Qué se puede sugerir a partir de las bases de la Nueva Gerencia Pública para aumentar la eficiencia en las organizaciones públicas de México?

Establecer el compromiso de las organizaciones públicas con la eficiencia, la mejora de los servicios y la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

Le gustaría añadir algún comentario, sugerencia, acuerdo, desacuerdo

Gracias nuevamente por su tiempo y cooperación.

Anexo 4 Resultado de la entrevista al Mtro. Gabriel Pérez del Peral

Por favor, lea la breve y cuidadosamente la introducción de las preguntas. A continuación, dar la respuesta que desee. No hay limitaciones. Por favor si se dan cuenta, estamos interesados sólo en el aspecto del impacto de la Nueva Gerencia Pública en las organizaciones públicas mexicanas. Esos principios basados en los criterios de liderazgo, eficiencia, legitimidad y calidad para optimizar el modelo de la Administración Pública.

Estoy profundamente agradecida por compartir su opinión de experto en este estudio.

La Nueva Gerencia Pública aplicada al caso mexicano.

1. Defina por favor desde su visión a la Nueva Gerencia Pública.

Es una corriente ideológica y práctica que se aplica al diseño, implementación y evaluación de políticas públicas. Se genera a partir del modelo de administración en los Estados Unidos de América y consiste en la importación de conceptos y principios operativos del modelo organizacional del sector privado hacia el sector público. El logro de resultados es el paradigma a seguir, a través de un eficiente sistema de evaluación del desempeño (indicadores y metas). Hay una transformación en los conceptos de funcionario público (gerente) y de beneficiarios de las políticas públicas (clientes).

2. Teniendo en cuenta su respuesta a la pregunta anterior, ¿En su opinión, la Nueva Gerencia Pública ha sido o podría ser un modelo de cambio apropiado para transformar la administración pública mexicana?

Creo que ha tenido avances importantes y la veo viable para implementarse al 100% en la administración pública mexicana, aunque le falta mucho. Será una asignatura pendiente para el próximo sexenio.

3. *Desde su experiencia personal, ¿Considera que el liderazgo es una pieza clave para el funcionamiento de las organizaciones públicas visto desde la concepción de la Nueva Gerencia Pública?*

Creo que es muy importante ya que los conceptos y principios de toda planeación estratégica deben de permear de las estructuras jerárquicas altas hacia abajo con una excelente política de comunicación y liderazgo.

4. *En este sentido ¿Cómo considera qué influye y qué importancia tiene el capital humano dentro de las organizaciones públicas del país desde el enfoque de la Nueva Gerencia Pública?*

Es clave el factor humano, pero es muy importante fomentar permanentemente su profesionalización.

5. *De acuerdo con sus conocimientos, ¿Cómo entendería entonces a la legitimidad desde la perspectiva de la Nueva Gerencia Pública y qué impacto considera que tiene ésta en las organizaciones públicas mexicanas?*

La búsqueda de la legitimidad (en conjunto con la eficiencia y la eficacia) es clave para que toda política pública se considere estratégica. Cómo el paradigma de la Nueva Gerencia Pública es el logro de resultados, con ellos se maximiza legitimidad en el quehacer gubernamental y en las organizaciones públicas.

6. *Si bien es cierto la Nueva Gerencia Pública plantea una manera más efectiva de administrar los recursos financieros, en su consideración ¿Cuáles son los fundamentos básicos en los que se basa el presupuesto por resultados, por qué es considerada como una herramienta importante?*

En el presupuesto de egresos se materializan todas las políticas públicas, al orientar el presupuesto a resultados se está contribuyendo al cumplimiento de la nueva gerencia Pública. Los fundamentos básicos son: objetivos de los programas alineados con el Plan Nacional o Estatal de Desarrollo; sistema de evaluación con indicadores inteligentes (específicos, medibles, alcanzables, realizables, y acotados en el tiempo) y metas elaboradas por los operadores del presupuesto, no por los evaluadores.

7. *¿Cómo considera usted que impacta la Nueva Gerencia Pública en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones públicas de México, ayuda a alcanzar la misión y visión de las mismas?*

Definitivamente sí, ya que permite el logro de resultados previamente establecidos en la planeación estratégica. Su alta flexibilidad permite adecuar los objetivos para el logro de la misión y visión de las organizaciones públicas.

8. *Conforme a la experiencia que ha tenido, ¿Defina a la eficacia y el impacto que tiene en la productividad de las organizaciones públicas?*

La eficacia es parte de la mezcla estratégica de toda política pública y se refiere al logro de los objetivos de los programas sectoriales, eres eficaz se cumples objetivos. La productividad se refiere a hacer más con menos y está más vinculada a la eficiencia (uso de

los recursos). Lo ideal es obtener eficacia con eficiencia, esto es, con productividad (relación insumo-producto).

9. *Siguiendo la temática de la pregunta anterior ¿Cómo puntualizaría a la gestión de calidad total y por qué es tan importante dentro del contexto de la Nueva Gerencia Pública?*

El concepto de calidad total es resultado de gestionar políticas públicas que cumplan la mezcla estratégica (eficiencia, eficacia y legitimidad). La calidad total le da viabilidad en el tiempo a la Nueva Gerencia Pública.

Recomendaciones de los expertos.

10. *Por favor, de su propia experiencia y conocimiento sugiera algunas estrategias para mejorar la implementación de la Nueva Gerencia Pública en las organizaciones públicas del país.*

- Autoridades más flexibles.
- Mejorar la implementación, control y monitoreo de resultados en la políticas públicas.
- Generar responsabilidad en el servicio público.
- Cuidar mucho la administración de los recursos humanos.
- Optimizar el uso de las tecnologías.
- Mejorar la calidad de la regulación.
- Delegación de actividades administrativas (*top-down*).

- Descentralización de políticas cuidando que el centro siga monitoreando resultados.

11. *¿Qué se puede sugerir a partir de las bases de la Nueva Gerencia Pública para aumentar la eficiencia en las organizaciones públicas de México?*

- Autoridades más flexibles.
- Mejorar la implementación, control y monitoreo de resultados en la políticas públicas.
- Generar responsabilidad en el servicio público.
- Cuidar mucho la administración de los recursos humanos.
- Optimizar el uso de las tecnologías.
- Mejorar la calidad de la regulación.
- Delegación de actividades administrativas (*top-down*).
- Descentralización de políticas cuidando que el centro siga monitoreando resultados.

Le gustaría añadir algún comentario, sugerencia, acuerdo, desacuerdo

Gracias nuevamente por su tiempo y cooperación.

Anexo 2 Test de liderazgo

A continuación se presenta una serie de afirmaciones respecto a las cuales algunas personas están de acuerdo y otras en desacuerdo. Lea detenidamente cada afirmación y después marque con una X el paréntesis correspondiente a su respuesta. Las posibles respuestas son: TA. Totalmente de acuerdo. A. De acuerdo. I. Indiferente. D. En desacuerdo. TD. Totalmente en desacuerdo.

Factores que influyen en el liderazgo de mi trabajo.

1. Vivimos en una sociedad en constante cambio, por ello el líder se acopla a estos y rompe paradigmas
 TA () A () I () D () TD ()
2. Los valores son los fundamentos que debe de tener un líder.
 TA () A () I () D () TD ()
3. A pesar de que el líder es quien dirige el grupo de trabajo, éste acepta propuestas por parte de los colaboradores para tener un mejor desempeño.
 TA () A () I () D () TD ()
4. Los líderes toman en cuenta a su equipo de trabajo, son flexibles y generosos.
 TA () A () I () D () TD ()
5. Un buen líder es capaz de escuchar a las personas que le rodean y apoyarlas en aquello que sea necesario.
 TA () A () I () D () TD ()
6. Los líderes se conducen con cordialidad hacia el personal para tener un mejor trabajo en equipo.

TA () A () I () D () TD ()

7. Los líderes se preocupan por estar siempre actualizados y de superarse profesionalmente.

TA () A () I () D () TD ()

8. El líder logra a través de la comunicación que sus colaboradores culminen sus tareas sin necesidad de ordenar que se hagan las cosas.

TA () A () I () D () TD ()

9. Los líderes fomentan la creatividad de los empleados.

TA () A () I () D () TD ()

10. El líder sabe que es importante tener un equipo motivado, por ello no pierde oportunidad para llevar a cabo dicha labor.

TA () A () I () D () TD ()

11. Intenta aprovecharse de las situaciones y de las personas que le rodean, variando para ello sus ideas y actitudes.

TA () A () I () D () TD ()

12. Para que un equipo de trabajo funcione de manera óptima, el líder conoce a las personas con las que se relaciona y con las que colabora.

TA () A () I () D () TD ()

13. El líder genera resultados positivos debido a su esfuerzo.

TA () A () I () D () TD ()

14. Un jefe que mantiene relaciones amistosas con su personal, le cuesta imponer disciplina.

TA () A () I () D () TD ()

15. Que exista un líder en el equipo de trabajo no significa que se cierren los canales de comunicación o que se pierda el contacto con los colaboradores.

TA () A () I () D () TD ()

16. El líder sabe que para tomar buenas decisiones siempre es importante analizar la situación y emitir una respuesta final.

TA () A () I () D () TD ()

17. El líder inspira confianza a su equipo de trabajo.

TA () A () I () D () TD ()

18. Para poder atender de manera más eficiente los conflictos el líder escucha las sugerencias del personal.

TA () A () I () D () TD ()

19. Para poder mantener la disciplina el líder habla con su equipo de trabajo y deja en claro las reglas.

TA () A () I () D () TD ()

20. Para que el personal se sienta identificado con la institución, el líder debe explicarle cómo funciona la misma.

TA () A () I () D () TD ()

21. Los líderes como facilitadores consiguen que sus colaboradores estén de acuerdo en las decisiones que toman la mayoría de las veces.

TA () A () I () D () TD ()

22. Para apoyar al personal, el líder comprende y se pone en el lugar de los demás.

TA () A () I () D () TD ()

23. Para que exista un trabajo de equipo se deben fijar los objetivos del grupo, colaborando líder y seguidores.

TA () A () I () D () TD ()

24. Debido a que el líder es el que conoce el funcionamiento de la organización, es preferible que él establezca los objetivos del grupo de trabajo.

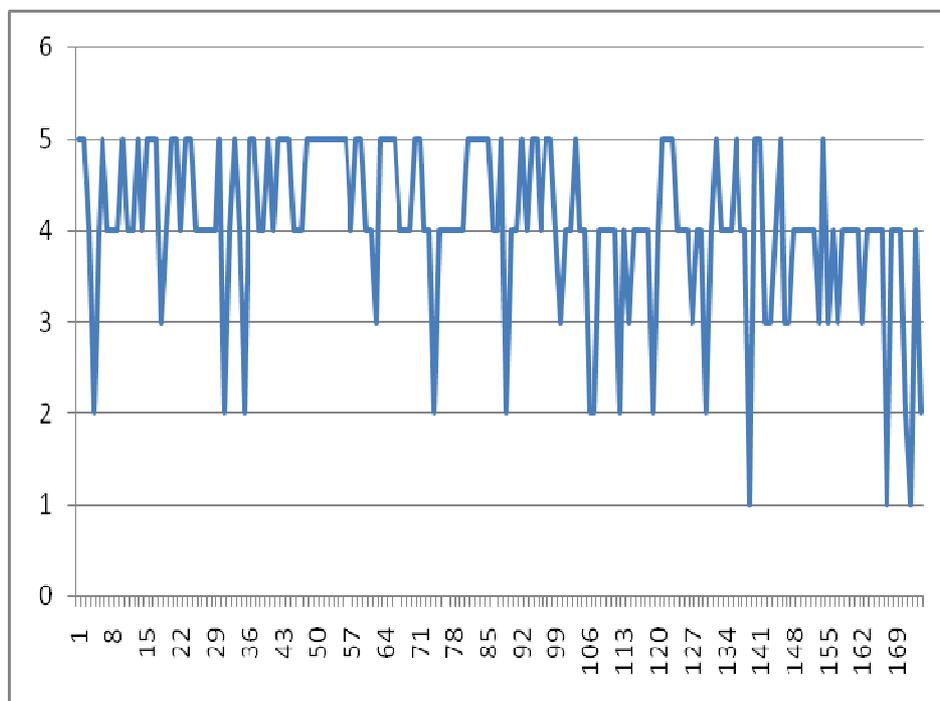
TA () A () I () D () TD ()

Anexo 5 Resultados gráficos del test de liderazgo

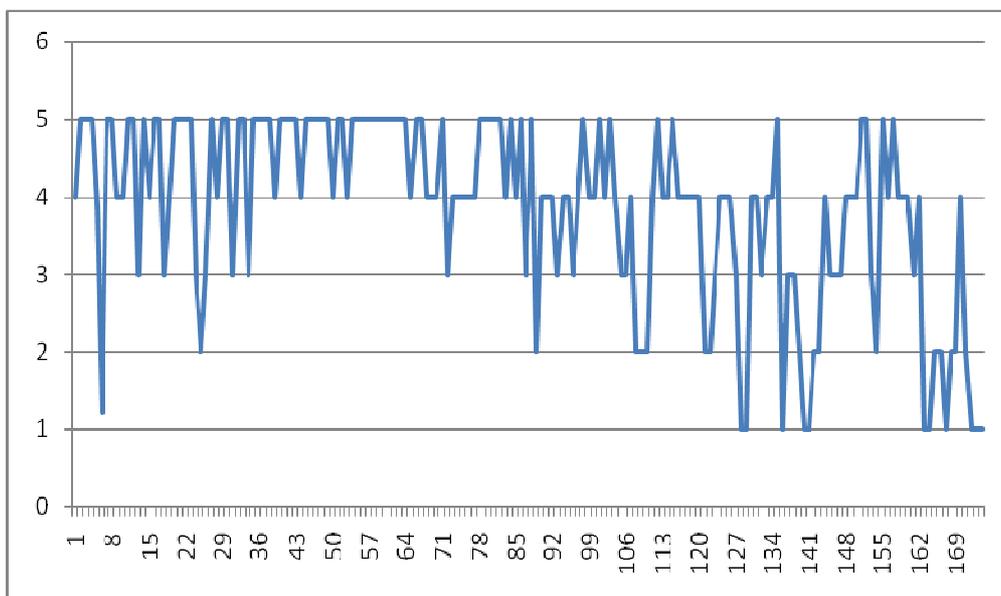
Valores de la escala a la encuesta aplicada a servidores públicos de alto nivel.

Escala		
Totalmente de acuerdo	TA	5
De acuerdo	A	4
Indiferente	I	3
En desacuerdo	D	2
Totalmente en desacuerdo	TD	1

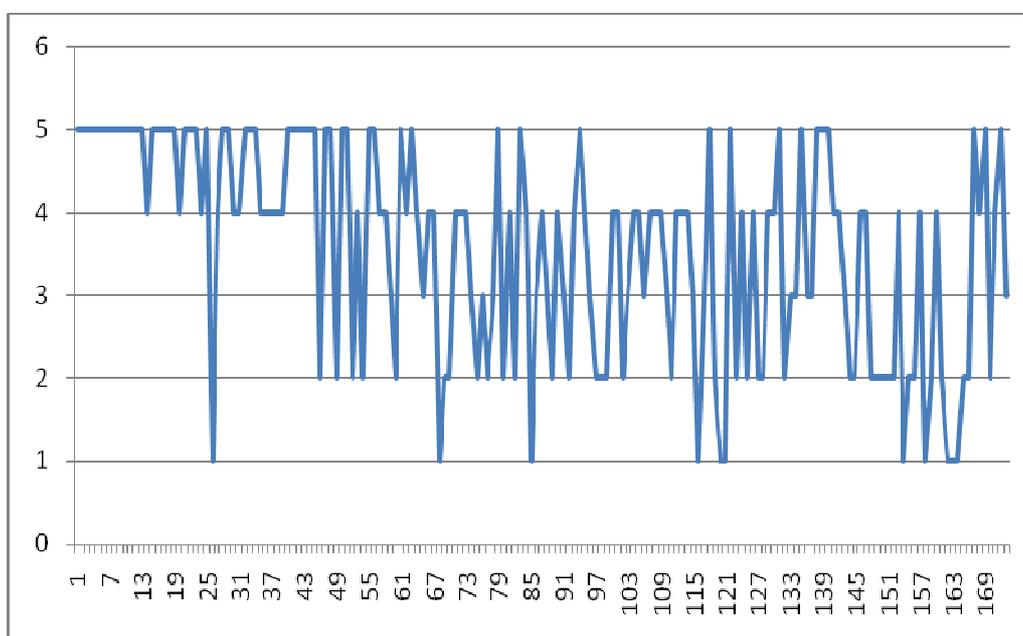
1. Vivimos en una sociedad en constante cambio, por ello el líder se acopla a estos y rompe paradigmas



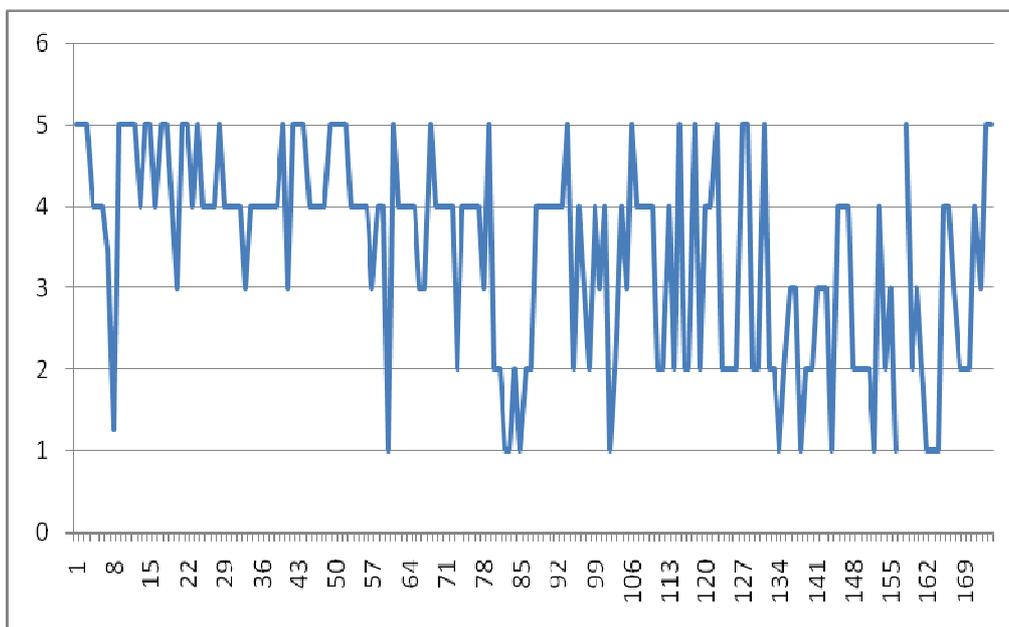
2. Los valores son los fundamentos que debe de tener un líder.



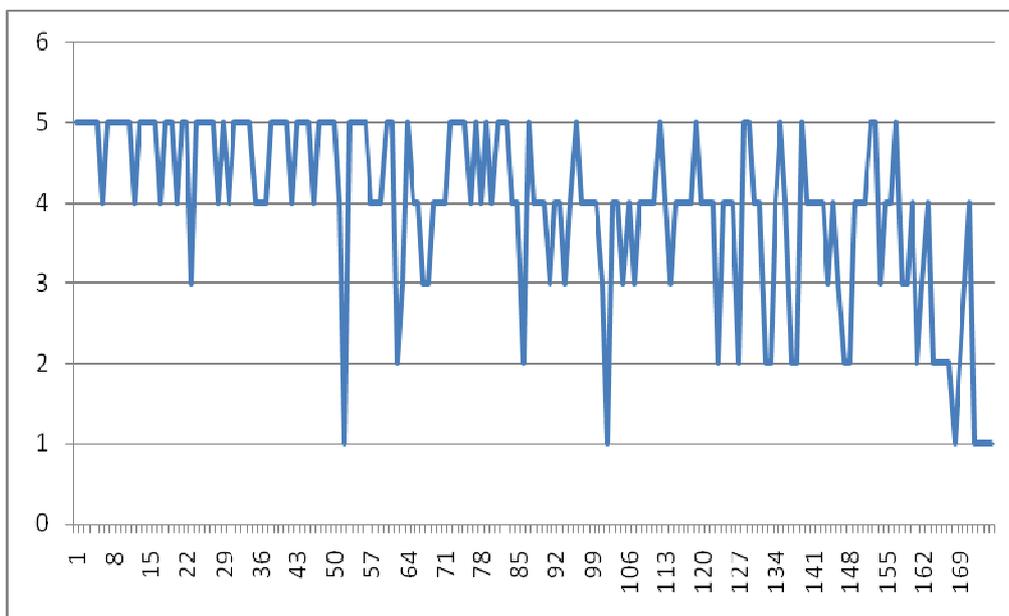
3. A pesar de que el líder es quien dirige el grupo de trabajo, éste acepta propuestas por parte de los colaboradores para tener un mejor desempeño.



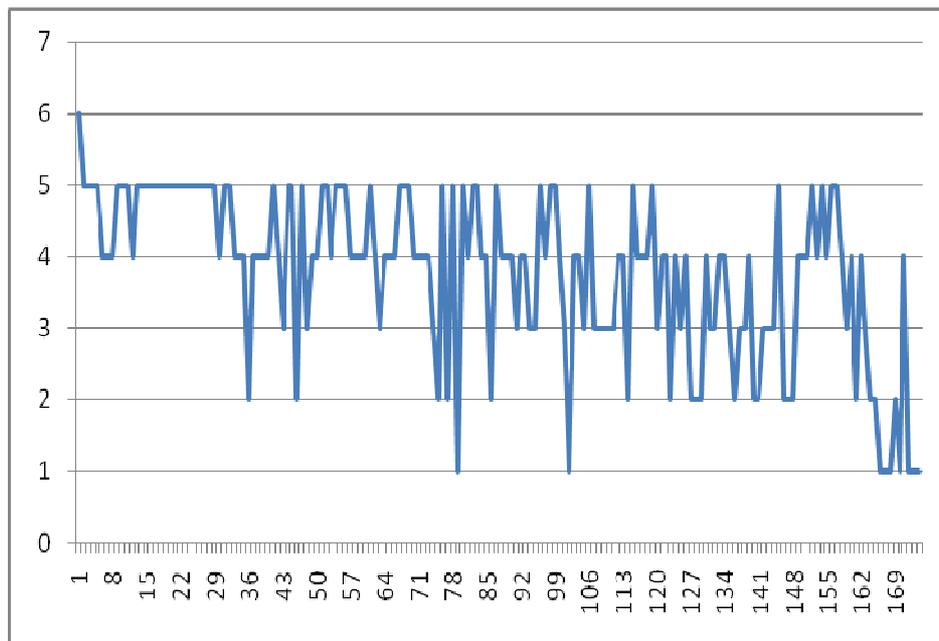
4. Los líderes toman en cuenta a su equipo de trabajo, son flexibles y generosos.



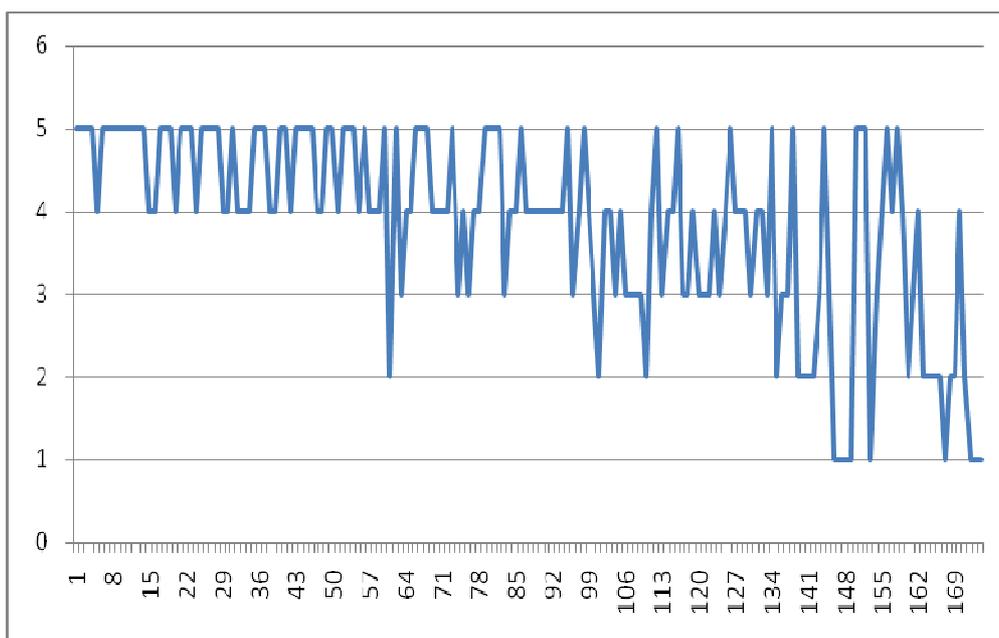
5. Un buen líder es capaz de escuchar a las personas que le rodean y apoyarlas en aquello que sea necesario.



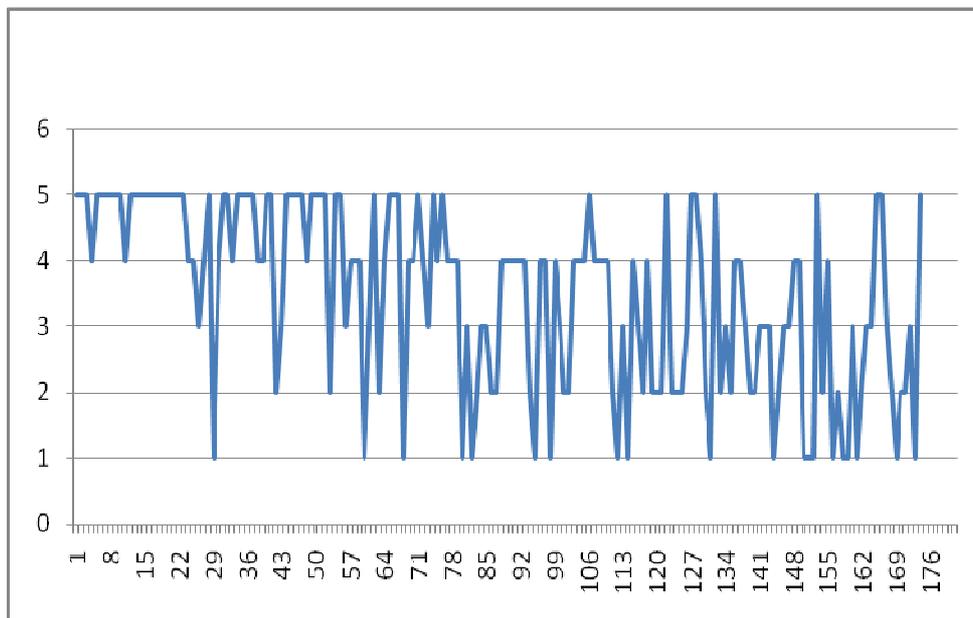
6. Los líderes se conducen con cordialidad hacia el personal para tener un mejor trabajo en equipo.



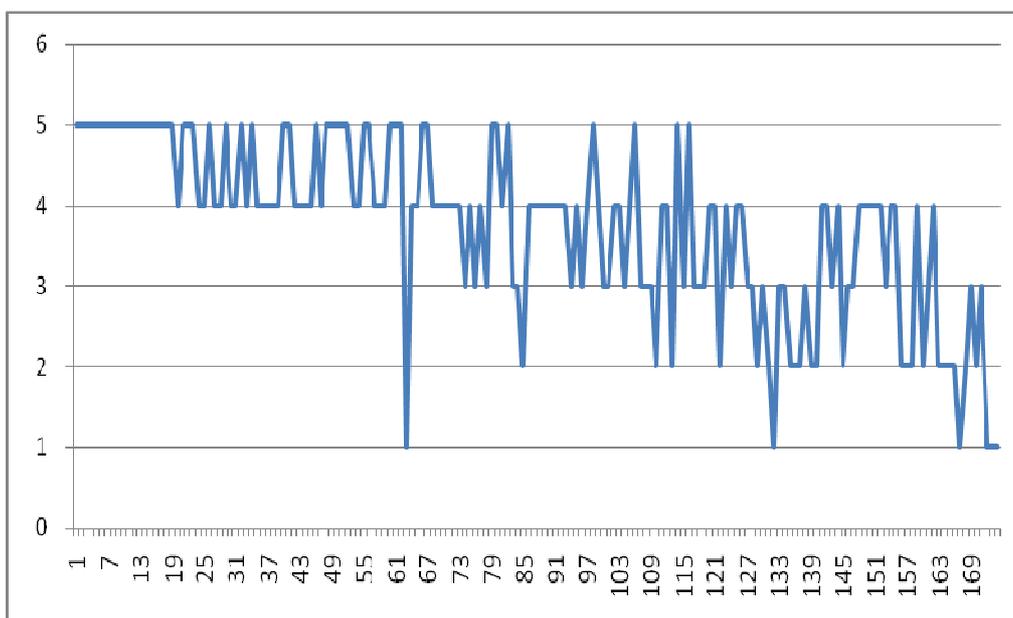
7. Los líderes se preocupan por estar siempre actualizados y de superarse profesionalmente.



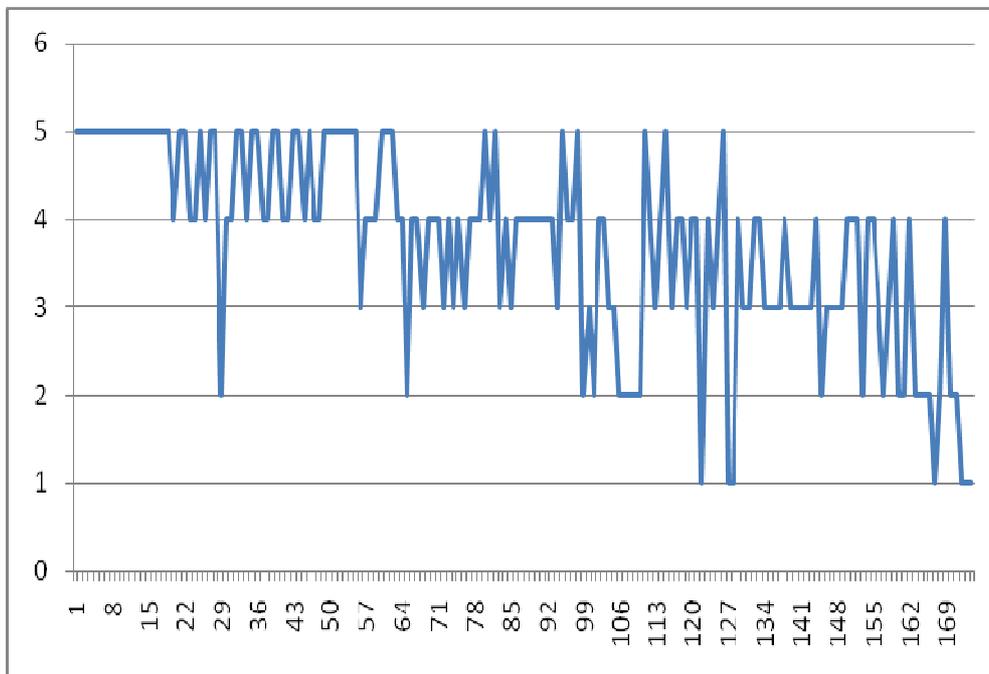
8. El líder logra a través de la comunicación que sus colaboradores culminen sus tareas sin necesidad de ordenar que se hagan las cosas.



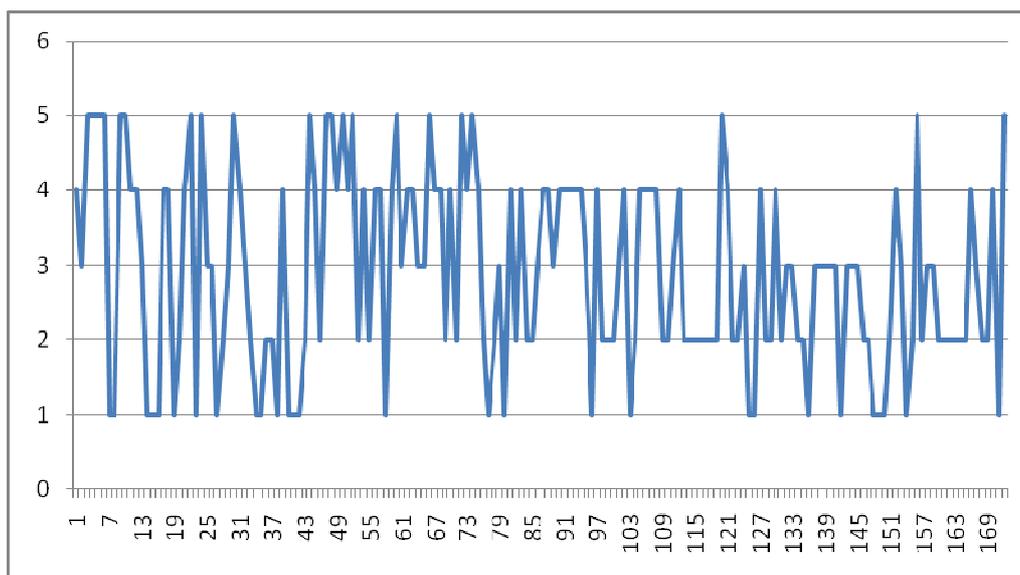
9. Los líderes fomentan la creatividad de los empleados.



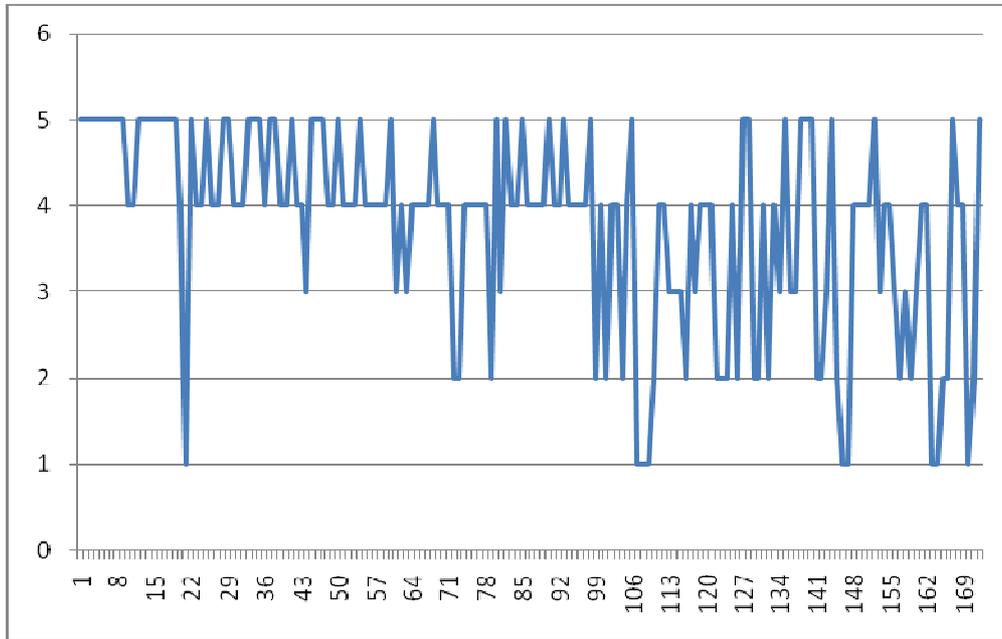
10. El líder sabe que es importante tener un equipo motivado, por ello no pierde oportunidad para llevar a cabo dicha labor.



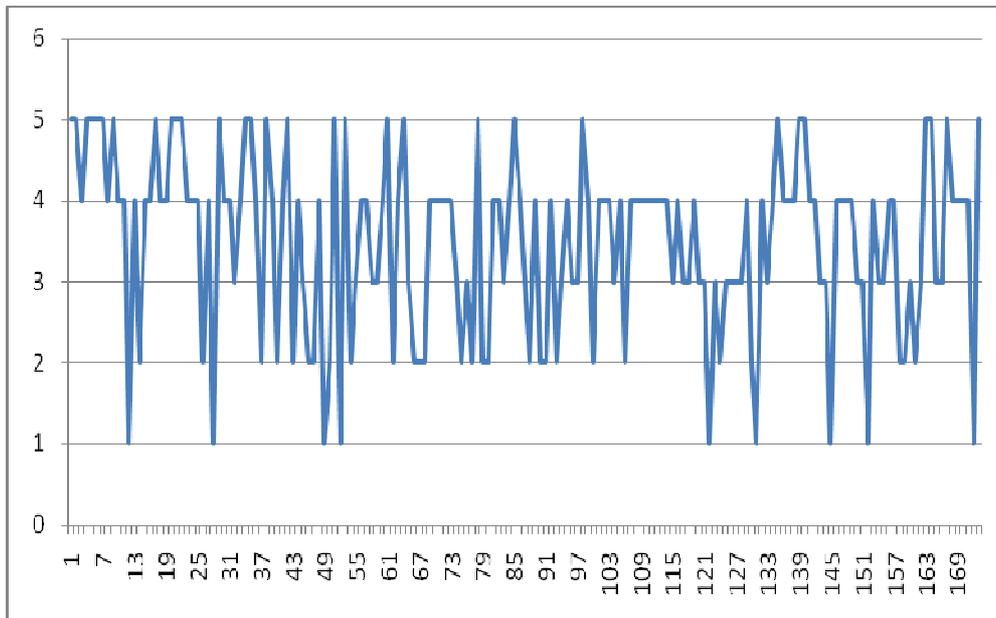
11. Intenta aprovecharse de las situaciones y de las personas que le rodean, variando para ello sus ideas y actitudes.



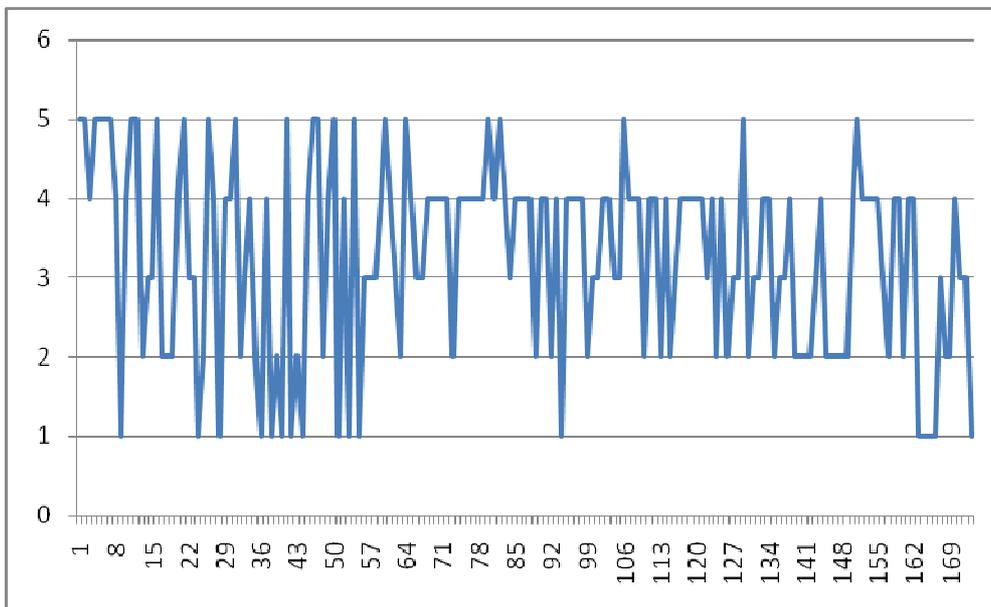
12. Para que un equipo de trabajo funcione de manera óptima, el líder conoce a las personas con las que se relaciona y con las que colabora.



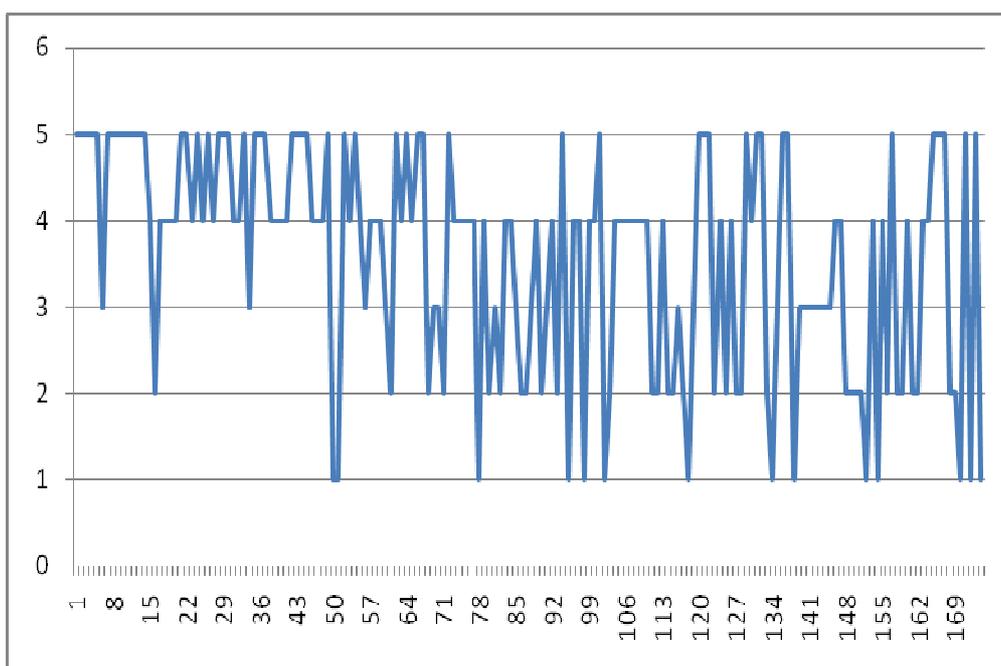
13. El líder genera resultados positivos debido a su esfuerzo.



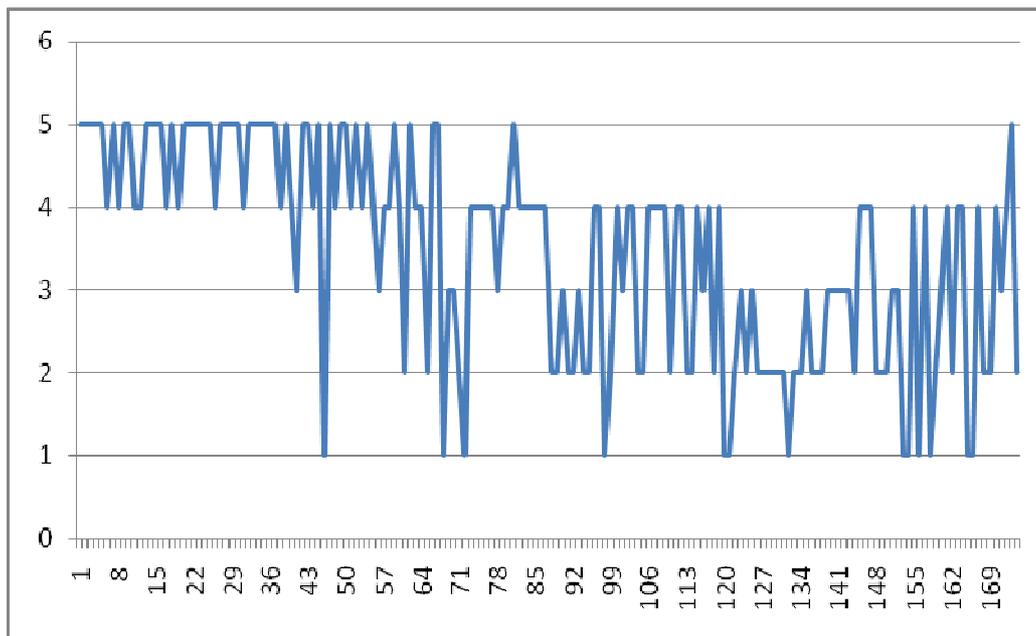
14. Un jefe que mantiene relaciones amistosas con su personal, le cuesta imponer disciplina.



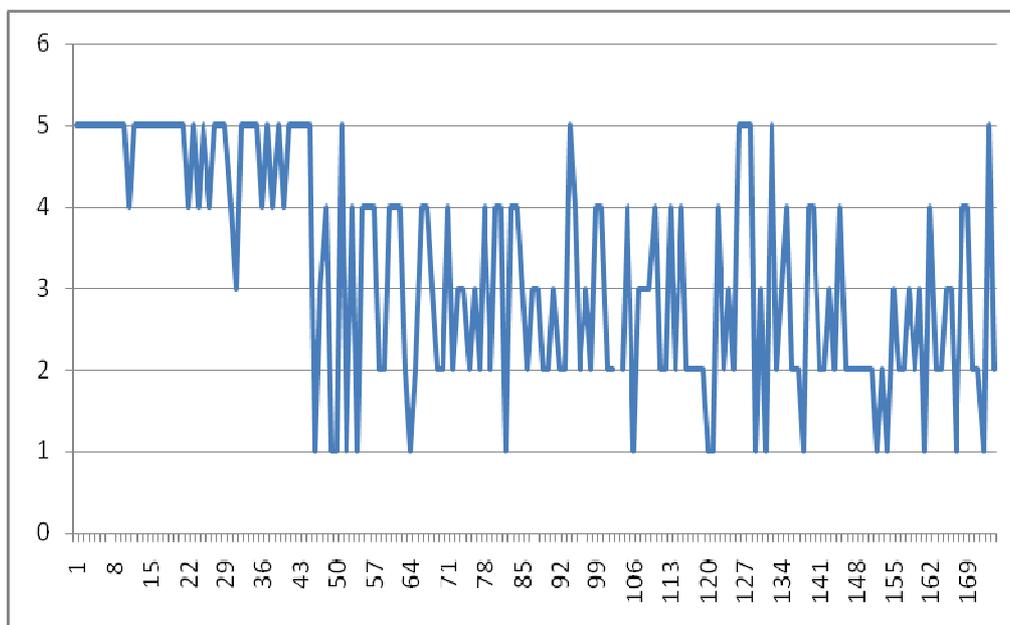
15. Que exista un líder en el equipo de trabajo no significa que se cierren los canales de comunicación o que se pierda el contacto con los colaboradores.



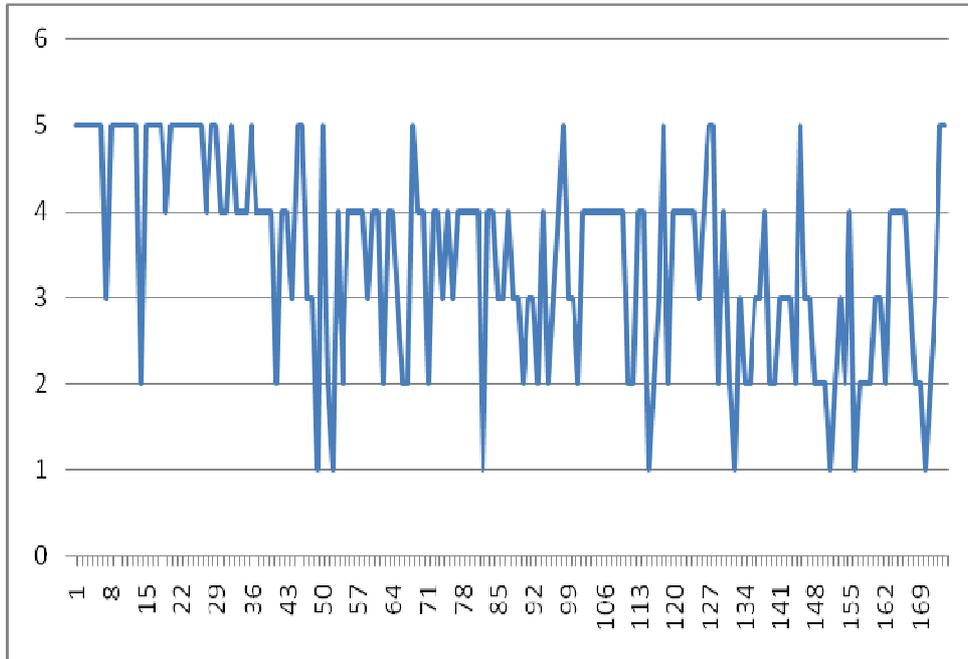
16. El líder sabe que para tomar buenas decisiones siempre es importante analizar la situación y emitir una respuesta final.



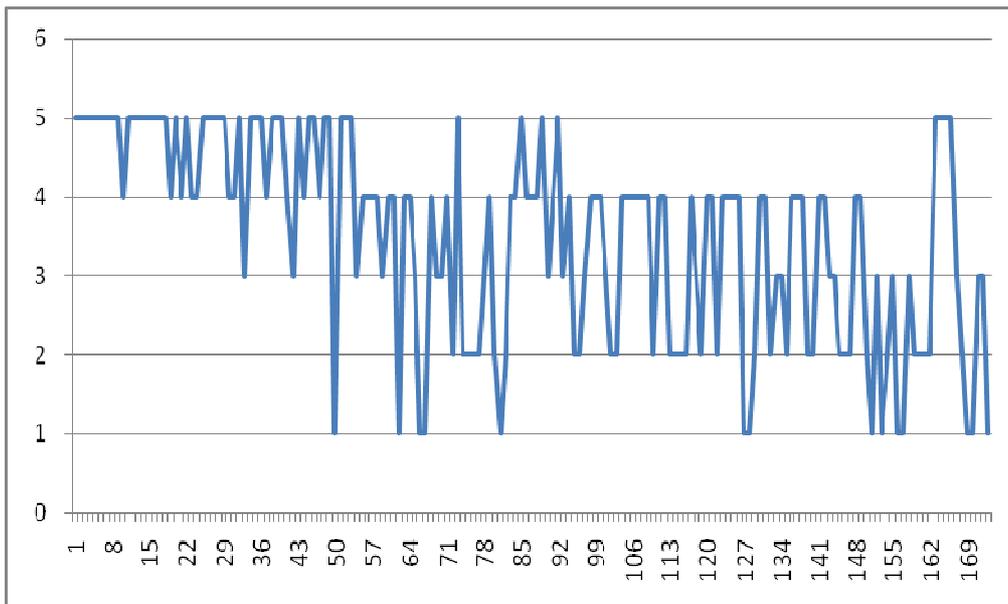
17. El líder inspira confianza a su equipo de trabajo.



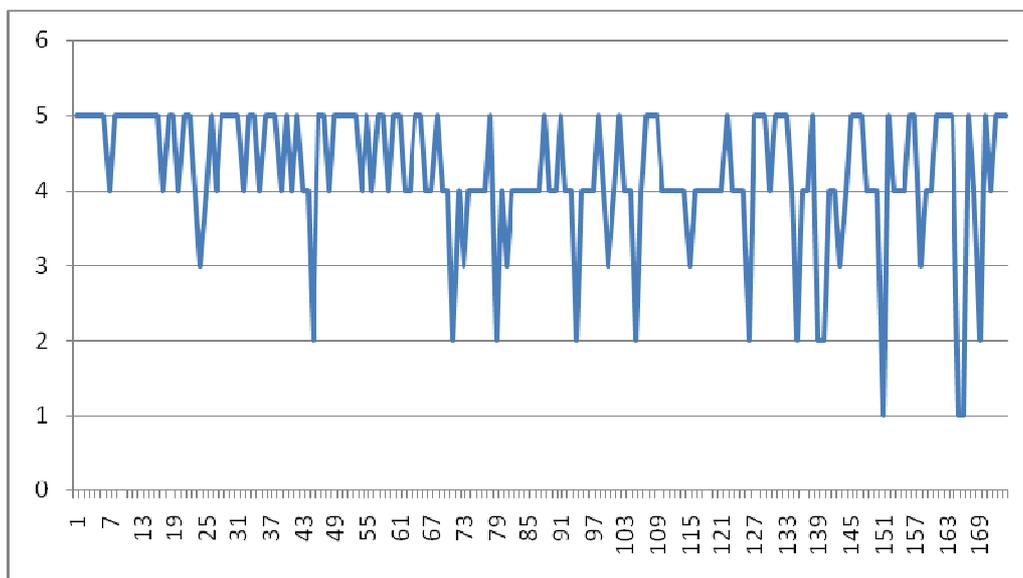
18. Para poder atender de manera más eficiente los conflictos el líder escucha las sugerencias del personal.



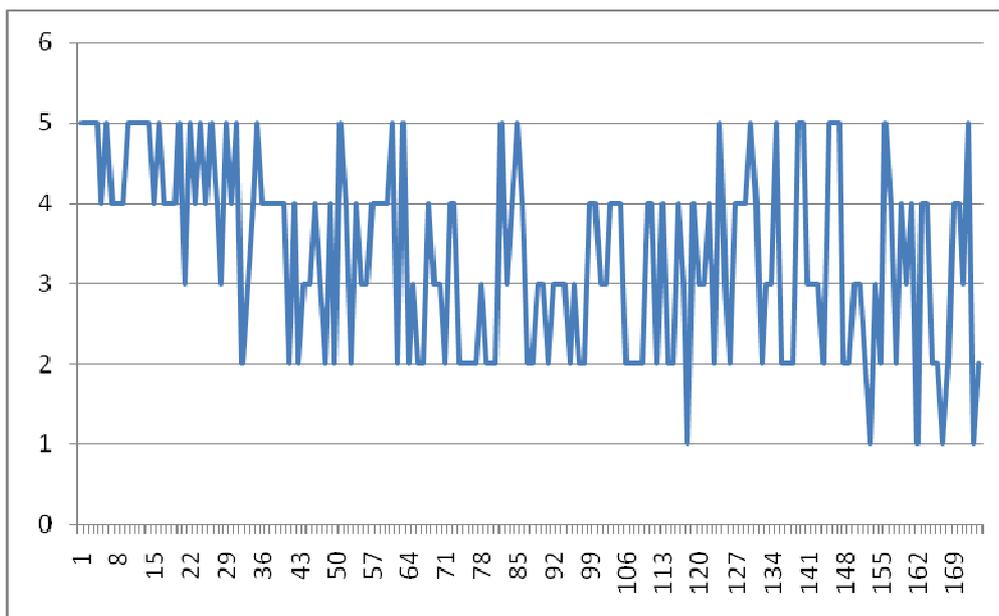
19. Para poder mantener la disciplina el líder habla con su equipo de trabajo y deja en claro las reglas.



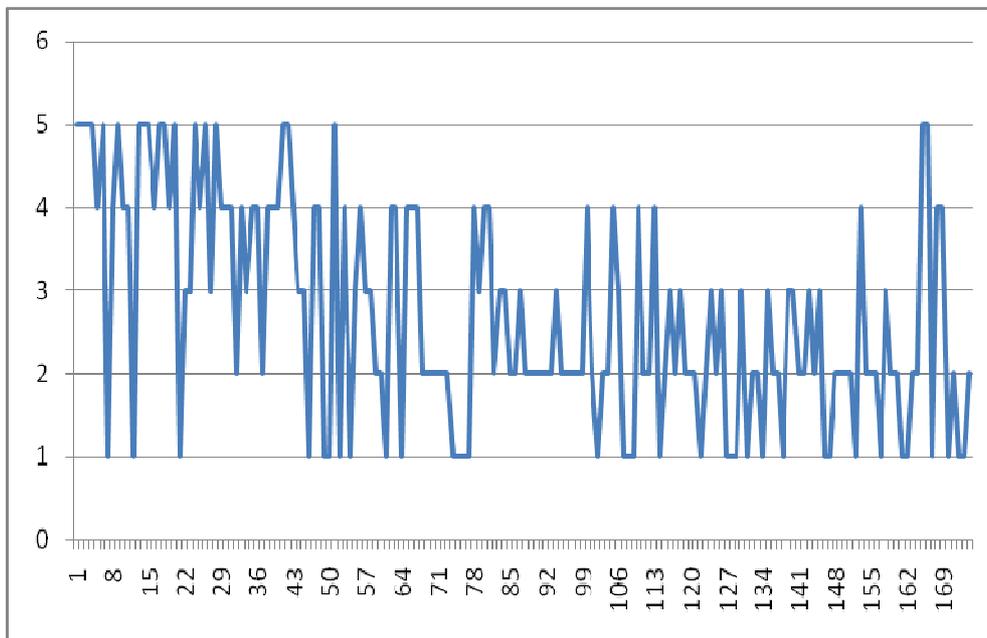
20. Para que el personal se sienta identificado con la institución, el líder debe explicarle cómo funciona la misma.



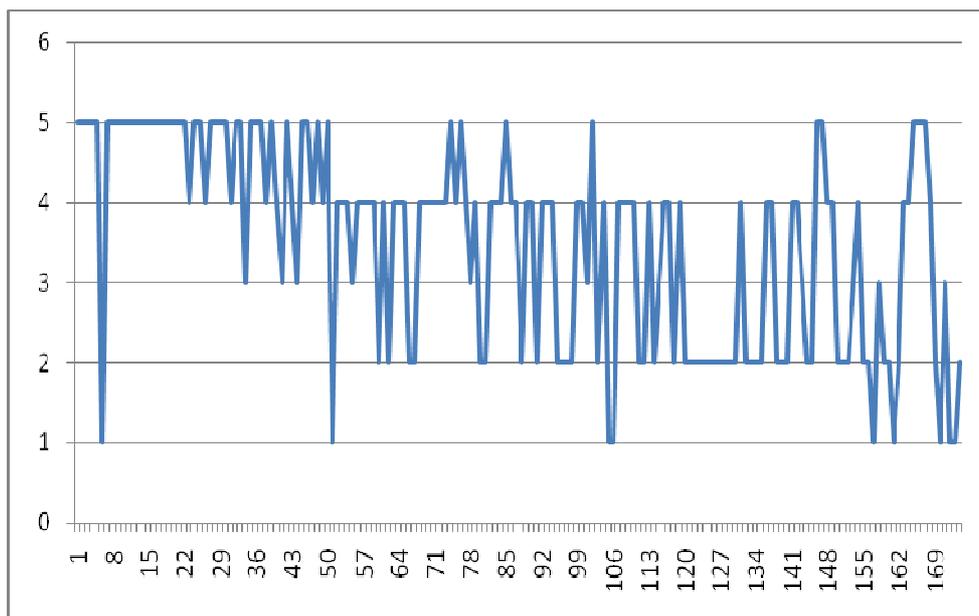
21. Los líderes como facilitadores consiguen que sus colaboradores estén de acuerdo en las decisiones que toman la mayoría de las veces.



22. Para apoyar al personal, el líder comprende y se pone en el lugar de los demás.



23. Para que exista un trabajo de equipo se deben fijar los objetivos del grupo, colaborando líder y seguidores.



Glosario

Acción emprendedora: toda acción innovadora que, a través de un sistema organizado de relaciones interpersonales y la combinación de recursos, se orienta al logro de un determinado fin.

Alianzas estratégicas: son iniciativas conjuntas, coordinadas de los sectores gubernamental, comercial y civil, en los que cada uno contribuye con recursos esenciales (financieros, humanos, técnicos, informativos y políticos) y participa en el proceso de toma de decisión, creando sinergias que potencien la utilización de los recursos.

Alta dirección: trabajadores que ejercitan poderes inherentes a la titularidad jurídica de la empresa y relativos a los objetivos generales de la misma, con autonomía y plena responsabilidad, sólo limitadas por los criterios e instrucciones directas emanadas de la persona o de los órganos superiores de gobierno y administración de la entidad que respectivamente ocupe aquella titularidad.

Autorresponsabilidad: responsabilidad en relación al acto que una persona realiza y cuyas consecuencias recaen sobre su propio patrimonio. Es un concepto muy discutido, que algunos autores consideran incompatible con el de responsabilidad.

Cambio organizacional: adaptación de las Organizaciones a diversas transformaciones que pueden sufrir en su ambiente interno como en su entorno, aprendiendo de las implementaciones que buscan esta adaptación

Capital humano: factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad del grado de formación y productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.

Cliente: es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago.

Competencias directivas: son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global.

Cultura estratégica: conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico.

Cultura gerencial: ámbito constituido no homogéneamente donde se articulan procesos de creación de sentido u ordenación del sentido de la realidad gerencial, a través de prácticas sociales e institucionales

Delegación: acto de asignar a un supervisado la autoridad y la responsabilidad formales para realizar actividades específicas.

Democracia participativa: formas de democracia en las que los ciudadanos tienen una mayor participación en la toma de decisiones políticas que la que les otorga tradicionalmente la democracia representativa.

Desarrollo organizacional: conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en organizaciones. Esfuerzo planificado, a través de toda la organización, manejado por la alta gerencia, para aumentar la efectividad organizacional y su salud; a través de intervenciones planificadas de sus procesos, utilizando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

Dirección pública: sistema integral que contempla la selección, formación, evaluación y desarrollo de los altos directivos del sector público, constituyéndose en referente para la elaboración y ejecución de políticas de gestión de personas para la gerencia pública del país. Un Estado transparente y eficiente contribuye el desarrollo económico de una nación y al fortalecimiento de la democracia.

Evaluación por resultados: se define como una valoración de las intervenciones de acuerdo con los resultados, impactos y necesidades que tienen por objeto satisfacer

Gerencia: es el proceso de planeación, organización, actuación y control de las operaciones de la organización, que permiten mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales, alcanzar sus objetivos de una manera efectiva y eficiente.

Gestión de redes: consiste en monitorizar y controlar los recursos de una red con el fin de evitar que esta llegue a funcionar incorrectamente degradando sus prestaciones.

Gestión gubernamental: comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.

Incentivos: medios para recompensar las actividades administrativas.

Innovación: creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.

Instituciones públicas: núcleo de preceptos jurídicos que regulan relaciones de igual naturaleza, encarnados en órganos constitucionales y de contenido público, y cuya eficacia en su aplicación incide en la población de un Estado.

Inteligencia emocional: capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos.

Lealtad: compromiso de mantener los vínculos y las promesas a personas o grupos de individuos.

Liderazgo: conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos.

Liderazgo ejecutivo: proceso organizativo en el cual, aunque el líder pueda seguir siendo un individuo, en realidad su liderazgo es el producto colectivo de una actividad organizativa que se distingue genéricamente de las relaciones entre gobernantes y gobernados en las asociaciones de pequeña escala.

Liderazgo público: desarrollo de una cultura de mejora continua basada en la búsqueda de la innovación y el estímulo del cambio orientado a la adaptación en todo momento a las necesidades de la sociedad y a los escenarios de evolución y oportunidades que ésta plantea

Misión: formulación de los propósitos de una organización que los distingue de otras instituciones en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, su mercado y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

Modelo de gestión: modelo de la toma de decisiones dentro de una organización. Es decir, la secuencia ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones.

Organización: sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

Paradigma: forma de visualizar e interpretar los múltiples conceptos, esquemas o modelos del comportamiento en todas las etapas de la humanidad en lo psicológico y filosófico, que influyen en el desarrollo de las diferentes sociedades así como de las empresas, integradas e influenciadas por lo económico, intelectual, tecnológico, científico, cultural, artístico, y religioso que al ser aplicados pueden sufrir modificaciones o evoluciones según las situaciones.

Prácticas administrativas: implementación de técnicas para coordinar, planear y controlar y gestionar todas las estrategias de la organización.

Privatización del Estado: acción por la que un bien público pasa a ser controlado por empresas privadas.

Problema público: proceso por el cual una cuestión, oportunidad o tendencia ya aprobada y colocada en la agenda de la política pública es estudiada, analizada y posiblemente cuantificada por los interesados quienes no raramente actúan en el marco de una definición de autoridad de autoridad aceptable provisionalmente en términos de sus principales causas, componentes y consecuencias. Conjunto de discrepancias que afectan al interés de una población.

Racionalidad política: campos discursivos de configuración cambiante en cuyo marco se produce una conceptualización del ejercicio del poder. Las mismas tienen, en primer lugar, una forma moral en tanto que se fundan en ideas o principios que guían la acción de gobierno (sentido común, eficiencia económica, libertad, justicia, etcétera). En segundo lugar, tienen un carácter epistemológico, puesto que se articulan en relación a cierta concepción sobre los objetos de gobierno (sociedad, nación, niñez, etcétera). En tercer lugar, están articuladas en un idioma distintivo.

Reinvención del gobierno: definir lo que para un gobierno es la eficacia máxima y, según el caso, los medios para obtenerla.

Responsabilidad directiva: búsqueda permanente de medios para hacer más efectivas a sus organizaciones.

Sistema social: Estructuración de los elementos de la acción social en un conjunto de partes dependientes unas de otras y constitutivas de una unidad funcional: la sociedad.

Valor público: valor creado por el estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. En una democracia, estos valores son definidos en última instancia por el público usuario.

Visión: conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.