



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

LA ESTRATEGIA DE LA CALIDAD TOTAL EN EL  
MARCO DE LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO:  
ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ECONOMÍA  
P R E S E N T A :  
SERGIO ARTURO CÁCERES YAM

*DIRECTOR DE TESIS:*  
MTRO. ENRIQUE GONZÁLEZ TIBURCIO



CIUDAD UNIVERSITARIA

MARZO 2007



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

---

**La Estrategia de la Calidad Total en el Marco de la  
Modernización del Estado:  
Aspectos Teóricos y Conceptuales**

---

---

## Índice

	<b>Página</b>
Prefacio	
Introducción	
1. El nuevo Estado digital	1
2. Estado gerencial, para la calidad y la atención del ciudadano	5
2.1. Del Consenso de Washinton al consenso de la OCDE	6
2.2. Precisiones conceptuales sobre las nuevas tendencias de la Administración Pública	7
2.3. Las actuales tendencias de la nueva gestión pública en la OCDE	11
2.4. La propuesta latinoamericana para una nueva gestión pública	18
3. Calidad Total: Antecedentes	26
3.1. Antecedentes históricos	26
3.2. Origen de las Normas de Calidad	28
3.3. Antecedentes de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad en México	28
3.4. Sistemas de Aseguramiento de la Calidad Existentes	29
3.4.1. ISO 9000:2000	30
3.4.2. ISO 14000	30
3.4.3. Que es el ISO	31
3.5. ¿Que es la certificación?	31
3.6. ¿Por qué Buscar la Calidad Total en el Gobierno?	31
4. Gerencia Pública	33
4.1. ¿Que es la Gerencia Publica?	35
4.2. Objetivo de la Gerencia Pública	36
4.2.1. Áreas de competencia del estado	36
4.3. Modernización del Estado	43
4.4. Diferencias entre la gerencia pública y la gerencia privada	47
4.5. Calidad de los servicios	52

---

---

4.6. Servicio Civil de Carrera	59
4.6.1. Prevención y control de la corrupción	65
4.6.2. Ética Pública	69
4.6.2.1. El Imperativo ético en el Sector Público	69
4.6.2.2. Raíces del Comportamiento Antiético en el Sector Público	70
4.6.2.3. Código de Ética	71
5. Las Tecnologías de la Información para la Modernización del Estado.	72
5.1. Tecnologías de la Información y la gerencia pública	72
5.2. Qué son las Tecnologías de La Información y Comunicaciones (TIC)	74
5.2.1. Usos de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	74
5.2.1.1. Internet	75
5.2.1.2. Intranet	76
5.2.1.3. Extranet	80
5.2.1.4. Sistemas de Información	81
5.2.1.5. Sistemas de Información Estratégicos	83
Conclusiones	89
Apéndice A Ética Pública vs. Calidad	96
Apéndice B Reingeniería de Procesos en la Administración Pública	98
Apéndice C Acrónimos	104
Apéndice D Glosario	107
Bibliografía	117

---

---

## Prefacio

El dos de julio del 2000, se representó un parteaguas histórico en el país; el PRI, el régimen partido-gobierno, que mantuvo el poder durante los últimos 70 años, resultó derrotado en las urnas, un cambio se vislumbró, un nuevo gobierno resultó triunfador en el proceso electoral, Vicente Fox Quezada logró “Sacar al PRI de los Pinos”.

La alternancia en el “Poder” fue resultado de la esperanza de la población y del ciudadano, que con su voto útil, buscó hacer cambios en el gobierno al que percibe como corrupto, ineficaz e ineficiente, con la esperanza de labrar un mejor futuro para él y sus hijos. El ciudadano en la elección del 2000, no solo buscó cambiar al partido en el poder, sino que ellos buscaban un cambio sustancial en el gobierno, es decir reformar al gobierno.

La reforma del Estado que necesita el país para lograr que el gobierno mexicano sea de “calidad y no corrupto” es una reforma administrativa a fondo, en la que los funcionarios públicos, deben aplicar principios gerenciales y sistemas de administración de la calidad, que permitiría al gobierno federal a tener “Las mejores prácticas administrativas y comerciales” como las que aplican las organizaciones de clase mundial, logrando con ello el cambio soñado. Es decir un gobierno de clase mundial que tenga prácticas, ampliamente aceptadas en el ámbito privado y social en el país como en el extranjero.

La reforma administrativa a fondo le dará sustentó y cimientos sólidos a las reformas estructurales que continuamente se discuten en la academia, en las cámaras empresariales y por los formadores de opinión como son las siguientes: la de Procuración de Justicia, la Laboral, la Energética y la de Seguridad Social, sin la multimencionada reforma administrativa, cualquiera de las posibles reformas estructurales del estado que se emprendan, no tienen futuro o viabilidad posible.

**Marzo de 2007**

---

---

## Introducción

En esta tesis se abordan los cambios administrativos necesarios del Estado Mexicano para garantizar a los ciudadanos las reformas estructurales que necesita para darle viabilidad y futuro ya que requiere de bases sólidas, para garantizar a la sociedad mexicana que su gobierno es de calidad, eficiente, eficaz e innovador.

El presente trabajo esta formado por cinco capítulos que abordan la siguiente temática:

En el primer capítulo, se aborda las características Estado Digital y de sus instrumentos y herramientas;

En el segundo capítulo, se hace una revisión teórica sobre la reforma del estado desde la perspectiva de la Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo (OCDE) y del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), las cuales definen las nuevas tendencias de la gestión pública;

En el tercer capítulo, se explica el concepto de calidad total y el porqué el gobierno mexicano debe tener sus procesos certificados;

En el cuarto capítulo, se realiza un análisis comparativo entre la gerencia pública y la gerencia privada como parte fundamental en la transformación del Estado Mexicano y

Y por último en el quinto capítulo, se hace una revisión del impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) en la modernización del estado, utilizadas como instrumento para garantizar que el Gobierno Digital sea: de Calidad, Eficiente, Eficaz e innovador, cumpliendo así con las expectativas de los ciudadanos.

---

## 1. El Nuevo Estado Digital

**L**os desafíos que representa el mundo globalizado obliga al Estado Mexicano a estar preparado para enfrentar a nuevos y feroces competidores en el escenario internacional por las *inversiones y los mercados* para sus productos, un cambiante y desafiante mercado en el que hay que conocer de antemano los gustos, las preferencias y las necesidades de los inversionistas, las estrategias de la competencia y cualquier otra influencia del entorno para no quedar estancados y correr riesgos excesivos. Por ello pretendo en el transcurso de este trabajo demostrar que es posible y necesario implementar en la gestión pública las herramientas que utilizan las organizaciones exitosas en al ámbito privado como son:

- A. Empowerment;
- B. Benchmarking;
- C. Calidad Total;
- D. Sistemas de Aseguramiento de Calidad;
- E. Outsourcing;
- F. Planeación Estratégica;
- G. Reingeniería de Procesos;
- H. Sistemas de Información y
- I. Código de Ética.

Para lograr esto, el Gobierno Mexicano debe tener sus Sistemas de Información en línea y estar preparado para responder al medio, es decir cumplir con las expectativas de los inversionistas y de los consumidores. Existen muchas herramientas que pueden ayudar en

---

<sup>1</sup> Nicholas Stern, Economista Jefe y Primer Vicepresidente del Banco Mundial.



esta empresa de mantener con vida y en crecimiento al “Estado Digital” de la “Nueva Economía<sup>2</sup>”; siendo este el más vigente, el de mejores resultados que se vale de todos los instrumentos de la gerencia privada para lograr un sistema eficiente, como son sin duda las herramientas de Mejora Continua y Reingeniería. **"No necesitamos inventar la rueda, sólo debemos rehusarla creativamente..."** de manera tal que estos instrumentos permitan al gobierno ser eficiente, eficaz de calidad e innovador.

Las condiciones actuales del país exigen e imponen al Gobierno Federal la mejora de sus servicios, transformándolos de manera tal que sean eficientes, eficaces de calidad<sup>3</sup> e innovadores, asimismo, que la gestión pública sea efectuada al menor costo fiscal. Por esto es importante la integración y alineación<sup>4</sup> de sus áreas de gobierno con las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) y la aplicación de un esquema de aseguramiento de Calidad y lograr una certificación “ISO 9000:2000”, aplicando principios gerenciales<sup>5</sup> (**Public Management**) en los servicios que brinda y así dar certidumbre a la sociedad, al sector privado sobre sus actos de gobierno y las decisiones tomadas; es decir transparentar la gestión pública<sup>6</sup>.

La implantación de un Sistema de Aseguramiento de Calidad requiere la declaración de los principios de calidad de las áreas de gobierno que deben ir de la mano con la instrumentación de un Código de Ética del Sector Público<sup>7</sup>.

Las áreas encargadas de la implementación de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (**TIC**) se deben de posicionar como un activo estratégico y dejar por un

---

<sup>2</sup> Véase a Mac Aonghus, James (2000): “La Nueva Economía (I)”. En <http://timagazine.net/timagazine/1a2b3c/0400/econom1.cfm>. Mac Aonghus, James (2000): “La Nueva Economía (II)”. En <http://timagazine.net/timagazine/1a2b3c/0500/econom2.cfm>

<sup>3</sup> En este punto es importante aclarar que calidad no solo se utiliza en el sector industrial, sino que también se aplica la calidad en el trabajo de oficina, en la industria de servicios, el sector financiero y sobre todos el en sector gobierno.

<sup>4</sup> Alineación es la integración de los procesos y sistemas claves de una organización en respuesta al entorno cambiante. Además, que apoyar a la administración en la generación de habilidades que les permiten: implementación rápida de la estrategia de gobierno, para estar completamente enfocado al usuario, desarrollar personas con multihabilidades, mejorar continuamente los procesos de gobierno.

Para más información véase a Martínez, Catalina (2000): “Alineación Tecnológica basada en las directrices del negocio”. En <http://www.timagazine.net/timagazine/1a2b3c/0400/negocio.cfm>, Guzmán, Lorena (2000): “Alineación de TI”. En <http://www.timagazine.net/timagazine/1a2b3c/0700/alinea.cfm>.

<sup>5</sup> Nacht Michel (:): Public Management: Does it exist? How do you do it? Estados Unidos, Harvard University

<sup>6</sup> En búsqueda de transparentar la gestión pública la Cámara de Diputados aprobó la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental que permite que cualquier particular solicitar información al gobierno.

<sup>7</sup> Para más de talles de la calidad vs. Ética pública véase el apéndice A.

lado su imagen de ser un centro de gasto y se debe iniciar el esfuerzo de alineación a la estrategia de gobierno<sup>8</sup> en cuatro ámbitos:

- I. Estrategia de Tecnologías de Información;
- II. Procesos e Infraestructura Organizacional;
- III. Procesos e Infraestructura de Tecnologías de Información;
- IV. Certificación ISO 9000:2000;

La Alineación<sup>9</sup> implica un esfuerzo organizacional importante afectado por factores que favorecen o inhiben el proceso.

Estamos sufriendo una metamorfosis al pasar de un mercado basado en bienes y servicios tangibles a otro donde predominan los intangibles, donde la información y el conocimiento son activos estratégicos.

Contar con información actual, específica y confiable, en el momento adecuado a bajo costo y acorde a las necesidades del gobierno se convierte en un arma competitiva para un gobierno eficiente, pero como toda arma puede tener doble filo si no existe una forma de lograr que esa información llegue a las manos adecuadas en el momento de la toma de decisiones, de otra manera sólo se tienen altos costos de mantener información almacenada y enormes inversiones en un leviatán tecnológico que no representa utilidad para el gobierno.

La Integración de los elementos internos denominada operación tiene que ver con la relación entre la estructura de TIC y la de gobernar mientras que la integración de los elementos externos denominada estratégica tiene que ver con la capacidad de TIC para darle forma y apoyo a la estrategia de gobierno.

---

<sup>8</sup> Véase a Urdiales Salazar, Tracy (2000): "Equiparación entre las TI y la Estrategia de negocio". En <http://www.timagazine.net/timagazine/1a2b3c/0800/equiparacion.cfm>.

<sup>9</sup> En el gobierno mexicano, no es solo necesaria la alineación con las tecnologías de la información, hay que alinear a sus instituciones para que trabajen en la búsqueda de resultados, que los burócratas se acostumbren a trabajar en el cumplimiento de la misión y visión de su organización y no sólo del ejercicio del presupuesto. Es decir una nueva mentalidad de mejora continua.

Los sistemas de información facilitan el flujo de la información entre las áreas del gobierno y el ciudadano logrando reducir los costos de obtener, procesar y transmitir la información y afecta la manera en como se “gobierna”.

La revolución de la TIC ha afectado a los gobiernos en tres maneras:

- Cambios en la estructura del gobierno,
- Altera las reglas de cómo gobernar,
- Crea ventajas competitivas.

Los Sistemas de Información permiten a las organizaciones y gobiernos mantener su ventaja competitiva mediante el logro de estrategias como la diferenciación, disminución de costos al alcanzar economías de escala, creación de “nuevos negocios” y productos a través de la innovación, mediante la automatización de procesos con mayor eficiencia y efectividad.

El gobierno mexicano en sus tres ámbitos (Federal, Estatal y Municipal) invierte millones de dólares en sus equipos de cómputo, redes y en general en su arquitectura tecnológica, sin embargo la rentabilidad o aportación de valor agregado<sup>10</sup> que las áreas de TIC hacen al gobierno, en muchas ocasiones, no es del todo visible para los altos funcionarios públicos o usuarios de los servicios que brinda el Estado, a pesar de que existe evidencia de que los sistemas de información tienen el poder de cambiar la forma de gobernar<sup>11</sup>.

Para la alineación de las áreas de gobierno es necesario implementar medidas de monitoreo y evaluación así como entender las responsabilidades y roles que juegan en un proceso de alineación estratégica, de manera tal que contribuyan al desarrollo del gobierno y así tener acceso al mercado de forma más rápida y al menor costo fiscal posible.

---

<sup>10</sup> Para la gran mayoría de los servidores públicos las TIC se resumen en: Correo Electrónico y Internet, sin considerar importantes todos los servicios adicionales que aportan o pueden aportar las TIC.

<sup>11</sup> El cambio en la forma de gobernar se visualiza en el momento que la población está informada y tiene elementos para exigir el rendimiento de cuentas a los funcionarios públicos y al mismo tiempo permite al Estado ser más eficiente en su gestión. Teniendo como ejemplo el “Toallagate” de la presidencia donde se compraron toallas de 4 mil pesos y la ciudadanía exigió, la aclaración del caso.

---

## 2. Estado Gerencial, para la Calidad y la Atención del Ciudadano

**L**a sucesión presidencial del año 2000, abanderada por el expresidente Vicente Fox Quezada que proponía hacer cambios sustanciales en el Estado Mexicano y el quehacer institucional al encabezar y dirigir la reforma del Estado, prometiendo un gobierno de calidad, gerencial, dirigido por el ciudadano y para el ciudadano. Inicio una discusión teórica alrededor de la reforma del estado. Y se abandonan las tesis economicistas del ajuste económico, avanzándose a un análisis organizacional de las agencias gubernamentales mexicanas. La discusión ha girado a partir de la concepción de que las reformas económicas (macroeconómicas) fundamentales han sido realizadas<sup>12</sup> y lo que falta ahora es adecuar el funcionamiento de la administración pública<sup>13</sup>.

Ante este cambio de paradigma sobre la reforma del estado han surgido al menos dos tendencias claramente identificadas tanto a nivel de las acciones de gobierno como en las discusiones teóricas y académicas sobre la materia.

Por un lado la Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo (OCDE) ha tomado el liderazgo sobre los cambios fundamentales en la administración pública a nivel internacional y por otro lado, en el ámbito latinoamericano el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) ha comandado las propuestas de un cambio de paradigma que incluya además de las modificaciones gerenciales –administrativas los aspectos particulares de la agenda de reforma pendiente para América Latina, esto es la obligada consolidación de la democracia; la necesidad de retomar el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social.

---

<sup>12</sup> Es importante destacar que aun faltan hacer reformas al estado mexicano como son: la Laboral, la Energética, la Fiscal y la de Seguridad social. Aunque las anteriores reformas son importantes para darle viabilidad al Estado Mexicano, ninguna de ella tendrá éxito sin que se replante un cambio administrativo, que revise a fondo todas las instituciones del estado.

<sup>13</sup> González Tiburcio, Enrique. Una revisión teórica sobre el cambio en el paradigma de la Reforma del Estado: Del ajuste económico al cambio organizacional en la Agencias Gubernamentales. Mimeo

En los últimos años, en la mayoría de los países del mundo la administración pública, entendida como disciplina y práctica de gobierno, enfrentó graves problemas de eficiencia y eficacia al no poder dar respuesta oportuna a las demandas de sus ciudadanos, que ante sus ojos sus gobiernos, son burocráticos y corruptos<sup>14</sup>.

Esta situación puso en alerta a los gobiernos y organismos internacionales, en la medida que reconocían que de continuar esta tendencia, en un futuro próximo existirían serias dudas sobre las capacidades de los gobiernos para garantizar la estabilidad y la gobernabilidad. A partir de este diagnóstico compartido en distintos ámbitos, se inició hace más de una década un ejercicio de análisis crítico sobre los elementos, objetivos y conceptos de la administración pública.

## **2.1. Del Consenso de Washington al Consenso de la OCDE**

En la década de los ochenta y principios de los noventa, el análisis sobre la Reforma del Estado estuvo encaminada absolutamente a revisar la conveniencia o inconveniencia de la intervención estatal en la economía, por lo tanto del aparato y dimensión del Estado. Actualmente cuando se analiza la reforma del Estado no se habla de la problemática (fiscal, política y administrativa) sino de los nuevos enfoques de eficiencia, eficacia, calidad y de la forma de como debe funcionar el gobierno a fin de lograr mejores resultados y tener mayor impacto en la atención las demandas de la sociedad, es decir se busca un gobierno eficaz, eficiente de calidad e innovador.

Por consiguiente, la administración pública a través de sus tendencias recientes, parecen ya no reproducir las tesis y propuestas del llamado Consenso de Washington, lineamientos y medidas necesarios para superar la crisis y el enfoque de las finanzas públicas y así estar más orientadas a enfrentar las dificultades y pruebas a que ha sido sometido “el arte de gobernar” en todas las configuraciones estatales.

---

<sup>14</sup> Para mayor información véase: <http://www.transparenciamexicana.org.mx/>

Desde otra perspectiva, más recientemente, los gobiernos de los países miembros de la OCDE consideran que para llevar a cabo políticas que conduzcan a mayores niveles de crecimiento sostenible que garanticen un bienestar económico y social de la población en general, tomando en cuenta el contexto actual de globalización, es urgente y fundamental contar con un sector público eficaz, eficiente e innovador y de calidad que garantice el cumplimiento de las demandas de los diferentes sectores de la sociedad y de la competencia económica mundial.

Es decir, para la OCDE el desafío en el siglo XXI es de la renovación de las instituciones, en la que los gobiernos deben hacer las cosas mejor usando menos recursos, sobre todo, actuando de otra manera: “Los gobiernos deben estimular el desarrollo de organizaciones que se reestructuren y se adapten permanentemente a la evolución de las necesidades de sus clientes y que también sean capaces de adaptarse a un mundo cambiante”<sup>15</sup>.

El desplazamiento es hacia lo que podría ser denominado Consenso de la OCDE, centrado en enfrentar las ineficiencias del sector público y del gobierno, a través de la incorporación de nuevos y novedosos métodos administrativos, englobados en lo que se ha denominado Nueva Gestión Pública. En otras palabras, actualmente a nivel mundial nos encontramos en una transición del Consenso de Washington al Consenso de la OCDE.

## **2.2. Precisiones Conceptuales sobre las Nuevas Tendencias de la Administración Pública.**

El debate sobre la razón de ser de la administración pública gradualmente ha adquirido importancia; su impacto actual se observa en los espacios intelectuales, en la academia, en las esferas donde se deciden las políticas gubernamentales y en la práctica diaria de las instituciones.

---

<sup>15</sup> Según Michael Porter (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.

Los gobiernos y los diferentes actores políticos actualmente discuten sobre cuáles deben ser las capacidades que los gobiernos deben desarrollar para cumplir con sus tareas y garantizar la atención de las demandas de la sociedad. Se entiende que el funcionamiento de las instituciones públicas no puede continuar de la forma como hasta ahora lo había venido haciendo, ya que es un hecho comprobado que su rendimiento es deficiente y poco satisfactorio. En el fondo de esta revisión se encuentra un debate cuyo centro es la redefinición teórica y práctica de la administración pública y del papel del Estado. En general este debate sobre la reformulación de la administración pública se encuentra claramente delimitado en lo que especialistas en administración pública y lo que organismos internacionales han denominado la Nueva Gestión Pública<sup>16</sup>.

Luis F. Aguilar<sup>17</sup>, considera que actualmente se encuentran dos tendencias que animan y reorientan a la administración pública en sus ámbitos académicos y como práctica de gobierno. Por una parte, destaca que los procesos de cambio político hacia la democratización, sobre todo en la región de América Latina, es una de las fuentes que ha obligado a cambiar la función pública gubernamental. Dicho proceso ha tenido un impacto y ha constituido una tendencia denominada reconstitución de la naturaleza pública de la administración pública. Por otra parte, considera que la otra tendencia que obliga a una transformación en la disciplina y en la práctica, es la que se encuentra estrechamente vinculada a la capacidad administrativa e institucional que el gobierno debe tener para responder de forma efectiva a estas nuevas demandas políticas y sociales, la que se define como reactivación y reconstitución de la capacidad administrativa de la administración. De esta forma, la transformación actual de la administración pública se sintetiza en dos enfoques: la reconstitución de su naturaleza pública y por otra la reactivación de su capacidad administrativa.

Así, para Luis F. Aguilar la reconstitución de la naturaleza pública de la administración pública pone el acento, tanto de la disciplina como de la práctica administrativa, en la legalidad, en la transparencia y en la rendición de cuentas, pero también en que las

---

<sup>16</sup> La transformación de la Gestión Pública. Las reformas en los países de la OCDE.

<sup>17</sup> Aguilar, Luis F.; Los perfiles de la Gobernación Pública al Comienzo del Siglo XXI

políticas y decisiones públicas obligadamente tengan una orientación hacia el beneficio público del conjunto de la comunidad.

En este sentido la participación en el diseño, puesta en práctica y evaluación de las políticas públicas por parte de los ciudadanos garantiza que la actuación del gobierno no sea solo legal y transparente, sino garantiza también un ejercicio abierto y solidamente democrático. Es decir en este sentido la naturaleza de la administración pública tiene como fin eliminar las prácticas arbitrarias, la discriminación, la impunidad, el beneficio personal y las prácticas corruptas que los gobiernos realizan. De forma genérica, **se trata de que la administración pública garantice el estado de derecho y el ejercicio democrático que rige a la sociedad en su conjunto.**

En otro sentido, por reactivación de la capacidad administrativa actualmente se entiende el acento que se pone en la incorporación de formas organizacionales y métodos gerenciales (planeación/dirección estratégica, administración de calidad, rediseño de procesos, gestión de la información y descentralización decisoria y operativa, entre otras), los cuales otorgan dirección a los gobiernos y permiten tener un control más efectivo de los entornos en los que actúa o debe actuar el gobierno a fin de resolver plenamente las demandas ciudadanas<sup>18</sup>.

Esta redefinición de la administración pública se basa en cumplir con los criterios de eficacia-eficiencia-calidad-innovación en la provisión de los servicios públicos y de esta forma asegura que la acción del gobierno y la administración tengan como resultado agregar valor a los activos de sus ciudadanos y comunidades.

Bajo este nuevo marco de ideas y conceptos se considera al ciudadano como usuario-cliente de los servicios públicos cuyos requerimientos y expectativas deben ser satisfechos, por lo tanto, el desarrollo de la capacidad administrativa tendría como fin evitar el funcionamiento deficiente y costoso de las organizaciones públicas, eliminar las actividades y acciones que no son de amplio beneficio público, desplazar de forma

---

<sup>18</sup> Op. cit



definitiva todas aquellas decisiones que no tienen impacto alguno en las demandas de la sociedad y exigir que toda la gestión pública esté absolutamente comprometida y orientada a resultados y de beneficio para la población.

De hecho, las dos tendencias anteriormente descritas se expresan a nivel internacional y no son privativas de los países en desarrollo o de sistemas políticos que recientemente han cambiado su matriz autoritaria. En efecto, como lo menciona la OCDE el “arte de gobernar a nivel mundial ha sido cuestionado”. De tal forma que estas dos tendencias son medidas obligadas para los gobiernos debido a que influyen en los procesos de globalización, en la revolución tecnológica, en los nuevos modelos de funcionamiento económico, en el resurgimiento de las identidades locales, por la agudización de las desigualdades y por los riesgos ambientales.

Esta nueva redefinición de la naturaleza y capacidad administrativa de la administración pública, rompe con la definición internalista que tradicionalmente había dominado su campo de estudio y ejercicio, donde las características que animaban su existencia era centralista, jerárquica y normativa; cuyo comportamiento general era tomar decisiones y ejecutar acciones consideradas superiores e independientes y donde la sociedad y sus ciudadanos eran percibidos como ajenos, intrascendentes e incompetentes para incidir en los asuntos públicos.

Bajo esta rebasada visión, al ciudadano se le percibía incapaz de participar en asuntos públicos y en definir y ayudar el logro de los objetivos que por delegación tenía el gobierno. Este esquema de administración pública se consideraba esencialmente como un proceso individual de estricta competencia y responsabilidad del sector público, especialmente del poder ejecutivo, para gobernar, saber lo que más convenía al interés público y dirigir la orientación del desarrollo social y económico de la población.

A partir de estos enfoques la administración pública debe estar más relacionada con el funcionamiento, la calidad y los resultados del gobierno y no con la cantidad de acciones y decisiones de la visión economicista (áreas de intervención, aparato administrativo

omnipresente, programas de personal sobredimensionados, presupuestos y gastos incontrolables). En el fondo, estas nuevas tendencias de la administración pública proponen una modificación sobre la discusión política y teórica de la Reforma del Estado.

Finalmente, podríamos decir que con éste traslado de enfoque y prioridades, la Reforma del Estado, en estas perspectivas, ha dejado atrás su perfil endógeno y tecnocrático, aspectos relacionados con la estabilización macroeconómica y las finanzas públicas sanas, ha renovado su naturaleza y objetivos más hacia lo político y sobre el “arte de gobernar”, a partir de considerar como prioritaria la calidad, la oportunidad, el uso transparente de los recursos, la eficiencia y eficacia de los bienes y servicios públicos que se otorgan a los ciudadanos.

### **2.3. Las Actuales Tendencias de la Nueva Gestión Pública en la OCDE.**

Los países integrantes de la OCDE actualmente están convencidos de que el reto más importante que enfrentan tiene que ver con la transformación radical de sus aparatos públicos institucionales. Para la OCDE el sector público actualmente y en el futuro debe desarrollar continuamente sus capacidades para ser más receptivo de las demandas de la sociedad en su conjunto y de sus segmentos sociales; pero además, y sobre todo, para generar resultados eficientes, eficaces, ahorradores de recursos y con calidad en los bienes y servicios que otorga.

Es por ello que desde hace más de una década todos los países integrantes de la OCDE han llevado a cabo profundas reformas de la gestión pública. Su convencimiento sobre la necesidad de un cambio en la organización pública los ha llevado a compartir y extender sus puntos de vista sobre dicha problemática, a tal grado que han recomendado a todos los países que reformen sus estructuras públicas para tener mejores resultados económicos y sociales y para la integración global comercial.

A partir de estos objetivos claramente identificados, los países de la OCDE han dirigido sus esfuerzos para reformar sus administraciones públicas incorporando herramientas, estrategias y conceptos de la administración privada, sobre todo porque consideran que a partir de las modificaciones que emprendieron hace ya más de tres décadas para ser más competitivos, han logrado tener un desempeño organizacional más efectivo y por lo tanto mejorado exitosamente sus resultados económicos.

En este sentido, consideran que sin olvidar las profundas diferencias que existen entre el ámbito público y privado, existe una imperiosa necesidad de reformar la gestión y orientarla hacia el eficiente y efectivo desempeño organizacional y hacia el logro de resultados. En general, las políticas actualmente puestas en práctica han tenido diferentes ritmos y prioridades, pero todas están dirigidas a crear un nuevo modelo (Nueva Gestión Pública) que busca fomentar una cultura centrada en la mejora de resultados en un sector público menos centralizado, administrado por gerentes públicos.

De esta forma para el Comité de Gestión Pública de la OCDE<sup>19</sup> a pesar de las diferentes políticas puestas en práctica en los distintos países, existen rasgos que comparten los países miembros:

Una orientación más marcada hacia los resultados, en términos de eficiencia, de eficacia y de calidad del servicio.

La sustitución de formas de organización jerarquizadas y fuertemente centralizadas por un contexto de gestión descentralizada, en el que las decisiones referentes a la asignación de recursos y a la prestación de servicios se adopten más cerca de su campo de aplicación, y en donde los clientes-ciudadanos y otros grupos interesados puedan dar a conocer sus reacciones o reclamos.

---

<sup>19</sup> La transformación de la Gestión Pública. Las reformas en los países de la OCDE.

La posibilidad de explorar soluciones diferentes de la prestación directa de servicios y de una reglamentación directa por el Estado, susceptible de conducir a resultados más eficaces<sup>20</sup>.

Una búsqueda de eficiencia en los servicios prestados directamente por el sector público, gracias a la fijación de unos objetivos de productividad y a la creación de un clima de competitividad en el interior del sector público y entre las organizaciones que la integran.

El reforzamiento de las capacidades estratégicas del Poder Ejecutivo, de manera que conduzca a la evolución del Estado y que permita adaptarse de manera automática, flexible y económica a los cambios externos y responder a intereses diversos.

Para la OCDE, todos éstos cambios hablan en el fondo de una transformación cultural, que se aleja de la función pública considerada como cumplimiento de normas y establecimiento de áreas rígidas y pasa ahora a estimular a las instituciones e individuos para mejorar los resultados, especialmente mediante la búsqueda de soluciones diferentes de la prestación directa de los servicios del Estado (participación social, concesiones, privatizaciones, participaciones pública-privada, entre otras).

Así, la administración pública en los países de la OCDE actualmente está dirigida a desarrollar sus capacidades a fin de otorgar resultados. Para ello, ha impulsado los siguientes tres cambios:

- Ha otorgado un amplio y claro margen de autonomía y flexibilidad en el uso de los recursos financieros y humanos;
- Ha creado un marco de delegación de decisiones;
- Y ha estimulado a los gerentes públicos (servidores públicos responsables de poner en marcha las acciones o programas y aquellos que administran áreas que tiene contacto con el ciudadano) para que produzcan resultados cuantificables. Se trata,

---

<sup>20</sup> Op. cit.

de forma general, de una reforma que busca “dejar u obligar a los gerentes públicos a actuar”.

Un aspecto central de esta nueva forma de ejercer la responsabilidad administrativa, y de la cual depende en gran medida el éxito o fracaso de las medidas dirigidas a refocalizar los objetivos institucionales, tiene que ver con la reforma a la gestión de los recursos humanos, cuyos propósitos deben ser seleccionar, conservar y perfeccionar un personal en todos los niveles y áreas que sea competente y esté motivado con las actividades que realiza. El factor humano, es uno de los pilares de la nueva forma de concebir la gestión del sector público.

Para la OCDE resulta imprescindible orientar los recursos de la administración pública hacia el cliente-ciudadano, de tal forma que es inevitable construir “organizaciones de resultados”. Un elemento fundamental de esta construcción permanente es el “contacto” entre gerentes del sector público y clientes-ciudadanos, ya que se convierte en una garantía de cambio en las formas de trabajo, al establecer una receptividad de las demandas.

Todo ello obliga a un cambio en las actitudes de los servidores públicos, ya que se les exige dejar a un lado su preocupación por sus limitados intereses personales y dirigir sus esfuerzos al otorgamiento de servicios que deben prestar al cliente-ciudadano, haciendo un uso adecuado y transparente de la infraestructura institucional y de los fondos públicos.

Con esta nueva manera de trabajar en el sector público, los países de la OCDE han logrado, entre otras consecuencias positivas, mejorar el acceso de los clientes-ciudadanos a los servicios; incrementar la transparencia en los procesos de decisión; reparar las injusticias cometidas de manera sistemática; transformar a la administración gubernamental suprimiendo formalidades inútiles; incrementar la receptividad debido a la flexibilización de los instrumentos de actuación; delegar poderes de decisión a los servidores públicos que tienen contacto con el cliente-ciudadano; y finalmente, han

diseñado mecanismos de consulta que permiten tener más en cuenta las necesidades de los beneficiarios a la hora de diseñar los servicios.

Este último aspecto es fundamental ya que permite establecer normas de servicio que especifican la calidad que puede esperar el usuario o beneficiario, de ahí que la OCDE recomiende generalizar esta práctica en todos los países. Sin embargo, también recomienda que en este proceso que cuida de los intereses individuales del cliente-ciudadano, se concilien con los del contribuyente en general y evite que la administración pública se convierta en un rehén del cliente.

En relación al aspecto normativo, (reglas y normas) para el Comité de Gestión Pública de la OCDE su aplicación más racional deberá constituirse en una práctica de la acción gubernamental. La regulación de la calidad de los servicios es esencial para la eficiencia del gobierno. Las ideas tradicionales sobre el papel de la normatividad se han convertido en obstáculo para el dinamismo y la capacidad de respuesta del sector público, pero también en causa de debilitamiento de la credibilidad de los gobiernos. Actualmente, la normatividad debe ser vista desde las facilidades u oportunidades de mejoramiento social, éxito económico, social que imponen a los particulares y agentes económicos.

La complejidad y el número de textos normativos hacen surgir preocupaciones por la coherencia de las reglas dictadas, por la claridad jurídica, por la poca responsabilidad asignada a los empleados públicos, por la transparencia de los procesos y por las intromisiones en la vida privada de los ciudadanos. Para enfrentar estas problemáticas los gobiernos deben realizar esfuerzos para reducir el volumen de la normatividad para mejorar su calidad, fijando criterios flexibles sobre su uso y diseño, valorando su impacto en la actividad diaria.

Además, para hacer surgir en la mentalidad de los servidores públicos la preocupación por los resultados es necesario elaborar estrategias dinámicas y flexibles para que los individuos y sus instituciones puedan adaptar sus necesidades a los impulsos del cambio.

Por ello, estas estrategias deben ser diseñadas sobre todo a partir de optimizar los recursos disponibles.

La OCDE recomienda establecer una estrategia “radical selectiva”, que consiste en seleccionar un número limitado de metas muy visibles, debido en gran medida a los recursos escasos y a las capacidades legales y administrativas insuficientes, con alcance limitado para ser alcanzable, pero a la vez suficientemente radicales para producir un impacto significativo en los comportamientos y en los principales mecanismos de cambio.

Las reformas dependerán firmemente de las condiciones particulares, jurídicas y políticas de cada país, por lo que pueden ser selectivas o radicales, voluntarias o impuestas; lo que resulta importante no olvidar que deben ser siempre vistas y reconocidas, así como constantemente evaluadas, ser reconocidas como un medio y nunca como un fin.

Asimismo, para la OCDE actualmente entre las cuestiones de fondo a las que se enfrentan los reformadores se encuentra las siguientes:

- Cómo mantener la coherencia de las reformas en una situación caracterizada por importantes transferencias de facultades y por una mayor separación entre los decisores, los financiadores y los prestadores de servicios. El gobierno central debe desarrollar capacidad estratégica de dirección para que se refuercen debidamente las distintas medidas tomadas.
- Cómo actuar para que en el seno de las organizaciones exista capacidad para aplicar las reformas. Los órganos centrales deben dar mayor autonomía para que los ejecutivos y responsables actúen a favor de los cambios y fijar más el marco general de la actividad.
- Cómo actuar para que las reformas gocen de un apoyo político sostenible y visible, de forma que se fomente el movimiento de reforma y se superen las resistencias al cambio. Para que ello ocurra deben ser observables los cambios en los resultados. En caso, contrario, las reformas son sólo un acto de fe y corren el riesgo de suscitar en el futuro resistencias al cambio.

- Cómo introducir una mayor participación social en la dirección de los asuntos públicos.

La calidad y la eficacia en la dirección de los asuntos públicos revisten una importancia crucial para la prosperidad y el bienestar nacional. Es debido a ello que las tendencias respecto a la atención y satisfacción de las demandas, así como la relación costo-eficacia en el otorgamiento de los servicios públicos, tendrán una prolongada vigencia, ya que un abandono de estas estrategias y cambios institucionales y organizacionales se traduciría en la disminución de la competitividad económica y el estancamiento social.

Para la OCDE, en el curso de las próximas décadas el sector público eficiente presentará formas y comportamientos radicalmente diferentes. Las reformas a la gestión pública deberán considerar los siguientes criterios y tendencias:

- Restringir su participación en la prestación directa de servicios.
- Dedicarse más a aplicar un marco flexible en el que pueda desarrollarse la actividad económica.
- Regular mejor, disponiendo de una información más completa sobre los efectos probables.
- Evaluar permanentemente la eficacia de las políticas seguidas.
- Reforzar su capacidad de gestión previsor y de dirección para una mejor adaptación a los desafíos económicos y sociales futuros.
- Dirigir los asuntos públicos de una manera más participativa.

En este enfoque, en el futuro, la capacidad para gobernar dependerá cada vez más de la capacidad para la innovación del personal, de los gerentes públicos y del compromiso que demuestren. Para que ello ocurra será necesario el ejercicio de un verdadero liderazgo desde la cúspide, de tal forma que los órganos centrales y la alta dirección operativa estimulen la búsqueda de la eficacia, el menor costo y una mejora constante. Pero cada país deberá responder a estas necesidades de forma particular, ya que como es bien sabido no existen ni fórmulas ni modelos únicos e ideales.



## 2.4. La Propuesta Latinoamericana para una Nueva Gestión Pública.

La Reforma del Estado se ha convertido en el tema central de la agenda política mundial, sobre todo a partir de rebasar la visión tecnocrática e internalista que la dominó en la década de los ochenta. Actualmente cuando se habla de Reforma del Estado se habla sobre todo de la reconstrucción del Estado; se trata en general de construir un Estado para el siglo XXI que garantice el cumplimiento de los contratos económicos y sea lo suficientemente fuerte para asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país en el escenario internacional.

Para el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) la construcción de un nuevo tipo de Estado<sup>21</sup> es también el gran tema para América Latina. Pero la construcción de este nuevo tipo de Estado adquiere peculiaridades especiales cuando se habla de los países de la región. En primer lugar, la crisis del Estado en América Latina era mucho más grave que en los países desarrollados, ya que no sólo se tenía una crisis fiscal, igual que en la mayoría de los países, sino que además se enfrentaba un agotamiento grave del modelo de desarrollo económico (modelo de sustitución de importaciones); por otra parte el problema de la deuda externa era crónico en casi todo el continente. Estos dos fenómenos provocaron que en la década de los ochenta todos los países de la región vivieran un estancamiento económico y altas tasas de inflación. Es aquí donde encontró su razón de ser el Consenso de Washington.

Sin embargo, las reformas de los años ochenta que tenían como finalidad redimensionar el Estado (en su perspectiva económica, de tamaño) no resolvieron los problemas graves de los países. Así, la situación que enfrentan los países latinoamericanos es no sólo garantizar el control de las variables macroeconómicas, sino también establecer las medidas políticas tendientes a insertar a sus economías en los procesos de globalización.

---

<sup>21</sup> Sobre este punto, ver el trabajo de Joan Prats(1995), "Derecho y Management en las Administraciones Públicas", Reforma y Democracia, Revista del CLAD, No.3

De esta forma, los desafíos que actualmente enfrentan los países latinoamericanos son varios y de una gran complejidad, ya que tienen que actualizar sus funcionamientos económicos y políticos para integrarse a las tendencias dominantes en el mundo globalizado. En este caso, por ejemplo, los Estados deben eliminar sus políticas proteccionistas y establecer medidas para que los agentes económicos se vuelvan más competitivos. Además, para llevar a cabo de forma exitosa esta nueva transformación es necesario que los gobiernos actúen de forma estratégica a fin de diseñar y poner en práctica políticas públicas que tengan un impacto real en lo económico y en lo social.

En lo económico debe dirigir sus decisiones a permitir una mayor inserción en el comercio internacional, en la canalización de recursos públicos y privados en áreas de educación, ciencia y tecnología; en este caso su papel es fundamentalmente de regulador de las acciones y relaciones económicas. En lo social, lo estratégico está relacionado en garantizar la universalidad de los derechos sociales; en este ámbito su papel deberá dirigirse a establecer, formular y financiar políticas públicas equitativas, de impacto y calidad.

De esta forma, el Estado en América Latina deberá jugar un papel más protagónico en la conducción de la vida económica y social de los países, aunque las tendencias a nivel mundial sean contrarias. Esto se debe principalmente a que en muchos casos aún es incipiente la capacidad de movilización y responsabilidad de la sociedad y donde la participación estatal es prácticamente única.

En síntesis, en América Latina, el Estado deberá tomar en consideración tres puntos adicionales en la Agenda de Reforma que hoy se discute en el marco de los consensos de la OCDE:

- La obligada consolidación de la democracia;
- La necesidad de retomar el crecimiento económico y
- La reducción de la desigualdad social.

Son estos tres conceptos los que determinan en gran medida los nuevos horizontes de la reforma del estado en América Latina. Es en este contexto en el que tiene un papel fundamental la reforma de la administración pública a través del impulso y puesta en marcha de la nueva gestión pública del consenso de la OCDE.

Es en este sentido, que las políticas de reforma de la gestión pública buscan al igual que en la mayoría de los países, pero con condiciones diferentes, la reconstrucción de la capacidad de funcionamiento de las instituciones y sobre todo del gobierno en general. Es con estos objetivos y condiciones económicas, políticas y sociales donde se encuentra en nuestro caso “el desafío del arte de gobernar”.

En este contexto la implementación exitosa de la reforma gerencial podría aumentar la gobernabilidad democrática, promovería un mejor desempeño económico y garantizaría una constante eliminación de las desigualdades sociales, siempre y cuando tengamos los acuerdos políticos necesarios para realizar las reformas que nos faltan.

Frente a estas transformaciones necesarias en la administración pública, el CLAD comparte, con los añadidos mencionados la visión de reforma administrativa que se tiene en los países de la OCDE. En este sentido el CLAD considera que la reforma gerencial tiene que ver fundamentalmente con las transformaciones organizacionales que el sector privado vivió con el fin de enfrentar sus problemas de competencia y eficiencia en el mercado.

En general, estas nuevas definiciones fueron la modificación de las formas burocrático-piramidales de administración y la flexibilización de la gestión, disminuyendo los niveles jerárquicos y por consiguiente aumentando la autonomía de decisión de los gerentes. Con estos cambios se pasó de una estructura de normas centralizadas a otra sustentada en la responsabilidad de los administradores, avalados por los resultados efectivamente producidos.

Sin embargo, para el CLAD aún cuando estos cambios se hayan inspirado originalmente en la iniciativa privada, el modelo de nueva gestión pública debe necesariamente adecuarse al contexto político democrático en el que se encuentra inmerso el sector público. En este sentido la especificidad del sector público consiste en que se debe actuar de conformidad con el interés público, pero además tiene diversas instancias interesadas en controlar y vigilar que su comportamiento y decisiones se ajusten a los criterios de bienestar y no al de ganancia o lucro individual.

Además, el proceso de toma de decisiones es también de naturaleza distinta, ya que mientras que en el sector privado se exige que el número de participantes sea restringido y la capacidad para tomar decisiones sea rápida, en el caso del gobierno la toma de decisiones debe cumplir con el criterio democrático que lo obliga a involucrar a un mayor número de actores y una mayor demora en el proceso decisorio.

Finalmente, las empresas privadas se legitiman a partir de ser competentes en el mercado, mientras el sector público se legitima frente a los beneficios colectivos que garantiza y frente a las prácticas democráticas. Para el CLAD<sup>22</sup> “el gobierno no puede ser una empresa, pero sí puede (debe) tornarse más empresarial”. Es decir, debe crear organizaciones que respondan más ágil y flexiblemente a las condiciones que actualmente determinan los objetivos y funciones del Estado.

En general, la modernización del sector público, a partir de incorporar esta nueva definición de un gobierno por resultados, sólo será viable en la medida que tome como factores ejes de su funcionamiento la eficiencia, la democratización del servicio público y la flexibilización organizativa, que el modelo burocrático anterior no tomaba en cuenta.

En este sentido, para el CLAD la Reforma Gerencial es una modificación fundamental del aparato del Estado, entendida como la capacidad del Estado para concretar en la realidad, de manera eficiente y efectiva, las decisiones tomadas a nivel político relacionadas con la

---

<sup>22</sup> 1998; Op. cit)

consolidación de la democracia, el desarrollo económico y el mejoramiento de la distribución de la riqueza.

La reforma gerencial no puede ser confundida con la mera implementación de nuevas formas de gestión, como las de la Calidad Total, Transparencia y Acceso a la Información y Servicio Civil se trata de cambiar los incentivos institucionales de cómo funcionan los sistemas, para transformar las reglas burocráticas, lo que a su vez permitirá a los administradores públicos adoptar estrategias y técnicas de gestión más adecuadas para obtener mejores resultados.

El CLAD<sup>23</sup> considera que las principales características de la reforma gerencial en América Latina deben ser las siguientes:

- Contar con una profesionalización de la alta burocracia (ajena a los clientelismos políticos y los cambios injustificados en sus funciones), técnicamente preparada y motivada para formular, supervisar y regular las políticas; además de que debe contar con capacidades y sensibilidad para negociar y responsabilizarse ante el sistema político de los cambios propuestos y de los avances logrados. En este sentido, es en el que se deben promover y poner un funcionamiento los sistemas de servicio civil de carrera.
- La administración pública debe ser transparente y sus administradores deben ser responsabilizados democráticamente ante la sociedad. Éstos deben volver más transparentes las decisiones y acciones públicas, estableciendo de forma clara los sistemas salariales y exigiendo una conducta y valores éticos en los funcionarios.
- Descentralizar la ejecución de los servicios públicos para obtener mayor eficiencia y efectividad, aumentando también la fiscalización y el control de los ciudadanos sobre las políticas públicas. Sin embargo esto debe hacerse a partir de considerar las capacidades de los niveles de gobierno a los que se dirigen estas decisiones políticas. En el caso Latinoamericano es común observar la falta de capacidad política, financiera y de operación de las administraciones públicas locales.

---

<sup>23</sup> Op. cit

En las actividades exclusivas del Estado que permanezcan a cargo del Gobierno Central, la administración debe basarse en la desconcentración organizacional; el principio que predomina en este criterio es que entre mayor autonomía claramente regulada exista entre las estructuras responsables de formulación de las políticas y las unidades descentralizadas responsables de la ejecución de los servicios, mayor es la capacidad de exigir y controlar los resultados.

La administración pública basada en la Gerencia Pública se orienta totalmente por el control de los resultados y no por el control paso a paso de las normas y procedimientos; de esta forma la administración está obligada a definir claramente los objetivos y el cumplimiento de metas y la sociedad puede saber de antemano cuales son los compromisos que deben cumplir cada una de las instancias administrativas y sus instituciones para otorgar beneficios públicos, pero también obliga a responsabilizar a cada funcionario público de los resultados de su trabajo individual.

La mayor autonomía gerencial de las agencias y de sus gestores debe ser complementada con nuevas formas de control, donde el control deje de ser burocrático y preocuparse más por las ganancias de eficiencia y efectividad de las políticas. Estas nuevas formas de control pueden ser de cuatro tipos:

- Control de resultados, realizado a partir de indicadores de desempeño estipulados de forma precisa en los objetivos claramente definidos para cada unidad;
- Control contable de gastos, que abarca no sólo el control de los gastos realizados, sino también el descubrimiento de formas más económicas y eficientes de hacer cumplir las políticas públicas;
- Control por competencia administrada, o por cuasi-mercados, en las cuales las diversas agencias buscan ofrecer el mejor servicio a los usuarios y
- Control social, por medio del cual los ciudadanos evaluarán los servicios públicos o participarán en la gestión de los mismos.

En el modelo gerencial de la administración pública se distinguen claramente dos formas de unidades administrativas autónomas:

- La primera es aquella que comprende a las agencias que realizan actividades exclusivas del Estado, y que son por consecuencia monopólicas;
- La segunda es aquella que recibe la transferencia de facultades para suministrar políticas sociales y de desarrollo científico a un sector público no estatal (considerado fundamentalmente como tercer sector), integrado por miembros de la sociedad para actuar en asociación con el Estado.

En este último caso, con la facultación al sector social o tercer sector se logra flexibilización de la capacidad administrativa pública y se obtienen ganancias de eficiencia y efectividad sin afectar los principios básicos del Estado; se promueve el capital social y se permite la solidaridad ciudadana; el Estado establece una regulación de calidad, que le permite intervenir en caso que haya problemas en el otorgamiento de los servicios.

En la reforma gerencial la orientación del suministro de servicios es hacia el usuario-ciudadano. Con esta nueva definición se intenta enfocar más las acciones al usuario y sus demandas en lugar de la norma o a la burocracia; además, permite que los ciudadanos participen en la evaluación y gestión de las políticas públicas.

Por último, es fundamental modificar el papel de la burocracia en relación con la democratización del poder público. Por lo que para la reforma gerencial es preciso aumentar el grado de responsabilidad del servidor público en tres aspectos:

- Ante la sociedad, tornando a la administración pública más transparente, orientada hacia la rendición de cuentas;
- Ante los políticos electos en términos de la democracia representativa sean del gobierno o de la oposición y
- Ante los representantes formales e informales de la sociedad, que actúan en la esfera pública no estatal.

En resumen, para el CLAD la reforma gerencial busca aumentar la eficiencia, la efectividad y la democratización del poder público, a partir de ello, fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo económico y social.

El CLAD estima que la revigorización del Estado latinoamericano hará que éste se centre y gane efectividad en la promoción de la educación, la salud, la vivienda, los programas de ingreso básico, el desarrollo científico tecnológico y el comercio exterior. Asimismo, la implantación exitosa del modelo gerencial capacitará al Estado para ofrecer fundamentos macroeconómicos estables, creando condiciones para la elevación de la inversión privada nacional y multinacional, así como para aumentar la competitividad internacional de los países de América Latina.

La reforma gerencial no opta solo por los principios del mercado como el ordenador por excelencia de los nuevos retos del sector público. Aquí, la modernización de la administración pública también pasa por la redefinición de las relaciones entre el Estado y la Sociedad, con la construcción de una esfera pública que involucre a la sociedad y a los ciudadanos en la gestión y puesta en práctica de las políticas públicas; es en este aspecto donde se establece una clara distinción entre la administración pública y la administración privada, pero además donde también se hace un claro distanciamiento del estilo y propuesta tecnocrática, siempre alejada de la sociedad y sus demandas, dominante en las reformas de estabilización económica de la década de los ochenta.



### 3. Calidad Total: Antecedentes

La historia de la calidad va ligada con el desarrollo tecnológico, económico y político que han alcanzado las naciones. En el Siglo XX con el boom del desarrollo de las comunicaciones y de la globalización, la calidad dejó de ser una cuestión local y se convirtió en una necesidad, para competir y ser competitivo en un escenario global.

En el Sector Industrial, la producción de artículos y servicios, la cantidad que se produce afecta al costo y la calidad.<sup>24</sup> En virtud de lo anterior, a medida que se produce una mayor cantidad de mercancías y se prestan un mayor número de servicios; surgen con frecuencia la “tendencia del fabricante a volverse descuidado”. **Lo monótono de la producción embota los sentidos y la calidad se deteriora.**

Por lo anterior es que surgió el término **Control<sup>25</sup> de Calidad** que con el transcurso del tiempo nos llega al presente con el término de **Control Total de Calidad<sup>26</sup>**.

#### 3.1. Antecedentes Históricos.

En la era artesanal de la producción, eran innecesarios los controles de calidad a pertenecer la producción al artesano; en ese período preindustrial lo que estaba en juego era la reputación del artesano con cada producto que elaboraba. En la Revolución Industrial y con la llegada de la producción en masa, la división del trabajo, piezas intercambiables, el prestigio del artesano pasó a segundo plano y se tuvo la necesidad de garantizar la calidad con controles formales.

---

<sup>24</sup>Véase a FCA (1989): *Contaduría y administración*. México, UNAM

<sup>25</sup>Opc. Pp. 92. “El Control es el método o función directiva que se propone conseguir, que los resultados de una actividad determinada correspondan lo más exactamente posible a los programas, a los objetivos y a las políticas definidas”. “El término “control” se refiere a la actividad (o inactividad) diseñada para cambiar una condición actual, o para hacer que permanezca inalterable”, “Calidad es el grado de satisfacción que ofrecen las características del producto, en relación con las exigencias del consumidor al que se destinan”.

<sup>26</sup> Opc. Pp. 93. Control Total de Calidad “Es un sistema para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizado por los diversos bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción del cliente”.

Lo que hoy conocemos como control de calidad moderno o control de calidad estadístico, comenzó, en la década de los treinta con la aplicación industrial del cuadro de control, ideado por el Dr. W. A. Shewhart, de Bell Laboratories.

La segunda Guerra Mundial fue el catalizador que necesitó el cuadro de control para su aplicación en el sector industrial de los Estados Unidos, cuando la reorganización de los sistemas de producción no fue suficiente para cumplir con las exigencias de calidad del estado de guerra y semiguerra. La aplicación del cuadro de control permitió a la industria de los Estados Unidos producir artículos militares de bajo costo y de gran calidad, lográndose una producción satisfactoria en términos cuantitativos, cualitativos y económicos, que estimuló el desarrollo tecnológico.

En el período de 1930-1950, Japón en su sector industrial iba a la zaga, en el Control de Calidad<sup>27</sup> de su producción, pues utilizaban el llamado método Taylor en ciertas áreas. El Control de Calidad dependía enteramente de la inspección, pero ésta no era cabal para todos los productos. En estos días Japón competía en costos y precios, pero no en calidad, es la época de los productos “baratos y malos”.

En 1950 la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses realizó un seminario sobre el control de calidad estadístico para gerentes e ingenieros, donde el ponente fue el Dr. W. Edward Deming, proceso que marcó la introducción del control de calidad en el Japón. El desarrollo del Control de Calidad, no tendría un marco de referencia sólido sin la mención de las aportaciones del Dr. J. M. Juran que creó un ambiente en que se reconoció al control de la calidad como un instrumento de la gerencia. Asimismo, inició los círculos de calidad<sup>28</sup>, que permitieron abrir las puertas para el establecimiento del control de calidad, tal como lo conocemos hoy.

---

<sup>27</sup> Opc. Pp. 93. “El control de Calidad es aquella función directiva, cuya finalidad consiste en garantizar la consecuencia de los objetivos de calidad de la empresas, y de un modo especial: a) la Obtención de nivel de calidad previsto para la producción; b) La reducción de los costos de calidad”. Control de Calidad “Es un Sistema de inspección, análisis y acción aplicada a un proceso fabril, de manera que inspeccionando una pequeña porción del producto corrientemente producido, puede efectuarse un análisis de su calidad para determinar qué acción correctiva hay que aplicar a la operación con el fin de lograr y mantener el nivel de calidad deseado”.

<sup>28</sup> Opc. Pp. 119. Círculo de Calidad es: “Un grupo de Trabajadores, de la misma área de trabajo, que en forma voluntaria, llevan a cabo actividades de mejoramiento de productividad y calidad, como parte integral de la compañía, utilizando metodologías de solución de problemas, propiciando el autodesarrollo y la superación personal, así como el desarrollo mutuo, con la participación activa de sus integrantes.

Poco después de introducir el Control de Calidad en Japón, se abandonó el enfoque Tayloriano de inspección para no despachar productos defectuosos, que dio por resultado la filosofía<sup>29</sup> de calidad del modelo<sup>30</sup> japonés, sector industrial Japonés que dice: “Si en vez de acudir a la inspección dejamos de producir artículos defectuosos desde el comienzo, en otras palabras si controlamos los factores del proceso que ocasionan productos defectuosos, ahorraremos mucho dinero que de otra manera se gastaría en la inspección”.

### **3.2. Origen de las Normas de Calidad**

Las Normas de Calidad son resultado de las necesidades de las industrias por armonizar los sistemas de producción y mejorar así la calidad de los productos.

### **3.3. Antecedentes los Sistemas de Aseguramiento de Calidad en México.**

El 11 de diciembre de 1990, la Dirección General de Normas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, a través del Diario Oficial de la Federación, aprobó las primeras ocho normas oficiales mexicanas NOM-CC. Con esta acción, México al igual que los países industrializados adopta el esquema de normalización ISO. Esta serie de normas surge como producto de los trabajos de evaluación de sistemas de calidad de proveedores, que realizaba en 1985 Petróleos Mexicanos con apoyo del Instituto Mexicano del Petróleo.

Al llevar a cabo las evaluaciones, se encontró que al igual que Petróleos Mexicanos, otras instituciones de los sectores oficial y privado realizaban tareas similares con sus proveedores; con base en normativas y criterios diversos. Desde entonces surgió, de un

---

<sup>29</sup> La Filosofía en que se basa esta mentalidad de control de calidad es que para resolver los problemas de confiabilidad, seguridad y economía “ es indispensable controlar todos los procesos relacionados con el desarrollo, planificación y diseño de nuevos productos; es necesario, pues, un programa de Control de Calidad que emane de una planeación estratégica de la calidad cuya aplicación sea más amplia que en el pasado.

<sup>30</sup> Desde sus inicios el modelo japonés ha impulsado en que todas las divisiones y todos los empleados deben de participar en el estudio y promoción del control de calidad.

grupo de especialistas en evaluaciones de sistemas de calidad bajo la dirección de la gerencia de promoción industrial de Petróleos Mexicanos y del Instituto Mexicano del Petróleo, la idea de elaborar una normativa nacional que ayudara a establecer los lineamientos generales para el diseño, la implantación y evaluación de sistemas de calidad.

En agosto de 1988, la Dirección General de Normas distribuyó en las cámaras industriales y comités de normalización tres anteproyectos de normas oficiales mexicanas, basada en las normas ISO 9000, presentados por el Instituto Mexicano del Petróleo, con objeto de recibir comentarios y proceder a su aprobación como normas oficiales mexicanas. Una vez conformado un grupo de trabajo ad hoc, en marzo de 1989 fueron aprobadas. Posteriormente, el 7 de abril de 1989, la Dirección General de Normas emite una convocatoria para constituir formalmente el Comité Consultivo Nacional de Normalización en Sistemas de Calidad (CCONNSISCAL).

Desde entonces el CCONNSISCAL ha venido trabajando en la elaboración de normas oficiales mexicanas de sistemas de calidad, con la participación creciente de instituciones tanto del sector público como del sector privado. De esta manera la versión mexicana equivalente a las series ISO 9000 se encuentra en las series NOM-CC.

### **3.4. Sistemas de Aseguramiento de la Calidad Existentes**

Las series de ISO 9000:2000 son un grupo de 5 individuales, pero relacionadas a estándares internacionales de administración de la calidad y aseguramiento de calidad.

Las series son genéricas, no específicas. Pueden usarse igualmente para manufactura y servicios industriales. Estos estándares fueron desarrollados para documentar efectivamente los elementos de sistemas de calidad que son instrumentados para mantener un sistema eficiente de calidad en la empresa. La serie ISO 9000:2000 no especifica la tecnología que debe ser aplicada para la instrumentación de los elementos del sistema de calidad.

Hay algunos beneficios al instrumentar estas series en la empresa. Por ejemplo, esto conducirá a darle calidad al producto o servicio y evitar costos de inspecciones finales, costos de garantías y reprocesos. Adicionalmente, también puede reducir el número de auditorías de los clientes a los procesos de operación. Cada vez más los clientes aceptan proveedores con sistemas de calidad registrados que han sido evaluados por una tercera persona con base en esos estándares.

### **3.4.1. ISO 9000:2000**

El ISO 9000:2000 es una norma general que contempla el control de la calidad en la totalidad del ciclo productivo; es decir desde el diseño del producto, hasta su venta.

Esta norma tiene su campo de acción en la industria manufacturera; así mismo, al ser universal, y no ser un esquema rígido, se le han efectuado revisiones que permitan su aplicación en el sector productivo y público.

De la revisión del ISO 9000 se desprenden las normas ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 y el ISO 9004. Este conjunto de normas, que en sí mismas forman el ISO 9000:2000, sirven para facilitar su aplicación en sectores más amplios, por ejemplo el ISO 9001 se aplica en el sector manufacturero, pero no involucra el diseño de productos, el ISO 9002 en el Sector Servicios y el ISO 9003 en la Industrial del Software.

### **3.4.2. ISO 14000**

El ISO 14000 es una Norma de Protección Ambiental que las industrias deben seguir para el cuidado del medio ambiente, la cual se basa en la filosofía de minimizar el desperdicio y así prevenir la contaminación.

### 3.4.3. ¿Que es el ISO?

El ISO comprende alrededor de 180 Comités técnicos, cada uno es responsable de una o más áreas de especialización que comprende desde asbestos hasta zinc. El propósito de ISO es promover el desarrollo de la estandarización y actividades mundiales relativas a facilitar el comercio internacional de bienes y servicios, así como desarrollar la cooperación intelectual, científica y económica. Los resultados del trabajo técnico de ISO son publicados como estándares internacionales. En este sentido, la ISO 9000:2000 es producto de dicho proceso.

### 3.5. ¿Que es la Certificación?

La certificación es el reconocimiento y aceptación por el mercado de que las empresas, organismo o el gobierno satisfacen una serie de normas y requisitos que garantizan la calidad de sus productos o servicios. La certificación tiene un periodo de vigencia y periódicamente los organismos de “certificación” verifican que se sigan cumpliendo los estándares de calidad para renovar el certificado expedido.

### 3.6. ¿Por qué de la Calidad Total en el Gobierno?

Por mucho tiempo la sociedad ha tenido la visión y el sufrimiento de que los servicios que brinda el gobierno<sup>31</sup> son: pésimos, tardados y los funcionarios públicos corruptos. Para cambiar este **panorama** es necesario que la “gestión pública” mejore. Para poder brindar a la sociedad un “servicio público de calidad<sup>32</sup>” es necesario la implantación de un Sistema de Administración de la Calidad que garantice tiempos de atención y de

---

<sup>31</sup> Por ejemplo tenemos los “problema enfrentados” por el gobierno del Distrito Federal desde fines de diciembre del 2000 a la fecha, en la expedición de licencias y a partir de enero del presente año en la Tesorería del Distrito Federal donde la gente hace colas de horas para pagar sus impuestos, lo que ocasiona malestar en los contribuyentes y más reciente el proceso de cierre de las oficinas de licencias en las delegaciones del Distrito Federal por corrupción de sus funcionarios.

<sup>32</sup> El Servicio Público de calidad comienza con la planeación estratégica en la se prevean los posibles problemas y defectos de los servicios brindados, para que al llegar al usuario, haya los menos errores que eliminar, además de lograr seguridad y economía en el sistema administrativo.

respuesta a los reclamos de los servicios prestados por el gobierno. Ello implica la elaboración de manuales de operación, de políticas y criterios, delimitando el poder discrecional de los funcionarios públicos, al tener previamente definidos los criterios en que se debe de efectuar su trabajo. Así tenemos los siguientes elementos que engloban una filosofía de calidad total<sup>33</sup>.

- Institucionalización.- Institucionalizar un servicio público de excelencia que privilegie la atención a los requerimientos de los usuarios.
- Certidumbre.- Establecer un compromiso explícito con el público en general, al definir estándares de calidad para los servicios que ofrecen las representaciones federales, en congruencia con el Registro Federal de Trámites y Servicios (RFTS).
- Confiabilidad.- Garantizar que los compromisos establecidos en materia de mejora regulatoria sean operados en forma homogénea, segura y confiable en todo el país.
- No discrecionalidad.- Transparentar los criterios de resolución a través del impulso de acciones correctivas y preventivas.
- Mejora continúa.- Contar con un mecanismo que mediante la mejora continua permita gradualmente, adaptarse a las necesidades del usuario.

Todos los anteriores elementos de la filosofía de calidad serán inútiles si no van complementados por un **Código de Ética**<sup>34</sup>, de los servidores públicos que permita que en conjunto con la **Política de Calidad**, el forjamiento de una “Cultura de Calidad” en los Servidores Públicos que debe ser los cimientos para la implementación con éxito en el corto y largo plazo de Sistemas de Aseguramiento de la Calidad.

---

<sup>33</sup> Véase Secretaría de Economía (2001); “La Secretaría de Economía Atiende a sus clientes con calidad ISO 9000”. En [www.se.gob.mx](http://www.se.gob.mx).

<sup>34</sup> Para mayor información véase el apéndice A.

---

## 4. Gerencia Pública

**E**n este capítulo abordaremos la Gerencia Pública, y las Tecnologías de la información y Comunicaciones (TIC), como pautas y elementos importantes en la implementación de un Sistema de Calidad<sup>35</sup> en la Administración Pública, que tenderá verse reflejado en un “**Gobierno Digital**<sup>36</sup> o **Electrónico** fundamentado en la estrategia de e-méxico<sup>37</sup> y e-gobierno planteado por el expresidente Vicente Fox Quezada en su discurso de toma de posesión de la Presidencia de la Republica.

Después de 70 años de régimen partido-gobierno del Partido Revolucionario Institucional (PRI) y seis años de gobierno de transición, es un buen momento para reflexionar sobre la gerencia pública y en los medios para hacer más eficaz a la Administración Pública Federal, abordo el tema desde una perspectiva esencialmente gerencial, con la intención de encontrar en el arte y la ciencia de la gerencia elementos que permitan mejorar la **gestión**<sup>38</sup> de la administración Pública Federal.

Este apartado comienza con un análisis de las áreas de competencia del Estado y de las acciones requeridas para su modernización, es decir el **objeto de la gerencia pública**. Luego se discuten las diferencias entre la gerencia pública y la gerencia privada y las características propias de las áreas funcionales de la gerencia en el sector público, las formas de prevenir y controlar la corrupción.

La idea central que inspira el desarrollo de este trabajo es que es posible una administración pública eficaz, eficiente, de calidad e innovadora, que utilice principios gerenciales y las herramientas de la nueva economía que son las TIC y logre a partir de esto una Certificación Internacional de calidad (ISO 9000:2000<sup>39</sup>) en la prestación de sus

---

<sup>35</sup> Véase a Fox Quezada, Vicente (2000): “La Presidencia de Vicente Fox, será de Calidad Total”. En [http://thequalitytimes.com/Notas/Vicente\\_fox\\_pinos.htm](http://thequalitytimes.com/Notas/Vicente_fox_pinos.htm).

<sup>36</sup> Véase a Martí Tharrats, Pablo (1999): “Internet vs. el negocio tradicional”. En <http://www.timagazine.net/timagazine/1a2b3c/0399/intvs.cfm>. Marzo 1999.

<sup>37</sup> Véase a <http://www.e-mexico.gob.mx>

<sup>38</sup> Véase a Cabrero Mendoza. Gestión Pública, ¿La Administración Pública de siempre bajo un nuevo disfraz?.

<sup>39</sup> Véase a Peach, Robert W. (1999): *Manual de ISO 9000*. México, Mc Graw Hill.



---

servicios y productos. Para lograrlo se requiere, además de la selección adecuada de los gerentes (*Servidores Públicos: Operativos, Mandos Medios y Superiores*) y la aplicación de los principios fundamentales de gerencia, un buen grado de información y de conciencia en los ciudadanos para que éstos puedan, como beneficiarios de la acción del Estado, exigir tanto a los administradores públicos como a sus representantes políticos la dedicación honesta y eficiente a la satisfacción de sus necesidades, es decir que actúen con ética<sup>40</sup>.

Si bien es cierto, que los gobiernos se desempeñan mal en muchos aspectos, pero es necesario reconocer que también hacen bien muchas cosas y que en ellos se encuentran personas con vocación de servicio. Además es necesario hacer énfasis en la sociedad, el ciudadano y el individuo para que la imagen o apreciación que tienen del servidor público cambie y con ello hacer ver a la gente que el servicio público es una tarea muy noble e importante, que merece una gerencia de la mejor calidad posible.

En este capítulo se establecen frecuentes comparaciones entre la gerencia pública y la gerencia privada. En uno y otro sector hay mucha variabilidad en la calidad de la gerencia, desde la excelencia hasta la mediocridad, pero no hay duda que es en el sector privado donde se ha profundizado más en el análisis de los principios y métodos de la gerencia efectiva, por lo tanto, constituye una referencia obligatoria para el estudio de la gerencia pública.

Se acoge en este trabajo una actitud favorable hacia la privatización y la reducción del tamaño del Estado, pero ello no obedece a una posición dogmática a favor del sistema de libre empresa sino a razones prácticas y circunstancias derivadas del crecimiento desordenado del Estado. *Ni el capitalismo, Ni el socialismo* son fines en sí mismos; por el contrario, ambos sistemas tienden a colocar al hombre al servicio de la economía. ***Me atengo más bien al principio de tanto mercado y tanto Estado como sea necesario***<sup>41</sup>. Si bien el trabajo aquí presentado toma en cuenta las realidades actuales de la administración pública, en el mismo se adopta un punto de vista crítico, proponiéndose

---

<sup>40</sup> Véase a Irisity, Jorge (2000): "La responsabilidad ética de los funcionarios y la lucha por el desarrollo". En <http://www.iadb/etica/referencias.cfm>

<sup>41</sup> González Tiburcio Enrique.- Por una Economía con Justicia Social: Nuestra Propuesta. Marzo 1999.

políticas cuya implementación pudiese requerir cambios en el ordenamiento jurídico vigente o reformas institucionales de otra naturaleza.

#### 4.1. ¿Que es la Gerencia Pública?

La Gerencia pública es la aplicación de los principios gerenciales del sector privado al público. El objetivo principal de la gerencia pública y por lo tanto la medida de la evaluación de su desempeño, es la calidad del servicio que presta.

Salvo con algunos matices secundarios, puede afirmarse que no existen diferencias esenciales entre la gerencia pública y la gerencia privada. En ambas se debe tratar de administrar con eficiencia los recursos disponibles para lograr el fin deseado. Las discrepancias más significativas son las siguientes:

- En el sector público prevalece el interés colectivo o "bien común" sobre los intereses de los particulares o de un sector de la comunidad.
- En el sector público existe una ingerencia indebida de los partidos políticos.
- En el sector público no hay competidores domésticos, sino obstáculos o desafíos internos, pero sí hay competidores externos (los demás países).
- En el sector público no es necesario conquistar la preferencia de los "clientes", aunque sí se deben satisfacer sus necesidades.

---

## 4.2. Objetivo de la Gerencia Pública

### 4.2.1. Áreas de Competencia del Estado

La definición de las áreas de competencia del Estado y de su grado de intervención en la actividad económica y social de un país es un tema que es objeto de mucha controversia y constituye la esencia de un debate ideológico no resuelto. En un extremo, está la posición del liberalismo económico, "*dejar hacer y dejar pasar*", según el cual el Estado no debe interferir con la actividad económica de los ciudadanos. En el otro extremo, está la visión socialista (China, Cuba, Corea del Norte etc.) de abolir la propiedad privada y colocar en manos del Estado toda la producción de bienes y servicios.

En la actualidad, con base en la observación empírica del éxito y del fracaso de los dos sistemas económicos (capitalista y socialista), prevalece la idea de una intervención moderada del Estado, limitándola a una actividad reguladora indispensable y a la prestación de los servicios que el sector privado no puede ofrecer económicamente.

Sin embargo, si bien el **Estado** debe actuar en lo que le es propio, permitiendo al sector privado un amplio espacio para su desarrollo, conserva la obligación de facilitar el **Desarrollo Humano**, el cual no puede estar a merced de las libres fuerzas del mercado.

**Liderazgo Político.**- Se espera que el Estado ejerza un liderazgo político de la sociedad y conduzca a ésta a alcanzar niveles de desarrollo que le permitan satisfacer sus necesidades fundamentales y mejorar su calidad de vida. Cuando el Estado transfiere la propiedad y el control a la comunidad o a la iniciativa privada, **Su Responsabilidad no Termina**. *El Estado puede no prestar los servicios*, pero sigue siendo responsable de que se satisfagan las necesidades de la población. Cuando el Estado abdica a su responsabilidad conductora, frecuentemente sobreviene el desastre<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> Como un ejemplo claro de lo que pasa cuando el Estado olvida su obligación de regulador del mercado, lo tenemos el mercado del maíz que que a partir de enero de 2007 se vio el daño que causan los especuladores al no ver una agencia gubernamental con capacidad de regular a los monopolios privados como es el caso del grupo GRUMA que controla el 85% del mercado del maíz.

El liderazgo político es la capacidad de dirigir y organizar la vida económica y social de un pueblo, es la aptitud para reconocer los desafíos que deben enfrentar una sociedad y el coraje y la habilidad para movilizar la opinión a aceptar cambios que muchos pueden encontrar desagradables<sup>43</sup>. Esta es la función esencial del Estado. Sin embargo, el Estado posee muchas otras funciones o tareas específicas que listare a continuación:

**Seguridad y Defensa.-** Muy pocos objetan que el Estado debe velar por la soberanía de su territorio y la seguridad de sus ciudadanos. La defensa nacional, el mantenimiento del orden público y la administración de justicia son actividades fundamentales del Estado. La seguridad de los ciudadanos es la responsabilidad primaria del Estado. Todas las otras actividades que realice en su beneficio significarán muy poco si falla en esa tarea.

**Servicio Diplomático.-** La globalización, no sólo de los negocios sino de todas las actividades humanas, requiere una presencia activa del servicio exterior mexicano en busca de oportunidades y alianzas para el beneficio de la población que representa. Exigir equidad en las relaciones comerciales internacionales y un trato justo por parte de las naciones más poderosas, abrir mercados para nuestra industria y aprovechar las oportunidades de financiamiento multilateral y bilateral deben ser los objetivos principales de la diplomacia mexicana.

**La política exterior en los tiempos actuales es, en gran medida, política económica.**

**Infraestructura y Servicios Públicos.-** La construcción de obras de infraestructura ha sido una actividad tradicional del Estado Mexicano. Pareciera que hace falta la acción del Estado en la construcción de vías de comunicación, terminales de transporte, sistemas de telecomunicación y grandes obras hidráulicas, pero cada vez más el Estado Mexicano recurre a la modalidad de concesiones, permitiendo a inversionistas privados construir y operar esas instalaciones. El Estado a velar que sus servicios sean y los que prestan los particulares sean accesibles a todos los que lo requieran.

---

<sup>43</sup> La Secretaría de Hacienda presentó su propuesta de reforma fiscal que contempla desaparición de la tasa cero y que los alimentos y medicinas paguen el 15% de IVA, lo cual es ampliamente rechazado por la oposición y la población.

---

**Servicios Sociales.**- Todas las personas tienen derecho a la vida y a la satisfacción de sus necesidades básicas (por ejemplo: Alimentación, vestido, vivienda, educación, salud, ambiente limpio y seguridad económica, que están garantizadas en nuestra carta magna en los artículos 3, 27, 127 constitucionales); el Estado debe velar por el respeto a esos derechos<sup>44</sup> y tiene la obligación de actuar cuando la población, por la razón que sea, no pueda lograr la satisfacción de sus necesidades. Sin embargo, su acción en este sentido debe ser tal que no se cargue con demasiadas responsabilidades directas, resultando su labor ineficiente y hasta contraproducente. Por ejemplo, un gasto público excesivo puede ser causa de una inflación incontrolada, que suele perjudicar más a los sectores más pobres de la población. Por otra parte, la prestación gratuita o subsidiada de los servicios puede crear en los ciudadanos una falsa conciencia de su verdadero costo e incitarlos a malgastarlos sin ningún escrúpulo.

La tarea más urgente y primordial del Estado Mexicano, es la lucha y la superación de la pobreza. La construcción de viviendas y la operación de escuelas y hospitales por parte del sector público, para atender las necesidades de los más pobres, está justificada en muchos casos, pero no debe conducir esto a una actividad desmesurada que, además de ser ineficiente, beneficia a sectores de la población que pueden pagar por esos servicios<sup>45</sup>, en muchas ocasiones, lo que se termina haciendo es desestimular el esfuerzo productivo de los individuos, perjudicando a la sociedad que se desea proteger.

Un error frecuente de los gobiernos es acometer los programas sociales en forma masiva, tratando de satisfacer las necesidades de todos a la vez. El resultado usual es el fracaso desde el punto de vista cualitativo, ya que no se alcanza a satisfacer verdaderamente la necesidad de ningún individuo. No se gana mucho con tratar de operar un gran número de escuelas y hospitales, todos con escasos recursos y profesionales mal pagados. Es preferible y más eficiente focalizar los recursos en un número menor de establecimientos, con mejores servicios y personal bien remunerado, que permitan ayudar efectivamente al desarrollo y la salud de las personas más necesitadas.

---

<sup>44</sup> Para garantizar este derecho, el gobierno del expresidente Vicente Fox implementó el Seguro Popular, donde se pretenden garantizar la seguridad social a la población que no es derecho ambiente.

<sup>45</sup> Por ejemplo el subsidio otorgado al consumo de agua y de energía eléctrica.

Un ejemplo característico de las dificultades de solucionar los problemas sociales a través de programas burocráticos lo constituye el fracaso de los sistemas de seguridad social en todo el mundo. El esquema de pensiones seguido en México hasta la reforma del Instituto México del Seguro Social en 1997<sup>46</sup>, que se basó en el esquema de cobro de impuestos a los trabajadores para financiar el retiro de sus mayores, lo que resultó demasiado costoso e insostenible. La esperanza de casi todos los países y del gobierno mexicano, se vuelca ahora hacia los fondos de pensión, basados en el ahorro de los trabajadores para financiar su propio retiro –Sistema SAR–.

Muchas de las respuestas a los problemas sociales requieren que las personas ejerzan control sobre sus propias vidas<sup>47</sup> y asuman responsabilidad por sus conductas y obligaciones. Por ello, los mismos individuos y las comunidades pueden ayudar más efectivamente a resolver estos problemas que los organismos oficiales. Es necesario que los gerentes públicos, en lugar de tratar de resolver los problemas sociales mediante programas burocráticos de escritorio, promuevan la responsabilidad individual y comunitaria en áreas tales como la asistencia a los más débiles y necesitados, la prevención del delito, el bienestar de los trabajadores y de sus familiares, la protección del ambiente, la organización de actividades culturales y deportivas, etc. Los voluntarios, las organizaciones sin fines de lucro y las empresas privadas pueden ser muy útiles en esta tarea.

**Actividades Empresariales.-** El crecimiento descontrolado del Estado Mexicano lo llevó a operar hoteles, hipódromos, loterías, puertos, aeropuertos, líneas aéreas, empresas navieras, ferrocarriles, servicios de transporte masivo, astilleros, servicios de correo, empresas eléctricas, empresas telefónicas, empresas petroleras, empresas mineras, siderúrgicas, etc. La experiencia demuestra que el Estado no es eficiente operando esas empresas, cuyo funcionamiento más bien debe corresponder al sector privado.

---

<sup>46</sup> La reformas al IMSS se publicaron el 21 de diciembre de 1995 y entraron en vigor el primero de julio de 1997.

<sup>47</sup> En respuesta a esta necesidad, La Secretaría de Desarrollo Social, ha implementado en sus programas la figura de asambleas participativas, donde se busca que la sociedad se haga participe de los programas de desarrollo social.

---

Las razones políticas o económicas que llevaron al Estado Mexicano a la decisión de crear empresas públicas, difícilmente se mantienen en México y en América Latina ni en el resto del mundo. Hoy se entiende que la soberanía de un país no se fortalece por la actividad empresarial del Estado y que la escasez de capital privado doméstico no es un obstáculo insuperable para el desarrollo económico. Por el contrario, la deuda derivada por las pérdidas de las empresas públicas mal administradas y la ausencia de inversiones nacionales y extranjeras sí ponen en peligro la estabilidad y el progreso de una nación.

La actividad empresarial del Estado Mexicano, corregida por los esfuerzos de privatización que se implementaron a partir del mandato de Miguel de la Madrid Hurtado, no se debe limitar al Gobierno Federal, pues la política de descentralización que se ha practicado, trasladó el problema de crecimiento excesivo y desordenado del sector público a los niveles de gobierno: Estatal y Municipal.

**Regulación de la Economía.-** Un área donde es más natural la intervención del Estado es la regulación de la economía. Controlar el flujo de dinero, supervisar la actividad bancaria<sup>48</sup>, impedir que existan monopolios<sup>49</sup>, otorgar licencias para llevar a cabo ciertas actividades, ordenar el uso del suelo y de los espacios urbanos y rurales, garantizar la protección del ambiente y otras funciones similares son actividades necesarias del Estado en cualquier país. Es esta área es donde el Estado Mexicano ha fracasado y sigue fracasando, lo que ocasiono el rescate bancario (IPAB) y el rescate carretero efectuado por la administración de Ernesto Zedillo y mas recientemente la especulación del maíz.

El peligro está, como lo advierten sus detractores, en que el Estado se extralimite en el ejercicio de sus funciones, coartando la iniciativa privada o distorsionando el funcionamiento normal de la economía. La imposición de controles excesivos y la protección indebida a ciertos sectores son algunos de los riesgos en esta área. Un ejemplo típico son las rentas congeladas para el alquiler de viviendas que, si bien puede justificarse en circunstancias muy determinadas, al practicarse de manera prolongada e

---

<sup>48</sup> Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. 1999

<sup>49</sup> Ley Federal de Competencia Económica. 1992

indiscriminada detiene la inversión privada en la construcción de viviendas para alquilar, perjudicando al mismo sector de la población que se desea proteger.

Los representantes del Estado deben estar conscientes que tan importante como evitar abusos e irregularidades es el fomento de las actividades productivas. La tarea principal del Estado, en este campo, es garantizar a los inversionistas reglas claras y justas, estimular la generación de empleos y promover la competitividad, con el objeto de impulsar el crecimiento económico y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

En el ejercicio de la función reguladora del Estado, es generalmente preferible utilizar los mecanismos del mercado que establecer un programa administrativo para controlarlo. La vía más efectiva para resolver un problema generado por el mercado es frecuentemente reestructurar el mercado. Un mercado se puede reestructurar:

- Estableciendo nuevas reglas;
- Mejorando la información a los consumidores;
- Creando o aumentando la demanda;
- Aumentando la oferta;
- Creando instituciones para llenar vacíos en el mercado;
- Expandiendo el mercado;
- Cambiando la política de inversión del sector público y
- Estableciendo incentivos fiscales.

**Cultura, Deporte y Recreación.-** Otra área donde se suele justificar la intervención del Estado es la de la cultura, el deporte y la recreación. Los museos, las salas de conciertos, los estadios y los parques recreativos, y las actividades que en ellos se realizan, parecen requerir de subsidios importantes para su existencia y funcionamiento. Al igual que en los casos de la educación y de la salud, el riesgo está en una intervención excesiva del Estado, actuando en situaciones en las que el sector privado podría con mayor eficiencia prestar esos servicios, o beneficiando a sectores de la población que podrían pagar por los mismos.



**Finanzas Publicas.-** El Estado debe recabar impuestos y generar otros ingresos que le permitan llevar a cabo sus actividades. La recolección de impuestos puede cumplir, adicionalmente, con la función de redistribuir la riqueza y corregir desigualdades excesivas. En todo caso, los impuestos deben ser justos y fáciles de recaudar, para desmotivar la evasión fiscal y no resultar demasiado oneroso su cobro. Además, deben establecerse de forma tal que perturben lo menos posible las fuerzas del mercado.

En principio, es deseable que la clase media constituya la mayor parte de la población, pues un exceso de personas pobres recargará demasiado el presupuesto del Estado mientras que un exceso de ricos también producirá un desbalance social. Los impuestos no son la única vía para alcanzar esa situación ideal, pero su diseño y ejecución pueden contribuir a esa condición saludable. Los impuestos progresivos, donde las personas de mayores ingresos pagan proporcionalmente más impuestos, tienden a reducir la desigualdad en la distribución de la riqueza.

En nuestro país se tiene la tendencia a cobrar menos impuestos, en relación con el Producto Nacional Bruto, que los países desarrollados. Esta situación se debe fundamentalmente a los altos índices de pobreza que caracterizan a nuestra población. Sin embargo, precisamente para atender las necesidades de la población, nuestro gobierno requiere incrementar la recaudación de impuestos, pero cuidando al mismo tiempo de mejorar la economía y administrar con mayor eficiencia los recursos públicos. También es necesario que el Estado se concentre en las actividades que le son propias, evitando gastos innecesarios.

El liderazgo político de la sociedad es la misión principal del Estado. Su tarea más urgente, en México, es la superación de la pobreza.

---

### 4.3. Modernización del Estado

En Nuestro país se realizan desde la Administración de Miguel de la Madrid Hurtado acciones dirigidas a modernizar la estructura del Estado<sup>50</sup>, con el objeto de adecuarla a las nuevas realidades económicas, políticas y sociales. En general, el propósito de estas acciones es simplificar la estructura del Estado y reducir su tamaño, desprendiéndose de funciones no esenciales.

Las acciones de modernización pueden tener el carácter de una reforma integral del Estado, cuando éste requiere de una modificación radical para poder prestar un servicio eficiente, o también pueden consistir de medidas parciales, como la privatización y la descentralización.

**Reforma del Estado.-** El Estado Mexicano se ha quedado atrás frente a los enormes cambios que han ocurrido en la sociedad y en el desarrollo tecnológico. Su capacidad para enfrentar los desafíos actuales se ha reducido considerablemente y, paradójicamente, ha incrementado su ineficiencia.

El cambio es un fenómeno permanente en nuestra sociedad. En consecuencia, el Estado debe reformar continuamente sus estructuras y procesos para adaptarlos a las nuevas realidades. Para ello, además de la disposición a cambiar, se necesita, se haga más flexible y se concentre en las funciones que le son esenciales e indelegables. Estos requerimientos son válidos para los tres niveles de gobierno: Federal, Estatal y Municipal.

El Estado, en su necesidad de prestar un mejor servicio<sup>51</sup>, debe imitar las prácticas comunes de las organizaciones más exitosas:

---

<sup>50</sup> Véase a Rivera Ríos, Miguel Ángel (1992): *El Nuevo Capitalismo Mexicano*. México, Ediciones Era.

<sup>50</sup> Véase a Muñoz Gutiérrez, Ramón (2001): *Pasión por un Buen Gobierno*. México, Ediciones 2000.

<sup>51</sup> Véase a Colunga Dávila, Carlos (1999): *La Calidad en el Servicio*. México, Panorama Editorial

- Reducir la burocracia (simplificar los trámites, descentralizar los procesos, eliminar las regulaciones innecesarias, transferir competencias a los niveles Estatales, Municipales y locales);
- Dar prioridad al ciudadano (mejorar la calidad del servicio, abrir canales de participación, exigir competitividad a las organizaciones de servicio);
- Otorgar más poder a los empleados públicos (descentralizar la toma de decisiones, exigir responsabilidad, invertir en la gente, asignar recursos necesarios, mejorar la calidad de los ambientes de trabajo, asociar a los trabajadores en los procesos de cambio, ejercer liderazgo);
- Ocuparse de lo básico (eliminar lo que no se necesita, recabar más ingresos, privatizar actividades no esenciales para su función, mejorar la productividad, reducir costos) y
- Anticipar el futuro (evaluar tendencias, prevenir problemas, crear nuevas formas de hacer las cosas, planificar, formular estrategias para alcanzar los objetivos deseados, cambiar los incentivos).

Muchos países en desarrollo, entre ellos México, han tenido que recurrir al Fondo Monetario Internacional para solventar su situación financiera. Como condición, el Fondo Monetario Internacional exige usualmente que realicen reformas estructurales tales como la eliminación de controles y subsidios y el ajuste de las tarifas de los servicios públicos. La aplicación de estas reformas ha generado fuertes malestares y protestas sociales, obligando la implementación de programas especiales para asistir a los más necesitados, esta desagradable situación se ha llegado por la mala gestión pública, la aplicación de políticas equivocadas y la demora en realizar las reformas necesarias del Estado.

**Privatización.-** La privatización es la transferencia de derechos de propiedad del Estado a empresas privadas e individuos; la contratación de la prestación de servicios públicos con el sector privado y la reducción de actividades del Estado para darle pasó a la iniciativa privada. Los esfuerzos de privatización tienen como objetivos generales:

- Reducir el déficit fiscal, limitando el crecimiento del gasto público;
- Transferir la propiedad y el control de algunas empresas públicas, parcial o totalmente, del sector público al sector privado;
- Corregir la ingerencia indebida del Estado en actividades económicas e interrumpir el drenaje de recursos públicos escasos;
- Mejorar la eficiencia, la competitividad y el producto en la economía, eliminando el desperdicio y estimulando al sector privado a desempeñar una función de liderazgo en la expansión de la economía;
- Concentrar el gasto público en las áreas de desarrollo de la infraestructura y los recursos humanos y en los servicios sociales;
- Reducir la deuda externa e interna mediante la obtención de efectivo a través de la venta de activos del Estado, mejorando así las finanzas públicas;
- Atraer nuevas inversiones para estimular el crecimiento económico y
- Reestructurar y actualizar los servicios ofrecidos por las empresas públicas, con énfasis en su rentabilidad.

Entre las diversas formas de privatización utilizadas por los distintos países, se encuentran:

- Venta abierta (generalmente mediante subasta);
- Venta a los gerentes y empleados;
- Oferta pública de acciones;
- Contratación de servicios públicos y
- Eliminación de obstáculos al sector privado para competir con monopolios estatales.

**Descentralización.-** Además de determinar cuales son las áreas propias de actividad del Estado, Lo más acertado parece ser asignar las responsabilidades a los niveles más cercanos a los ciudadanos, a menos que existan buenas razones para su centralización a nivel Federal.

La defensa nacional, la seguridad del Estado, el servicio diplomático, la regulación de la macroeconomía y el manejo de las finanzas públicas nacionales parecen funciones propias de los gobiernos nacionales. También lo son la administración de justicia y la prestación de ciertos servicios cuyo alcance trascienda el ámbito Estatal o Municipal. En el otro extremo, los municipios deben encargarse de la mayoría de los servicios locales, siempre que su alcance no trascienda los límites de su jurisdicción. En medio, los Gobiernos Estatales deben ocuparse preferentemente de actividades que no puedan ser realizadas eficientemente ni por los municipios ni por el Gobierno Federal.

Es importante señalar que con la simple transferencia de competencias hacia los niveles locales no se mejora la eficiencia de los servicios públicos. Por el contrario, si los vicios y defectos en la prestación de un servicio se trasladan a entes regionales y municipales, pueden desempeñar el papel de un virus que contamina a esas instituciones y provoca un daño mayor que el que se pretendía corregir. Por ello, el saneamiento de los servicios a ser descentralizados, o por lo menos la separación de sus elementos más conflictivos, es una operación previa indispensable para el éxito de la descentralización.

En este proceso, también es de suma importancia no crear municipios de un tamaño reducido y una capacidad financiera limitada, de manera que se les dificulte llevar a cabo las funciones básicas que le corresponden. Por ejemplo, en el estado de Oaxaca existen un sin fin de micromunicipios, con escasos recursos y capacidad operativa, que resultan ineficientes. En esos casos, o se revisa la definición de cada municipio o se organiza el Gobierno Estatal para que sea capaz de realizar las funciones necesarias con mayor efectividad.

La reforma del Estado, para mejorar su capacidad de servicio, debe ser un proceso continuo a todos los niveles de gobierno: Federal, Estatal y Municipal.

Una de las principales acciones para la reforma y modernización del Estado es la privatización o transferencia al sector privado de activos o de funciones cuya liberación coadyuve al mejoramiento de la eficiencia del sector público.

Las funciones que permanezcan en el Estado deben ser realizadas al nivel que pueda llevarlas a cabo con mayor eficacia, asignándolas de preferencia a los niveles municipales, a menos que existan razones justificadas para asignarlas al nivel Estatal o Federal.

#### 4.4. Diferencias entre la Gerencia Pública y la Gerencia Privada

Definido el objeto de la gerencia pública, pasaré a precisar si existe alguna diferencia entre la gerencia pública y la gerencia privada o, si por el contrario, ambas constituyen una actividad que se rige por los mismos principios y los mismos métodos.

En su definición más amplia, la gerencia es la actividad de administrar recursos para lograr un fin determinado. En este sentido, no hay mayor diferencia entre la gerencia pública y la privada, con excepción de la naturaleza de los fines. El gerente público y el privado administran recursos humanos similares, que en general podrían trabajar indistintamente en uno u otro sector y de hecho muchas personas rotan entre sector público y el privado a lo largo de su vida laboral. El gerente público y el privado también administran recursos financieros y materiales similares, que en un caso pertenecen al Estado y en el otro a los dueños o accionistas de la empresa.

En lo que sí difieren ambos sectores es que la finalidad de la gestión del Estado es el "**Bien Común**", mientras que la finalidad primordial de la empresa es incrementar la riqueza de sus propietarios. Pero aún en este aspecto las diferencias no son tan radicales, pues por una parte los dueños o accionistas de las empresas pueden ser un número muy grande de ciudadanos o éstas pueden emplear un número significativo de habitantes de una población y, por otra parte cada vez más se entiende que las empresas no pueden tener éxito si no son responsables socialmente, es decir si no atienden a los intereses de la comunidad. Todo esto sin tener en cuenta que el Estado, aunque casi siempre equivocadamente, también crea empresas que en la práctica deben administrarse como empresas privadas para que no sean una carga fiscal.

**Influencia de la Política.**- Además de las diferencias señaladas, se suele argumentar que en el sector público existe una alta ingerencia de lo político, lo cual supuestamente no ocurre en el sector privado. Aunque es cierto que se requieren importantes habilidades políticas en la gerencia pública.

Los altos gerentes públicos suelen responder a los intereses del partido político en el poder. Pero esta situación no es muy distinta en los gerentes y miembros de las juntas directivas de las empresas privadas, los cuales suelen responder a los intereses de determinados grupos de accionistas. En ambos casos, es factible hablar de "**Intereses Políticos**" en el gobierno y en las organizaciones, cambiando sólo el carácter de los intereses.

Por otra parte, la empresa privada reconoce que no puede operar satisfactoriamente hoy en día si no entiende el entorno político en el cual actúa y si no influye, directamente a través de asociaciones o gremios empresariales, en la formulación de las leyes y de las políticas públicas que le afecten. Además es frecuente, que las empresas apoyen y hasta contribuyan económicamente a los candidatos o partidos políticos que mejor representan sus intereses.

Al sector público se le acusa de actuar con fines electorales de corto plazo, debido al interés de los gobernantes o de los partidos políticos en conservar el poder. Sin embargo, muchas empresas privadas son administradas con miras a los resultados del próximo mes o del próximo trimestre, donde satisfacer las expectativas inmediatas de los inversionistas se ha convertido en la fuerza motriz de la gerencia privada.

Tanto en el sector público como en el privado existen las asociaciones sindicales, cuyas relaciones demandan un alto grado de habilidad política de los gerentes. Además, en la concepción moderna de la gerencia, se entiende que la participación de los empleados, es esencial para el éxito de las organizaciones y, esa participación no se puede manejar adecuadamente sin habilidad política.

Un aspecto político particular del sector público, mexicano, es que el partido político en el poder opera muchas veces como agencias de empleo y colocan a sus militantes y simpatizantes como empleados públicos, posean o no los requisitos para ejercer los cargos y, en no pocas ocasiones, simplemente para subvencionar su actividad partidista. Esta práctica, es absolutamente indeseable y en lugar de ser aceptada como un hecho dentro del sector público, debe ser erradicada por completo y fomentar el **Servicio Civil de Carrera**. Lo mismo vale para la designación de empleados públicos por simples razones de amistad, muy común en nuestro país. Este tipo de acciones son las que nos diferencian de los países desarrollados y limitan nuestras posibilidades de crecimiento.

Tampoco es aceptable el uso indebido del poder y de los recursos públicos para favorecer a un determinado grupo o partido político. Las organizaciones políticas y sus representantes electos tienen el legítimo derecho de tratar de aplicar los programas que correspondan a sus ideales políticos e inclusive de tratar de lograr la conservación del poder mediante la reelección, pero estos objetivos no se pueden lograr al margen de las leyes ni en contra del interés general de la población.

**Funciones Gerenciales.-** En cuanto a las funciones gerenciales propiamente dichas, existen algunas distinciones que conviene puntualizar. La gerencia general, si bien mantiene en ambos sectores el mismo sentido de dirección e integración de las funciones gerenciales especializadas, no tiene el mismo carácter estratégico en el sector privado y en el sector público. En el sector privado es donde se puede hablar con propiedad de la necesidad de una estrategia, en el sentido de definir las acciones necesarias para superar a los competidores en la conquista de un mercado. El término "estrategia" también se aplica en el sector público, pero en este caso se refiere generalmente a las acciones necesarias para llevar a cabo sus programas de gobierno, superando las dificultades políticas, legales, financieras o laborales que puedan presentarse. La única excepción se da en el ámbito internacional, ya que los países compiten por los mismos mercados y corresponde al Estado, junto con el sector privado elaborar e implementar la estrategia para competir internacionalmente.



---

La gerencia de mercadeo, salvo en el comercio internacional y en las empresas estatales, no tiene razón de ser en el sector público. Los usuarios o beneficiarios de los servicios<sup>52</sup> del Estado suelen estar bien definidos y "**Cautivos**", no es necesario conquistarlos y ganar su preferencia, como si deben hacerlo los gerentes del sector privado con sus clientes<sup>53</sup>. Por el contrario, en muchos programas del sector público, como es el caso de los programas sociales, el Estado más bien debe seleccionar, entre todos los posibles beneficiarios, aquellos que verdaderamente requieran de esos servicios. En algunos países se ha sugerido que el Estado debe competir con el sector privado en la prestación de sus servicios, pero esta competencia no parece tener mucho sentido a menos que se trate de prestar servicios con la misma calidad que el sector privado, por ejemplo en las escuelas o en los hospitales públicos, en cuyo caso no se trata de competencia sino de "**Benchmarking**".

En la gerencia de recursos humanos y en la gerencia de finanzas se presentan diferencias entre las normas que se deben respetar en la administración de los recursos públicos y en los recursos privados, pero los principios gerenciales son muy similares en ambos casos. En otras áreas, como la gerencia de operaciones y la gerencia de informática, no existe ninguna diferencia relevante.

**Innovación y Espíritu Empresarial.**- La necesidad de cambio social y modernización del Estado es mayor cada día. Por consiguiente, la gerencia pública debe poseer cada vez más la capacidad de innovación y espíritu empresarial que existe en la gerencia privada.

Las instituciones de servicio público generalmente carecen de la capacidad de cambiar las cosas, de introducir novedades, de aprovechar las oportunidades.

Entre los obstáculos para la innovación y el espíritu empresarial en el gobierno están:

- Orientación a cumplir con las normas, en lugar de realizar una misión;

---

<sup>52</sup> Véase a Gutiérrez, Gustavo (2000): "¿Y Quién es el Cliente?". En [http://calidad.org/public/articles/927047923\\_gustav.htm](http://calidad.org/public/articles/927047923_gustav.htm)

<sup>53</sup> Véase a López Quijas, Héctor (2000): "Los Compromisos con los Clientes Externos: Base de un Sistema de Calidad Efectivo". En [http://calidad.org/public/articles/931558705\\_hctor.htm](http://calidad.org/public/articles/931558705_hctor.htm)

- Interés por un mayor presupuesto, en lugar de procurar mejores resultados;
- Dependencia de muchos sectores o grupos de interés y
- Ausencia de criterios de rendimiento económico en la gestión.

Sin embargo, es posible innovar en el Gobierno Federal. Para ello, estas instituciones necesitan:

- Una definición clara de su misión;
- Una formulación práctica de metas;
- Una disposición a revisar los objetivos si éstos no se logran en intentos sucesivos y
- Una actitud de búsqueda continúa de oportunidades para innovar.

**Administración Descentralizada.-** Hasta ahora nos hemos referido especialmente a la gerencia de instituciones públicas no empresariales. En cuanto al caso especial de los institutos autónomos y de las empresas públicas, en mi opinión personal estas formas constituyen generalmente modalidades inadecuadas de organización del sector público. Son inconvenientes por tres razones principales:

- En muchos su misión está fuera del ámbito de acción apropiado del Estado;
- Frecuentemente, su creación obedece a fallas en la administración central o en los controles que se ejercen sobre ésta, que en lugar de resolverse se evaden por esa vía y
- Los entes descentralizados suelen operar aisladamente, sin mayor coordinación con el resto del sector público, debido a la poca capacidad de éste para supervisar un conjunto de unidades dispersas.

Sin embargo, como constituyen una realidad en el sector público, basta con decir que los institutos autónomos y las empresas públicas, deben ser administrados con los mismos criterios y prácticas que prevalecen en el sector privado. La diferencia más significativa suele estar en su condición de monopolios –caso PEMEX–, con el riesgo de ineficiencia y mal servicio por la falta de competencia.

## 4.5. Calidad de los Servicios

Todas las actividades del Estado Mexicano son actividades de servicio. Los servicios se caracterizan por estar orientados a la satisfacción de necesidades de sus usuarios. En algunos casos, como por ejemplo en las escuelas y hospitales públicos, los usuarios están bastante bien definidos y perciben directamente el servicio. En otros casos, como por ejemplo en la defensa nacional o el servicio diplomático, los usuarios o beneficiarios del servicio son indefinidos ("todos los ciudadanos") y no perciben directamente el servicio. Sin embargo, en todos los casos los servicios deben producir los resultados previstos y para ello, se requiere de alguna forma de evaluar su desempeño.

La mejor evaluación del desempeño de un servicio es en la medida de su calidad; es decir, el grado en que satisface las expectativas o necesidades de los usuarios. Otras medidas o factores en la evaluación del desempeño de un servicio incluyen: la eficiencia (relación entre los resultados útiles alcanzados y los recursos empleados), la eficacia (relación entre los resultados alcanzados en relación con los pretendidos) y la economía (relación entre el costo de los recursos empleados y el costo de recursos alternos). En general, todos estos aspectos deben ser considerados al evaluar un servicio e inclusive suelen estar relacionados entre sí, pero siempre se debe tener en cuenta que *el bienestar de la población es el objetivo principal de la gerencia pública*.

No es fácil determinar los indicadores que miden mejor el desempeño de una organización pública. Generalmente se corre el riesgo de medir algo que no constituye el objetivo final de la organización. Algunas recomendaciones en la medición del desempeño son las siguientes:

- Utilizar tanto medidas cuantitativas como cualitativas;
- Utilizar medidas específicas (para evitar su manipulación);
- Procurar la participación de los involucrados en el servicio en la definición de los indicadores;
- Revisar anualmente los indicadores utilizados;

- No utilizar demasiadas medidas;
- Evitar incentivos perversos;
- Vigilar la objetividad de la medición y
- Utilizar al máximo la información obtenida.

**Satisfacción del Usuario.-** La satisfacción del usuario es quizás el indicador más importante y representativo de la gestión pública. Es muy conveniente, e indispensable, que los gerentes públicos lleven a cabo mediciones frecuentes e independientes de la satisfacción de los usuarios, sobre todo en áreas tales como:

- Seguridad personal;
- Servicios públicos (servicio de limpia, abastecimiento de agua, electricidad, teléfonos, transporte, correo, etc);
- Educación y
- Salud.

Las encuestas de satisfacción de los usuarios pueden referirse a servicios prestados directamente por el sector público o a servicios que están bajo su supervisión. En cualquier caso, para que tengan validez, deben ser diseñadas y ejecutadas por personas idóneas e independientes. El gerente público puede ordenar y pagar esas encuestas o simplemente beneficiarse de la divulgación de los resultados de encuestas ordenadas por terceros.

El gerente público no puede limitarse a interpretar la información que le ofrecen las encuestas de satisfacción del usuario. Debe preocuparse por establecer contacto directo con el usuario, conocer sus necesidades y opiniones y mantener un diálogo abierto y productivo. En el sector público estos contactos son más difíciles, debido a la magnitud de la población atendida en la mayoría de los casos. Sin embargo, el gerente público puede recurrir a técnicas como la de los "focus groups" u otros medios de evaluar directamente la opinión de los usuarios mediante el diálogo con grupos representativos de los mismos.

---

Tiene el gerente público, además, la obligación de informar oportunamente sobre los resultados obtenidos en la prestación del servicio a su cargo y las razones que pueden haber afectado su calidad.

**Relación Beneficio/Costo.-** Un buen indicador de la eficiencia de un servicio es la relación beneficio/costo. En principio, la relación beneficio/costo<sup>54</sup> supone que tanto el beneficio como el costo se pueden expresar en términos monetarios y el resultado es positivo si el valor del beneficio excede el costo. Sin embargo, en las actividades de servicio público es generalmente muy difícil asignar un valor monetario al resultado del servicio. Por ello, debemos conformarnos en la mayoría de los casos con una relación entre el número de resultados útiles y el costo empleado para producirlos (o si se prefiere, la medida inversa, es decir, el costo unitario por resultado). La mayor utilidad de estos indicadores está entonces en el análisis de su variación en períodos consecutivos (la eficiencia del servicio mejora si su costo unitario disminuye).

Algunos ejemplos de indicadores del tipo relación beneficio/costo son los siguientes:

- Número de crímenes resueltos / Costo total del cuerpo de investigación;
- Número de alumnos aprobados / Costo total de la escuela;
- Número de horas de clase dictadas / Sueldo del profesor;
- Número de enfermos curados / Costo total del hospital o del servicio;
- Número de juicios resueltos / Costo del juzgado;
- Longitud de autopistas construidas / Inversión total en autopistas;
- Número de licencias otorgadas / Costo total del servicio;
- Número de pasaportes otorgados / Costo total del servicio;
- Número de medallas obtenidas / Costo total de la selección olímpica mexicana y
- Número de hectáreas regadas / Costo total del sistema de riego.

Como se aprecia al leer la lista anterior, en algunos casos se pueden definir indicadores bastante objetivos y precisos del tipo relación beneficio/costo. En muchos casos, sin embargo, estos indicadores pueden ser imprecisos o incompletos, requiriendo ser

---

<sup>54</sup> Véase a González, Marvin E. (2000): *La Función de Despliegue de la Calidad*. México Mc Graw Hill

---

complementados con otro tipo de indicadores; por ejemplo, el número de alumnos aprobados en una escuela no mide su calidad, por lo que esa relación debe ser complementada con otra medida, como pudiera ser el porcentaje de egresados admitidos en Universidades o la calificación obtenida por éstos en pruebas de admisión independientes (CENEVAL<sup>55</sup>).

**Indicadores Estadísticos.-** Cuando no resulte fácil conocer la satisfacción de los usuarios o establecer relaciones adecuadas del tipo beneficio/costo o cuando estas medidas deban ser complementadas con otras, puede recurrirse a indicadores estadísticos. Este tipo de indicadores es usual en el seguimiento de la economía (PIB, Índice Nacional de precios al consumidor, tasa de desempleo, liquidez monetaria, reservas internacionales, valor de las exportaciones, etc), pero también pueden utilizarse en otros sectores. Por ejemplo:

- Número de asesinatos/ mil habitantes;
- Número de robos/ mil habitantes;
- Número de deportistas organizados/ mil habitantes;
- Porcentaje de alfabetización en una población;
- Porcentaje de personas con servicio de agua potable en una población;
- Número de personas atendidas en un servicio y
- Tiempo requerido para prestar un servicio.

Al igual que en el caso de los indicadores relación beneficio/costo, la variación de los indicadores estadísticos en períodos consecutivos debe ser analizada para determinar el mejoramiento en la eficiencia del servicio.

**Mejoramiento de la Calidad.-** La simple práctica de llevar un registro periódico de indicadores e interpretar sus valores, puede ayudar considerablemente a mejorar la calidad de un servicio. Sin embargo, en la mayoría de los casos será necesario revisar los procesos (*reingeniería de procesos*<sup>56</sup>) que se llevan a cabo para identificar las acciones

---

<sup>55</sup> Véase a <http://www.ceneval.org.mx>

<sup>56</sup> Para más de talles sobre la reingeniería de procesos véase el apéndice B.

necesarias para simplificarlos, reducir su costo y su duración y mejorar su calidad. Esta revisión debe ser realizada por las personas que participan en la prestación del servicio y ellas deben analizar los resultados que les ofrecen los indicadores, para evaluar la bondad de las diversas acciones de mejoramiento propuestas.

La ausencia de “competencia” puede ser un factor desmotivador para mejorar la calidad del servicio de una organización pública. Por ello, los gerentes públicos deben utilizar indicadores que permitan comparar su desempeño tanto con organizaciones públicas como con organizaciones privadas que presten servicios similares con mayor eficiencia.

La dispersión de esfuerzos, en muchos casos descuidando o desviándose de la misión fundamental, suele contribuir significativamente a la ineficiencia de un servicio público. Las organizaciones deben concentrarse en el cumplimiento de su misión y guiarse por ésta y no sólo por el cumplimiento de las reglas establecidas. Si las reglas no permiten cumplir eficientemente con la misión, hay que cambiarlas.

Por último, pero no menos importante, no podemos olvidar que el desempeño de una organización es el producto de la capacidad y del esfuerzo de sus empleados. Sin empleados bien adiestrados y motivados no es posible la calidad del servicio.

**Uso de la Informática.-** La tecnología de la información y comunicaciones (TIC) son herramientas de enorme utilidad para mejorar la calidad de los servicios. Hoy en día no se concibe que el servicio público por más modesto que sea, pueda prestarse con eficacia sin el uso de herramientas informáticas. La complejidad de las actividades del Estado y el tamaño de la población que debe servir hacen que los sistemas de información, con el apoyo las computadoras, sean tan necesarias o quizás hasta más necesarios en el sector público que en el sector privado.

Los Sistemas de Información no deben limitarse a solo mejorar la eficiencia y la capacidad de las operaciones al interior del sector público. Por el contrario, su mayor utilidad reside en facilitarle al usuario el disfrute de los servicios públicos y permitirle a éste conocer las

distintas opciones que se le ofrecen, suscribirse, cancelar los impuestos y pagar por los servicios recibidos, modificar sus datos, votar, expresar sus necesidades y aspiraciones, recibir información, etc., es decir un “**Gobierno Digital**”

Estos recursos tan valiosos, sin embargo, deben emplearse con habilidad para que su uso se justifique y resulte productivo. Existen muchos problemas relacionados con la aplicación de las Tecnologías de la Información destacando:

- El elevado costo inicial y de operación y mantenimiento de los sistemas;
- Las características de alta especialización y dificultad de comunicación de los profesionales de la informática;
- La ignorancia de muchos gerentes sobre las posibilidades y formas adecuadas del manejo de estos recursos.

Los gerentes públicos tienen la responsabilidad de adquirir conocimientos suficientes en esta área como para tomar decisiones correctas y dirigir y controlar el desarrollo y la operación de los Sistemas de Información de la misma manera que deben ser capaces de supervisar otro tipo de actividades; Es decir, estableciendo objetivos claros y asegurando su implementación eficiente, eficaz y económica.

Las inversiones en Tecnologías de Información deben estar concentradas en áreas críticas de la organización, los tiempos de desarrollo de los sistemas y sus costos de operación deben minimizarse, los servicios de soporte a los usuarios deben ser eficientes y los datos deben ser consolidados en archivos centralizados, accesibles a todos los que los necesiten a través de Internet, Intranet, Extranet con la creación de un **Portal Gobierno** que este integrado por comunidades públicas y privadas, donde se simplificarían los pasos para conocer las actividades gubernamentales, los servicios que ofrece y las responsabilidades y obligaciones de los ciudadanos, llegando con esto al concepto de “**Gobierno Digital, Inteligente o electrónico**”<sup>57</sup>, donde la información este disponible para quien la requiera. Este “**Portal Gobierno**”, sería el acceso de la **Comunidad**

---

<sup>57</sup>Gutiérrez Lara, Aníbal (2000): Hacia una Estrategia Nacional de Desarrollo de las Tecnologías de Información. México, Mimeo.



**Gobierno** donde se concentrará la información sobre la relación, obligaciones y servicios entre los ciudadanos y las autoridades los servicios y el intercambio de información y transacciones entre el gobierno y empresas y, las relaciones e intercambio de información entre todos los órdenes de y niveles de gobierno.

El objetivo principal de la gerencia pública, y por lo tanto la medida de la evaluación de su desempeño, es la calidad del servicio que presta.

Para medir la calidad y la eficiencia del servicio pueden emplearse encuestas de satisfacción del usuario, relaciones beneficio/costo e indicadores estadísticos. En general, será necesaria la utilización combinada de esos indicadores para una evaluación global del desempeño del servicio.

El mejoramiento de la calidad de un servicio requiere la aplicación de técnicas de reingeniería para efectuar una revisión de los procesos que se llevan a cabo para prestarlo. Esta revisión deben efectuarla las mismas personas que participan en el proceso. También se necesita comparar el desempeño de cada servicio con el de organizaciones públicas o privadas similares y más eficientes y concentrarse en el cumplimiento de la misión fundamental del servicio.

La capacitación y la motivación de los empleados son factores fundamentales en el buen desempeño de una organización y, por lo tanto, en la calidad del servicio que preste.

Los recursos que brindan las TIC son imprescindibles para prestar eficientemente los servicios públicos, pero su uso debe ser administrado con mucho cuidado para garantizar su utilidad y su rendimiento económico adecuado.

#### 4.6. Servicio Civil de Carrera

En el sector privado, las organizaciones de clase mundial, su gente constituye los pilares fundamentales de su éxito, crecimiento y permanencia. El Estado Mexicano está obligado para mejorar el servicio que otorga a los ciudadanos y su imagen a retener y promover a sus mejores gerentes públicos, en casi todos los países se han adoptado normas específicas para el sector público, con el propósito principal de proteger a los Funcionarios Públicos de los abusos y arbitrariedades que pueden cometerse contra ellos por parte de los gobernantes electos, en México la cámara de diputados aprobó Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal el 10 de abril del 2003, para garantizar la continuidad de los funcionarios públicos.

Los gobernantes de turno, cuando han podido hacerlo, han desplazado a los empleados públicos existentes para reemplazarlos por personas vinculadas a su bando político. También ha ocurrido que la promoción o ascenso de los empleados no resulte del análisis estricto de sus capacidades y méritos en el trabajo, sino que influyan en ellas razones de afiliación política o de otra índole no justificada. No obstante, las normas establecidas para prevenir esas situaciones han derivado generalmente en rigideces que favorecen la perpetuación en el sector de funcionarios incapaces y poco motivados, mientras que personas con mayor talento e iniciativa se frustran y se marchan al sector privado en busca de mejores oportunidades. Este fenómeno se agrava por el exceso de personal que se acostumbra en el sector público, obligando a remuneraciones que generalmente están muy por debajo de las que ofrece el sector privado para realizar una actividad similar.

Las normas proteccionistas y los bajos sueldos no son mecanismos idóneos de gerencia de los recursos humanos en el sector público. Más bien son un signo de subdesarrollo e inmadurez cívica que debe superarse. El resultado de su aplicación es de una mediocridad tal que hace imposible su justificación. En mi opinión, vale la pena correr el riesgo de algún tipo de arbitrariedad, limitada por las disposiciones laborales usuales en el sector privado, en lugar de aceptar un régimen especial para el sector público que obstruya tan severamente su eficiencia.

**Reclutamiento y Selección.-** Los criterios para reclutar y seleccionar el personal que debe laborar en el sector público deben ser los mismos que se emplean en el sector privado. Sin embargo, las dificultades usuales para retirar un empleado público son de tal magnitud, aun cuando éste se desempeñe mal, es prácticamente su separación laboral, lo que obligan a ejercer un mayor cuidado en el ingreso de personal al sector público.

El exceso de personal es siempre indeseable y debe procurarse mantener en las organizaciones públicas el menor número de empleados necesario para realizar las actividades que se requieren de modo permanente. Al mismo tiempo, debe recurrirse en lo posible al "**Outsourcing**" o contratación con el sector privado de aquellas actividades que no constituyan aspectos esenciales o indelegables del sector público.

La contratación de actividades con el sector privado cuenta generalmente con la oposición de los empleados públicos, bien porque temen perder sus puestos de trabajo o porque piensa que se les paga demasiado a los contratistas. Para contrarrestar esta oposición, es necesario garantizarles el empleo a los funcionarios, pagarles sueldos justos y educarlos respecto a la estructura de costos del sector privado.

Por otra parte, sólo deben ingresar al sector público personas con suficiente nivel de educación, que actualmente se debe traducir a un grado de profesional universitario o, al menos, un grado de técnico superior universitario. En lo posible, debe evitarse o eliminarse por completo el ingreso de asistentes y trabajadores no calificados. También debe erradicarse la práctica de ingresar personas para ocupar puestos de porteros, mensajeros, chóferes u otros oficios por el estilo.

La verificación de la experiencia, de las referencias de trabajo, las pruebas psicológicas, el examen médico y la entrevista de panel deben formar parte del proceso normal de selección de aspirantes a ingresar al sector público, con el fin de minimizar los errores en el proceso y evitar el ingreso de funcionarios que no reúnan los requisitos necesarios o presenten dificultades de algún tipo para desempeñarse con éxito. Las entrevistas de panel

son de particular importancia en el proceso y en ellas deberían participar, como entrevistadores, potenciales supervisores, colegas y subordinados del aspirante.

**Desarrollo del Recurso Humano.-** Al igual que los criterios de reclutamiento y selección, los métodos de capacitación, compensación y promoción del recurso humano en el sector público deben ser los mismos que se adoptan en el sector privado.

Las oportunidades de capacitación suelen ser buenas en el sector público, pero los sueldos son bajos. Esta práctica no es sana y rentable, pues una persona que recibe entrenamiento incrementa su valor en el mercado de trabajo y, si además posee talento, muy pronto puede obtener una posición mejor remunerada en el sector privado. La capacitación y la compensación deben estar balanceados y los sueldos, así como los demás beneficios, deben ser similares a los que la persona podría percibir en el sector privado.

No es fácil en el sector público relacionar la compensación de los empleados con los resultados de la organización, ni establecer niveles de sueldos diferenciados para cada individuo. En principio, la compensación debe regirse por escalas de sueldos más o menos uniformes para cada nivel, con cierta flexibilidad para compensar mejor a los que más lo merezcan.

Los ascensos deben otorgarse por estricto orden de méritos y capacidades. Sin embargo, existe un problema para la promoción a los niveles más altos de las organizaciones públicas. Este se debe a la existencia de mecanismos públicos de elección del Presidente de la República, de los Gobernadores de Estados o Presidentes Municipales, posiciones que sólo se pueden alcanzar por el voto popular. Esta elección suele estar acompañada por la facultad de los gobernantes electos para designar a sus colaboradores inmediatos: Secretarios de Estado, Subsecretarios, Jefes de Unidad, Presidentes de Institutos, Empresas del Estado y Directores Generales. Es lógico aceptar que los gobernantes electos tengan cierta libertad para conformar sus equipos de trabajo, de manera que exista en estos equipos suficiente consenso sobre las políticas a ejecutar. Lo que no se debe admitir es que este privilegio resulte en una especie de "**Cascada**", donde a su vez los

colaboradores inmediatos designan a personas de su confianza y así sucesivamente hasta los niveles más bajos de la administración. Esa prerrogativa debe limitarse a los puestos ya mencionados, y aun en esos casos el gobernante electo debe agotar las posibilidades de conservar a los titulares existentes, si éstos han demostrado merecer su ratificación, o escoger entre los empleados más destacados del sector correspondiente, antes de ingresar personas nuevas para ocupar esos cargos.

**Perfil del Gerente Público.** - El gerente público debe poseer los mismos requisitos de competencia y habilidades que se exigen en el sector privado. En general, el gerente público debe demostrar niveles razonables de:

- Inteligencia;
- Educación;
- Experiencia;
- Habilidad administrativa;
- Habilidad para las relaciones humanas y
- Capacidad de liderazgo.

Adicionalmente, por constituir el sector público un conjunto de organismos dedicados a la prestación de servicios a la comunidad, la vocación de servicio, así como su capacidad para el diálogo y la concertación, debe ser otro rasgo fundamental del perfil deseable de un gerente público.

El gerente público debe poseer la disposición y el interés para escuchar opiniones muy diversas sobre los temas de su responsabilidad, consultar la opinión de muchos sectores y personas, evaluar con objetividad los diferentes puntos de vista y tomar la decisión que le parezca más acertada, sin temor a rectificar si la experiencia le demuestra que ha incurrido en error.

La parcialidad o imparcialidad política, a mi juicio, no es un atributo que debe calificar o descalificar a un gerente público. Sus ideas y convicciones personales, políticas, religiosas

o de cualquier otra índole, no son relevantes siempre y cuando no afecten negativamente el trabajo que debe realizar y lo impulsen a favorecer indebidamente a un sector de la población que debe servir.

Sin embargo, en un gerente público son importantes sus habilidades políticas. Estas incluyen:

- Aptitud para relacionarse con el entorno político;
- Habilidad para entender que se pueden lograr resultados muy similares por diversas vías;
- Inteligencia para aceptar que muchas decisiones son escogencias entre dos males;
- Talento para reconocer que es preferible obtener resultados satisfactorios que resultados óptimos impopulares;
- Capacidad para admitir que muchos problemas humanos nunca pueden ser resueltos de manera definitiva;
- Paciencia para esperar el momento oportuno de una acción;
- Destreza para establecer alianzas con propósitos comunes;
- Disposición para negociar con intereses opuestos y
- Competencia para presentar los temas de manera que sean aceptados por los interesados.

Todas estas habilidades, sin embargo, no son eficaces, por lo menos en el largo plazo, si no se corresponden con una conducta honesta y un sincero respeto por la gente.

Los requisitos mencionados no sólo son válidos para los altos gerentes públicos. Los gerentes medios también deben satisfacerlos; de lo contrario, como ocurre con demasiada frecuencia, se constituyen en obstáculos en lugar de agentes para el mejor desempeño de las organizaciones. En todo caso, es preferible que las organizaciones sean lo más planas posibles, minimizando el número de gerentes medios requeridos.

Los conocimientos, habilidades y destrezas de los gerentes públicos pueden mejorarse a través de la experiencia como del adiestramiento formal. Este último debe incluir no sólo las áreas usuales en la formación de gerentes privados, tales como economía, finanzas, gerencia estratégica, liderazgo, gerencia de recursos humanos, tecnología de información y ciencias gerenciales o investigación de operaciones, sino también aspectos particulares del sector público tales como derecho administrativo, administración financiera pública, políticas públicas, derecho tributario, etc. Además, conocimientos de sociología y ciencias políticas son muy deseables en un gerente público.

**Desarrollo Organizacional.-** Las organizaciones públicas del futuro, así como las organizaciones privadas, deberán regirse menos por decisiones autocráticas y funcionar más como comunidades, en las cuales lo importante sea la creación, distribución y utilización de nuevos conocimientos para satisfacer mejor las necesidades colectivas. Los líderes o gerentes públicos deberán facilitar este proceso y delegar y facultar mayor autoridad en los empleados para que éstos dejen de sentirse como instrumentos de otros y actúen unidos por un propósito común. La función de los gerentes ya no será la de figurar como héroes, comandando a sus tropas desde lo alto, sino apoyando al resto de la organización para que ésta preste un servicio de mejor calidad.

Además de la comunicación externa, aspecto esencial en la actividad de una organización pública, debe prestarse mucha atención a la comunicación interna y las relaciones con los empleados. Las organizaciones deben consultar a sus empleados en la toma de decisiones sobre políticas y estrategias de la organización, especialmente las políticas de administración de recursos humanos, explicándoles luego las decisiones adoptadas y las razones que motivaron esas decisiones. En organizaciones de cierta magnitud, es preferible que departamentos especializados en comunicación corporativa asuman estas funciones (en lugar de los departamentos de recursos humanos).

En los procesos de cambio, tan necesarios en las organizaciones públicas como en las privadas, la comunicación interna efectiva suele ser un factor clave de éxito. Si los empleados no están convencidos de la necesidad del cambio e informados de los detalles

de su implantación y de la conveniencia para ellos, no colaborarán con el proceso y, por el contrario, ofrecerán resistencia e impedirán o limitarán la realización de los procesos de cambio.

Las políticas y métodos de reclutamiento, selección, adiestramiento, compensación y promoción de los recursos humanos en el sector público deben ser las mismas que se emplean en el sector privado.

La única diferencia entre ambos sectores deriva de la elección popular como mecanismo de designación de los más altos ejecutivos. Estos a su vez deben escoger libremente a sus colaboradores inmediatos, pero dando preferencia a personas que ya se encuentren en el servicio público.

El gerente público debe poseer el mismo perfil de atributos que se requiere en un gerente privado, aunque con mayor énfasis en su vocación de servicio y en sus habilidades políticas.

La comunicación interna efectiva es esencial para mantener un buen clima organizacional y facilitar los procesos de cambio.

#### **4.6.1. Prevención y Control de la Corrupción**

No estaría completa una discusión sobre la gerencia pública sin abordar el tema de la corrupción. Aunque diversos estudios demuestran que la negligencia, la incompetencia y la ineficiencia en la gestión pública cuestan mucho más dinero a los contribuyentes que el enriquecimiento ilícito de funcionarios o de sus cómplices en el sector privado, en la opinión pública prevalece la idea de que las acciones de este segundo tipo son más perjudiciales. En todo caso, ambas formas suelen estar relacionadas entre sí y las dos constituyen expresiones de corrupción en el sentido más amplio del término: vicios o abusos administrativos.



La corrupción, la ineficiencia en la gestión pública, debilita la legitimidad de las instituciones públicas y contamina la sociedad, la justicia y el orden moral. La lucha contra la corrupción es necesaria para el fortalecimiento de la democracia y la estabilidad económica y social.

**Causas de Corrupción.-** Las causas de la corrupción en el gobierno son muy complejas y variadas, pero su denominador común es la falta de integridad de los funcionarios que la practican o la permiten. Entre las numerosas causas aparentes se encuentran:

- El financiamiento de campañas políticas;
- Las presiones de los traficantes de drogas;
- La codicia de contratistas y proveedores;
- La debilidad de las sanciones legales contra la corrupción;
- La tolerancia de la sociedad;
- Los bajos sueldos de los empleados públicos;
- La discrecionalidad de los funcionarios para otorgar permisos, licencias y otras concesiones, incluyendo la privatización y la venta de activos del Estado y
- La ausencia de controles efectivos para impedir la corrupción.

**Prevención de la Corrupción.-** En atención a las causas que la producen, la prevención de los hechos de corrupción en el gobierno debe basarse en:

- La designación de funcionarios capaces y honestos;
- La compensación adecuada de esos funcionarios;
- La exigencia de declaraciones juradas de patrimonio al tomar posesión y cesar en el ejercicio de empleos o funciones públicas;
- La existencia de sistemas transparentes de administración financiera que minimicen la oportunidad para efectuar actos corruptos;
- La promulgación de normas para controlar el financiamiento de las campañas políticas;
- La realización de campañas para prevenir el consumo de drogas;
- La adopción de medidas para prevenir el lavado de dinero;

- La organización y dotación efectiva de cuerpos policiales especializados para impedir el tráfico de drogas;
- La adquisición de bienes y servicios y la contratación de obras mediante procesos de licitación pública;
- La adopción de fuertes sanciones legales contra la corrupción;
- La educación de la sociedad para promover su intolerancia frente a los hechos de corrupción;
- La reducción y simplificación de los trámites para obtener permisos, licencias y la reducción de la discrecionalidad de los funcionarios que los otorgan;
- La transparencia en la ejecución de los procesos de privatización y venta de activos del Estado y
- El fortalecimiento de los órganos de control internos y externos.

**Control de la Corrupción.-** Los mecanismos preventivos son los más efectivos para evitar la corrupción. Sin embargo, estos mecanismos deben ser complementados con una decidida voluntad política y social para castigar severamente los hechos de corrupción.

Los órganos externos e internos de control deben poseer facultades suficientes para exigir la remoción de funcionarios incapaces, negligentes y tolerantes. Además, deben desarrollar capacidades de investigación de hechos delictivos, complementando su labor con la de los cuerpos policíacos, los Agentes del Ministerio Público. Por otra parte, jueces competentes para decidir en casos de corrupción deben ser honestos y celosos del cumplimiento de su deber. Asimismo los órganos internos de control de las secretarías de estado deben cambiar su filosofía de trabajo de ser entes encargados de vigilar el cumplimiento de la norma por parte de los servidores públicos a facilitadores, es decir se deben abocar a revisar las normas para su modificación para que estas en vez de ser un cuello de botella sean instrumentos de trabajo que permitan cumplir con la visión y misión institucional.

Una de las dificultades mayores para superar la corrupción es la impunidad. Si el funcionario deshonesto sabe que nadie le va a exigir cuentas o que si tiene problemas con la administración de justicia alguien influyente lo protegerá o puede utilizar el soborno para evadir su responsabilidad, no tendrá mayor reparo en cometer ilícitos e irregularidades contra el dinero público. Por ello, los mayores esfuerzos en el control de la corrupción deben dirigirse a impedir la impunidad.

Para impedir la impunidad, los medios de comunicación y las organizaciones de la sociedad civil deben colaborar activamente en el combate contra la corrupción. Por supuesto, existe el riesgo de señalamientos públicos contra funcionarios inocentes. La sociedad tiene la capacidad de responder positivamente a la lucha contra la corrupción si se encuentra bien informada.

La corrupción en el gobierno es un problema moral que debe ser enfrentado seriamente por el Estado y la sociedad.

Aunque la corrupción se expresa de diversas formas, su causa común es la falta de integridad de los funcionarios públicos. Por ello, la selección de funcionarios capaces y honestos y su compensación adecuada es la forma más efectiva de prevenir la corrupción.

Además de adoptar otros mecanismos de prevención, el Estado debe favorecer el fortalecimiento de los órganos de control internos y externos, de los cuerpos policíacos y de los órganos de administración de justicia responsables de sancionar los hechos de corrupción. Por otra parte, los medios de comunicación y las organizaciones de la sociedad civil deben colaborar activamente en la lucha contra este mal.

#### 4.6.2. Ética Pública

La modernización y vigencia del Estado Mexicano del siglo XXI estará determinada por el éxito que él tenga al enfrentar los siguientes seis desafíos:

- I. La competencia internacional por los mercados y las inversiones;
- II. La apropiación y aprovechamiento de las nuevas tecnologías;
- III. Su oferta de servicios de calidad, en tiempo y forma;
- IV. La motivación de los servidores públicos para impulsar el cambio;
- V. La capacitación y adiestramiento de la fuerza laboral multiforme en capacidades y formación y
- VI. Infundir en los servidores públicos y el sector privado, un Código de Ética Laboral.

Mientras que estos seis tópicos sean manejados individualmente por los altos funcionarios de la administración pública federal y se le dé poca atención en conjunto, muy difícilmente tendrá éxito su implementación en el Gobierno Mexicano.

El hecho de que estos tópicos no sean mutuamente excluyentes, y que la propuesta de implementar Sistemas de Calidad sea altamente dependiente de comportamientos éticos, la necesidad de cambio en la forma de gobernar se debe manejar a profundidad si se quiere implementar un gobierno de calidad y eficiente en México.

##### 4.6.2.1. El Imperativo Ético en el Sector Público

El gobierno del expresidente Vicente Fox, enfrentó el imperativo de instrumentar un “Código de Ética” en los funcionarios públicos y lograr erradicar las conductas antiéticas que prevalecen en todos los niveles de gobierno y se perpetúan en esa “Cultura de la impunidad y la corrupción. Esta conducta antiética es fomentada por el sector privado, al

tener el empresario una cultura disfuncional que busca lograr contratos por medio de sobornos y dadas.

Debemos identificar al comportamiento antiético como la principal causa de la ineficiencia operacional y de la deficiente calidad del gobierno mexicano, y en consecuencia visualizarlo como una crisis de ética del Estado Mexicano, que esta socavando su fortaleza y competitividad en el escenario internacional. Incluso la derrota del PRI se explica más por la corrupción que por otra causa.

El manejo eficaz de asuntos éticos requiere que las organizaciones desarrollen aseguramiento interno, de que sus altos ejecutivos, mandos medios y el personal este preparado y estimulado a enfrentar adecuadamente los problemas éticos en sus trabajos diarios.

La ética es un conjunto de principios o estándares de conductas humanas que gobiernan comportamientos de individuos y grupos. La ética es una rama de la filosofía y se considera como una ciencia normativa porque se preocupa con las normas de comportamientos humanos, como se distingue de las ciencias formales (tales como matemática y lógica) y de las ciencias empíricas (física y química).

#### 4.6.2.2. Raíces del Comportamiento Antiético en el Sector Público

La conducta antiética observada en el sector público, tiene su génesis en la estructura gubernamental que no ha favorecido la profesionalización de sus cuadros y la falta de instrumentación de una política de Employment.<sup>58</sup>

La predisposición hacia comportamientos antiéticos se originan de la interacción de tres causas: **la presión, las oportunidades y las actitudes**. Por ello, el principal objetivo del

---

<sup>58</sup> Se debe de entender al Employment por la transferencias de facultades y atribuciones a todos los niveles de una organización, dándoles facultades de toma de decisiones en su ámbitos de competencia.

programa de ética pública debería manejar estas causas, mediante políticas y procesos laborales a todo nivel del gobierno.

De manera similar a la implantación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad la implementación de Código Ético en el Sector Público requiere el compromiso de los altos funcionarios públicos en la instrumentación de: nuevas políticas y procesos; las mejoras continuas; inversión en evaluación, prevención y promoción.

La raíz de la conducta antiética de los funcionarios públicos la tenemos en los siguientes elementos:

- ✓ Falta de estabilidad laboral.
- ✓ Rigidez en las normas y procedimientos.
- ✓ Bajo nivel de sueldos.
- ✓ Falta de capacitación.

#### 4.6.2.3. Código de Ética

El Código de Ética<sup>59</sup> del sector público debe comprender en sus postulados los siguientes elementos:

- |                 |                        |
|-----------------|------------------------|
| ✓ Bien común    | ✓ Transparencia        |
| ✓ Integridad    | ✓ Rendición de cuentas |
| ✓ Honradez      | ✓ Generosidad,         |
| ✓ Imparcialidad | ✓ Igualdad             |
| ✓ Justicia      | ✓ y respeto            |

---

<sup>59</sup> Vease el Apéndice A Ética Pública vs. Calidad

---

## 5. Las Tecnologías de la Información para la Modernización del Estado.

### 5.1. Tecnologías de la Información y la Gerencia Pública

**U**no de los principales problemas que enfrenta la Administración Pública hoy en día es que la información está demasiado “amarada” al que la origina. La Administración del Conocimiento (Knowledge Management –KM-), trata de “divorciar” la información de quien la creó, de tal forma que **CUALQUIER** persona en el gobierno o de la sociedad, tenga rápido y fácil acceso a esa información.

La Administración del Conocimiento. Es el proceso sistemático de encontrar, seleccionar, organizar, disponer, presentar y compartir información, para transformarla, colaborativamente en conocimiento, de modo que, con ello, se ayude a comprender mejor un asunto y se aproveche la experiencia acumulada sobre él para beneficio de los miembros de una organización.

Son tres los problemas o las situaciones relacionadas con la cultura cuando se pretenden implantar un proyecto o iniciativa de administración del conocimiento:

- a) la gente no le gusta compartir sus mejores ideas;
- b) a las personas no les gusta usar las ideas de otras personas por que las considera de poca valía y
- c) las personas a menudo se consideran a si mismas como expertos, y prefieren no colaborar con otros.

La información recolectada o elaborada por un departamento debe de ser accesible a los empleados a través de la organización. La eficiencia entra cuando los sistemas se ligan a todo permitiendo el flujo de información a todos los departamentos de la organización.

Al disponer de Sistemas Automatizados que permitan poner en un ambiente distribuido y ser administrado a distancia, la organización tendrá la garantía y la independencia de contar con todo su bagaje, su saber “**Know How**” en línea es decir, con solo pulsar un botón del Mouse de su computadora. Esta situación permitiría al gobierno reducir su tiempo de respuesta y su vulnerabilidad al no depender de la presencia física del experto y acompañar con la información correspondiente al mantener ambas en ambientes virtuales (bases de datos, información y conocimiento) y tener una misma velocidad de respuesta en el desempeño de sus tareas tanto operativas, como coordinativas y estratégicas.

Por lo tanto la estrategia de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC). Es el resultado de las decisiones y acciones necesarias para determinar la visión, la tecnológica, características y alcance de las tecnologías de información dentro del Estado. La estrategia de TIC. Son las decisiones y pasos necesarios que guiaran al gobierno para lograr sus metas, propuestas y alcanzar el éxito.

No obstante, que se conoce los beneficios que las TIC brindan a las organizaciones, son pocos los gobiernos que hacen uso adecuado y estratégicas de ellas.

Las TIC son medios que permiten incrementar la productividad y reducir los costos. Involucrar al usuario del servicio facilita la integración de estrategias, ya que así ambos departamentos se enfocaran a satisfacerlo.

Muchas veces cuando uno piensa en TIC, lo primero que se le viene a la mente son programas y sistemas, el soporte técnico que el personal informático proporciona a los diversos departamentos. Ya no es valida la imagen de TIC como apoyo técnico y sistemas de soporte para las demás áreas, en la actualidad el uso y la implementación estratégica de las mismas marcaran ventaja competitiva que le permitirá al gobierno mexicano sobresalir del resto de sus competidores.



## 5.2. Que son las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Debemos entender como TIC a todas aquellas herramientas que permiten un acceso, organización, procesamiento y análisis de la información de una manera óptima y fácil, de tal forma que su utilización implique ventajas comparativas. Entre sus componentes se encuentran los siguientes: Intercambio Electrónico de Datos, Groupware, Internet, intranet, Extranet, Sistemas de Soporte de Información, Sistemas de Información Ejecutiva.

### 5.2.1. Usos de las Tecnologías de La Información.

Aplicaciones de la Tecnología de Información para el logro de ventajas competitivas en las organizaciones.

**Sistemas de Código de Barras y punto de venta**, áreas de oportunidad:

- Incremento en las ventas.
- Incremento de la productividad y reducción de costos.
- Mejora del servicio a clientes.
- Mejora del manejo de administración de recursos económicos.

**Transferencia electrónica de fondos**, áreas de oportunidad:

- Incremento en la lealtad de los consumidores.
- Reducción de gastos de operación, reflejado en la baja de los precios de venta, sin mermar las utilidades del negocio.
- Disponibilidad inmediata de fondos por parte de los comerciantes.

**Sistema de Intercambio Electrónico de Datos (EDI)**, áreas de oportunidad:

- Mejora de la información (disponibilidad, tiempo, veracidad).
- Fortalecimiento de las relaciones y la comunicación cliente – proveedor.

- Margen mayor tanto para proveedores como para clientes, debido a la simplificación de los procesos administrativos.
- Incremento en la eficiencia del servicio (orden, envío y cobro).

### 5.2.1.1. Internet

Internet es la RED de REDES. Es la red de computadoras más grande del mundo, compuesta por un conjunto de redes más pequeñas, que ofrecen una gran variedad de servicios a sus usuarios.

Internet esta integrada por una suma de esfuerzos y emprendedores individuales tanto de instituciones universitarias, gubernamentales y comerciales, que utilizando vínculos privados y públicos de comunicación nacional e internacional de cada país, se interconectan utilizando protocolos de comunicaciones compatibles, con el objetivo de intercambiar información.

Internet es una red global de redes, además es un ente anárquico, con esto quiero decir que no existe autoridad alguna que decida quien puede o no puede conectarse a Internet, ni tampoco sobre el tipo de información o servicios que desde ella se brinden. Este aspecto está por lo general regulado por las leyes de los países donde los proveedores residen. Siendo que por lo general las leyes de un país no son extraterritoriales, en principio podrían existir servicios que en determinados países puedan ser considerados fuera de la ley, como por ejemplo la pornografía, las propagandas de cigarros o la publicación de material o publicaciones prohibidas en un país desde otro; un ejemplo lo tenemos en la venta de artículos Nazis o cualquier artículo relacionado con el racismo, su venta esta prohibida en Francia por lo cual el gobierno Francés demando a Yahoo (www.yahoo.com)” para que suspenda la venta en línea de artículos y bienes relacionados con el racismo o limite la entrada de los franceses a estos bienes.

### 5.2.1.2. Intranet

La evolución de las Tecnologías de la Información en el ámbito mundial ha incorporado una serie de cambios en muchos aspectos del mundo empresarial, que deben de aplicarse al sector público. Primero fue la introducción de las computadoras, pero este cambio ha culminado gracias a la creación de redes que posibilitan la comunicación, la colaboración, la compartición de recursos y la obtención de información, aspectos muy necesarios en nuestros días. Es lo que se ha pasado a denominar Intranet, con la cual se disfrutan de todos los servicios de Internet pero en el entorno de la empresa. Todo ello reduce el coste de las tareas que desarrollan los trabajadores, respecto a sus homólogas si no se tuviera una red.

Este cambio ha sido originado esencialmente por el incremento del número de usuarios con acceso a Internet. Ésta es un conjunto de redes a la que acceden unos 150 millones de personas, y que a su vez comunica todas aquellas Intranets que las empresas han ido interconectando. Pero hay que tener en cuenta que una Intranet se realiza para la comunicación interna de los empleados en una empresa, con lo que se limita el acceso de las personas ajenas a la empresa.

De esta forma una Intranet crea posibilidades de actuación a los trabajadores, mediante el correo electrónico o los recursos compartidos, y los comunica con la mayor fuente de información existente a nivel mundial: Internet. Pero además una Intranet permite que todos los trabajadores de una empresa dispongan de una forma instantánea de la información interna de la empresa. Además los flujos de comunicación que se establecen mediante distintas aplicaciones permiten reducir tiempo y dinero, disminuyendo en lo posible el movimiento de papel.

Básicamente, una Intranet se basa en una serie de servidores a los cuales acceden, mediante unos equipos de interconexión, los PCs de cada uno de los usuarios de la empresa. Un administrador de red asigna los privilegios de cada uno de los usuarios respecto al acceso de los distintos recursos disponibles en la red. Pero para que el término

Intranet sea bien empleado es necesario que la red disponga de servicios parecidos a los que nos encontramos en Internet, pero con una información de marcado matiz colaborativo e interno de la empresa. Cabe señalar que el término Intranet denomina una red o un conjunto de redes, e incluye lo que se denomina red, pasando a un nivel superior más pensado en las aplicaciones de que disfruta una determinada empresa.

Podemos definir a Intranet: como una red privada, tipo TCP/IP que las empresa u organizaciones, utilizan para unir, enlazar y mantener en comunicación a sus empleados o miembros de su organización, etc., de tal manera que: aumenta la productividad, facilita el acceso a la información y convierte la búsqueda de recursos y aplicaciones de su entorno informático en un proceso más infalible de lo que era.

Cuando se habla de los recursos disponibles de una Intranet nos referimos a todos aquellos dispositivos a los que acceden los usuarios, como pueden ser impresoras, espacio de disco en red, scanner, bases de datos, plantillas de documentos corporativos, conexiones a Internet. Precisamente la conexión a Internet se consigue de una forma más sencilla y barata mediante una Intranet con una única conexión, en lugar de distintas conexiones mediante módems en cada uno de los PCs de los usuarios que lo requieran. Así la Intranet permite la compartición de los recursos de la empresa por parte de los trabajadores, ajustando el coste y posibilitando un mayor aprovechamiento de los equipos de que disponga la empresa.

Pero además una Intranet proporciona varios recursos y servicios como son la utilización de aplicaciones ya sean transaccionales, de flujo de trabajo, corporativas o departamentales de colaboración; la publicación de la información corporativa a modo de servidor web; y diversos servicios como el correo electrónico (e-mail), web, FTP y chat entre otros.

La Intranet saca partido de la serie de protocolos y normas abiertas que han surgido a partir de Internet. Dichas normas hacen posible la existencia de aplicaciones y servicios tales como el correo electrónico, el software de trabajo en grupo o groupware, la

seguridad, los directorios, la compartición de información, el acceso a bases de datos y la administración, que son tan avanzados, y en muchos casos más, como los sistemas propietarios tradicionales (como por ejemplo, Lotus Notes o Microsoft Exchange). Dado que la Intranet se basa en estas normas abiertas, los clientes recogen los beneficios de la compatibilidad con bases de datos y plataformas universales, de la flexibilidad y de la independencia del proveedor. Asimismo, adquieren la capacidad de aprovechar las innovaciones y los productos creados por todo un sector, no sólo por un proveedor.

Las ventajas que aporta un sistema Intranet frente a otros sistemas son las siguientes:

- **Libertad de elección.** Las tecnologías abiertas de Internet no limitan la elección de un fabricante de hardware o software con arquitecturas propietarias. Estas tecnologías están disponibles para la gran mayoría de sistemas operativos y plataformas hardware.
- **Seguridad.** La protección de la información es muy importante, incluso en una red corporativa privada. De aquí la importancia de sistemas como, por ejemplo SSL (Secure Socket Layer) de Internet Explorer, capaz de encriptar paquetes de información y transferirlos de forma segura.
- **Facilidad de uso.** Una de las tecnologías que ha hecho tan popular a Internet (y, por lo tanto, también Intranet) es el sistema hipertexto del WWW. El hipertexto facilita a los usuarios la navegación y la búsqueda de información, basta con pulsar sobre una palabra o imagen. Además, los navegadores Web, pueden utilizarse indistintamente para navegar dentro de la Intranet (recursos internos privados) o Internet (recursos externos), por lo que los usuarios no necesitan aprender a utilizar programas distintos. La facilidad de uso, según un estudio reciente, es el factor más importante en la elección de un sistema informático para una empresa.
- **Reducción de costos.** La utilización de tecnologías de Internet e Intranet resulta de muy bajos costos, tanto en la compra inicial de los equipos necesarios, así como

de tener una curva de aprendizaje muy corta y en los costos de mantenimiento. El desarrollo de una Intranet resulta mucho más barato que cualquier otro sistema de trabajo en grupo.

El modelo de Intranet de servicio completo se describe en términos de servicios. Se encarga de suministrar dichos servicios el entorno de software de la Intranet que, dado que dicho software se ejecuta en todos los sistemas operativos y plataformas de hardware cliente-servidor, produce un entorno de red común capaz de incluir incluso a los entornos de red más heterogéneos.

Los servicios de la Intranet permiten a los usuarios realizar tareas tales como buscar información, enviar y recibir correo electrónico y buscar en directorios. Dichos servicios también permiten que las aplicaciones personalizadas y de otros fabricantes, como sistemas de automatización de ventas o aplicaciones financieras, aprovechen las posibilidades de la Intranet en áreas como la duplicación y la seguridad. Este tipo de servicios facilitan el trabajo a los administradores de las TIC, ya que permiten que toda la administración esté centralizada, estando incorporadas funciones tales como seguridad y directorios.

Dos tipos básicos de servicios componen el concepto de Intranet de servicio completo: servicios de usuario, que suministran recursos y aplicaciones al usuario final, y servicios de red, que permiten interconectar y ejecutar el entorno de red global.

Los servicios de usuario más importantes son: compartición y administración de la información, comunicación entre usuarios de la Intranet, navegación y acceso a las aplicaciones.

Los servicios de red fundamentales son: directorio (gestión de la información relativa a personas y recursos, como el control de acceso, configuración de servidores, etc.), duplicación (difusión transparente de la información a través de la red), seguridad y administración.

Las más importantes empresas ya han introducido Intranets en sus empresas con el objetivo de mejorar sus comunicaciones y la interrelación entre sus trabajadores, teniendo en cuenta la mejora de rendimiento y productividad de sus recursos. A su vez las empresas más grandes han ido implantando Intranets empezando con las herramientas de correo electrónico, pero seguidamente aprovechando las posibilidades que ofrece una Intranet.

Y es que las posibilidades que ofrece una Intranet son muy numerosas, ya que puede utilizarse para los comunicados internos de la empresa, intercambio de correo electrónico, bases de datos de estandarización corporativa, realizar conferencias entre integrantes ubicados en edificios distantes o aprovechar las conexiones para disfrutar de telefonía sobre IP. Este es una tecnología muy de moda que permite aprovechar las comunicaciones entre edificios de distintas ubicaciones de una empresa para las comunicaciones telefónicas, sin tener que pagar a ningún operador de telecomunicaciones, porque las líneas ya las tienes contratadas previamente para otros servicios de la Intranet.

Por todas estas posibilidades que he comentado, cada vez se va haciendo más imprescindible para una empresa el poder contar con los servicios que ofrece una Intranet. Todos estos servicios mejoran la competitividad de las empresas y reducen costos en las comunicaciones, en el tiempo invertido por los trabajadores en las tareas y en el material utilizado.

### **5.2.1.3. Extranet**

Uno de los últimos términos incluido en la jerga de la red de redes es la palabra Extranet. El término es nuevo pero la idea no tanto. Una Extranet no es más que una red privada virtual, utilizando Internet como medio de transporte de información entre los nodos de nuestra red privada. Gracias a una Extranet pueden unirse dos Intranets situadas en cualquier parte del mundo.

Tradicionalmente, se utilizaban líneas de transporte como X.25, conexiones punto a punto o, más recientemente frame-relay, para unir las redes de una corporación situadas en distintas ciudades, países y/o continentes. Las ventajas que aporta una Extranet son principalmente, la reducción de costes y la alta fiabilidad de que siempre exista un enlace disponible.

Con una Extranet, tan sólo es necesario que cada sede tenga un enlace, normalmente local, a un proveedor de acceso a Internet. Una vez en Internet los datos serán transmitidos hacia la sede destino. Naturalmente, el punto débil es el enlace al proveedor de acceso, pero las múltiples rutas alternativas que ofrece Internet, aseguran la existencia de rutas alternativas. Por tanto, será necesario que cada sede disponga de un enlace fiable a su proveedor.

#### **5.2.1.4. Sistemas de Información**

El buen desempeño del uso de las TIC en el Estado Mexicano depende de la armonía entre estrategias, infraestructura y procesos del gobierno asociados con los recursos tecnológicos. Si bien existe consenso en que las TIC brindan grandes oportunidades para crear ventajas competitivas, para cambiar la manera como una el gobierno mexicano compite, o para innovar los procesos de una organización, son pocos los gobiernos que efectivamente hacen un uso adecuado de éstas.

Se pretende mostrar las áreas de oportunidad que existen para generar ventajas competitivas mediante el uso de las TIC en el gobierno. Así como mostrar una de las herramientas más poderosas para la generación de ventajas competitiva.

En la actualidad, la responsabilidad de la estrategia de tecnologías de información y comunicaciones (TIC) en el gobierno no es una tarea sencilla. La evolución que han tenido éstas, así como el nuevo entorno en el que se encuentran inmersas las organizaciones, crean retos importantes para la función tecnológica.



“El nuevo Estado Mexicano” debe de operar sobre un esquema de "mass customization" que incluya la habilidad de diseñar, producir, cotizar y entregar productos y servicios para satisfacer una demanda dinámica de clientes particulares a bajo costo, rescatando así las ventajas que se tenían en entornos estables con la producción en masa. Este mismo requerimiento aplica a la función informática, que debe ser capaz de responder a necesidades dinámicas del gobierno en forma rápida, flexible y con bajo costo.

Para lograr lo anterior, es imperativo que las organizaciones logren instrumentar una administración estratégica de la tecnología, e identifiquen las áreas de oportunidad que existen para generar ventajas competitivas mediante el uso de tecnologías de información.

Durante mucho tiempo, la función de la informática dentro del gobierno fue considerado como la de ser una herramienta para soportar las funciones operativas. Ahora, los Sistemas de Información deben ser vistos como áreas de oportunidad para lograr ventajas competitivas en los mercados internacionales, estas representan un diferencial o valor agregado con respecto a los competidores.

Los Sistemas de Información son considerados una herramienta para mejorar la estructura competitiva de los negocios, así mismo lo deben de ser para los gobiernos, por lo que tienen su área de influencia en el medio ambiente de la organización, a través de nuevos servicios a clientes, nuevos productos, también pueden influenciar la manera en que la organización desarrolla su trabajo internamente, incrementando la productividad o reduciendo costos. Wiseman<sup>60</sup> define la visión estratégica como la necesidad de entender de qué forma la tecnología de la información es utilizada para soportar o dar forma a la estrategia competitiva del Estado. Esta habilidad de ver el nuevo rol de los Sistemas de Información constituye la esencia de la visión de los Sistemas de Información Estratégicos.

---

<sup>60</sup> Wiseman, Charles (1998): "Strategic Information Systems". Richard D. Irwin.

Entre los beneficios que proporcionan los Sistemas de Información tenemos<sup>61</sup>:

- Incremento de los volúmenes de servicios prestados por el gobierno;
- Incremento y mejora del nivel de servicio a los clientes;
- Incremento de la productividad y reducción de costos y
- Mejora de la eficiencia en el manejo de los recursos fiscales del gobierno.

#### 5.2.1.5. Sistemas de Información estratégicos (SIS)

Los sistemas de información estratégicos son el uso de las tecnologías de la información para soportar o dar forma a la estrategia competitiva de una organización, a su plan para incrementar o mantener la ventaja competitiva o bien para reducir la ventaja de sus rivales.

La importancia estratégica de los sistemas de información para una organización se puede visualizar bajo tres perspectivas diferentes:

- Soportar o dar forma a la estrategia competitiva de la empresa, para obtener o mantener una ventaja competitiva;
- Establecer un enlace entre la organización y su medio ambiente a fin de lograr captar la información que requiere para la formulación, implementación y seguimiento de sus estrategias y
- Proveer de un mecanismo para la planeación y toma de decisiones estratégicas, en el cual la importancia recaiga en la "inteligencia" del sistema más que en la información.

Estas tres perspectivas comparten en común la finalidad estratégica que contemplan, la diferencia básica estriba en el enfoque que cada sistema toma para apoyar esa finalidad, el primero tiene una relación directa con la implementación de la estrategia para fines

---

<sup>61</sup> Cohen, Daniel (1996). "Sistemas de Información para la toma de decisiones". México, McGRAW-HILL.

competitivos, el segundo se basa en la obtención de información estratégica que facilite la formulación estratégica y el tercero hace uso de la inteligencia para mejorar el rendimiento de sus usuarios e incrementar la efectividad y eficiencia de la organización. Los tres tipos de sistemas no son excluyentes entre sí, sino por el contrario deben considerarse como complementarios.

Algunos de los beneficios que es posible obtener de este tipo de sistemas son los siguientes:

- Establecer una clara diferenciación en el producto o servicio ofrecido;
- Crear barreras de entrada para competidores, sustitutos o posibles nuevos entrantes a una industria determinada;
- Crear ligas entre los diferentes niveles de integración del producto/servicio;
- Crear barreras de salida para los compradores, principalmente o a través de incrementar el costo de cambiar de proveedor;
- Cambiar de manera significativa las bases de competencia al ofrecer nuevos productos, servicios o inclusive información o proporcionada por los competidores;
- Establecer dependencias funcionales en la relación cliente – proveedor y
- Lograr una posición estratégica anticipándose a la competencia.

Es conveniente tener presente que este tipo de sistemas generalmente representan una ventaja para aquellos que son capaces de tomar la iniciativa con la suficiente claridad y anticipación, existen gran cantidad de ejemplos donde la ventaja competitiva fue lograda por aquellas empresas que lograron percibir la oportunidad antes que los demás (y obviamente fueron capaces de implementarla), aún y cuando posteriormente como resultado de la respuesta de sus competidores, éstos fueron capaces de desarrollar sistemas técnicamente superiores. Es decir, la ventaja de estos sistemas es más de oportunidad que de capacidad técnica.

Se puede resumir todo esto diciendo que un SIS es aquel que logra una diferencia competitiva mayor y cuyo impacto principal se refleja mediante un valor agregado en el producto o servicio.

De hecho Weisman establece que lo que él denomina "teoría de impulsos estratégicos" (strategic thrusts) constituye la interfase crítica que liga la estrategia y la tecnología de información. La tecnología de la información puede ser usada para soportar uno o más de estos impulsos estratégicos. Las cinco categorías que contempla Wiseman en cuanto a los impulsos estratégicos son:

- **Diferenciación.** Este impulso estratégico se refiere a la diferenciación de los productos o servicios a través de precios, plazas, promociones. El proceso de Diferenciación puede trabajar en dos direcciones. La primera de ellas se refiere a lograr ventajas de diferenciación sobre los competidores utilizando la tecnología de la información. La segunda consiste en identificar oportunidades para reducir las ventajas de diferenciación de los competidores, clientes o proveedores.
  
- **Costo.** El impulso estratégico del costo se refiere a los movimientos que puede hacer la empresa para reducir sus costos o bien provocar la reducción de costos a proveedores o clientes con el fin de obtener un trato preferencial. Estas reducciones de costos pueden lograrse a través de economías de escala, sinergia o información.

Las economías de escala se logran cuando se aumenta el volumen de las ventas de productos o servicios para reducir los costos unitarios.

Los efectos de la Sinergia se logran cuando al tener dos o más líneas de producción combinadas, resulta menor el costo de fabricación que si estos productos fueran fabricados en forma separada por diferentes empresas.

Finalmente, se puede llegar a reducciones significativas de costos al contar con información confiable y oportuna. Así, un fabricante puede reducir sus costos si tiene la información necesaria de proveedores que ofrezcan sus insumos en promociones u ofertas.

- **Crecimiento.** El impulso estratégico del crecimiento permite la consecución de ventajas competitivas, mediante el incremento del volumen de operación en el negocio. Este crecimiento podrá lograrse ya sea a través del producto o mercado, del crecimiento funcional hacia delante o hacia atrás, de la globalización de mercados o de la desintegración vertical.
- **Alianzas.** Las alianzas son definidas por Wiseman como la combinación de dos o más grupos o individuos que se unen para lograr un objetivo común. Estas alianzas podrán lograrse a través de la adquisición de nuevas empresas, o de la creación de una nueva empresa con aportaciones de capital de dos o más empresas (joint ventures) o, bien, a través de la cooperación entre varias empresas o individuos
- **Innovación.** La innovación es otro de los impulsos estratégicos que puede ser apoyado a través de las TIC, ya sea en productos o en procesos nuevos. Para que un proceso de innovación tenga éxito requiere respuestas rápidas a las oportunidades que se presentan. Sin embargo existen riesgos inherentes debido a la naturaleza del proceso, ya que es difícil innovar sin correr riesgos. No obstante, a través de la innovación se pueden lograr ventajas significantes en productos o procesos que provoquen cambios profundos en la organización.
- **Ventajas Competitivas.-** Michael Porter<sup>62</sup> desarrollo un modelo para analizar la estructura competitiva del negocio, así como las fuerzas que la afectan. Este modelo supone la existencia de fuerzas fundamentales que se encuentra presentes en toda estructura competitiva

---

<sup>62</sup> Porter, Michael. "Competitive Advantage": How Competitive Forces Shape Strategy., Free Press,

- **Entrada de nuevos competidores.** La solidez de esta fuerza depende primordialmente de las barreras de entrada construidas alrededor de una organización. En la medida en que un negocio pueda ser copiado o imitado fácilmente, ya sea con poco esfuerzo innovador o baja inversión económica, será más vulnerable al ataque de nuevos inversionistas. Una misión fundamental de las TIC es apoyar el establecimiento de procesos, procedimientos y técnicas que permitan evitar o frenar la entrada de nuevos competidores al negocio.
  
- **Poder de Negociación de los compradores.** Los compradores de un negocio constituyen una fuerza que modifica la estructura competitiva. De todos es sabida que son los compradores quienes presionan los precios a la baja, demandan servicios o productos diferenciados o de mayor calidad. Las TIC tienen mucho que aportar para mejorar los servicios y productos que se ofrecen en el mercado; por ejemplo la implantación de un Centro de Información que permita a los clientes obtener información relevante de sus pedidos, precios, saldos, inventarios, etc, puede ser un ejemplo de un Sistema de Información Estratégico que apoye a los clientes, cambiando la estructura competitiva en un segmento de mercado determinado.
  
- **Producto o Servicios Substitutos.** Como sabemos, los productos o servicios sustitutos son aquellos que pueden desplazar a otros, sin ser exactamente iguales, pero que ofrecen al consumidor un producto o servicio equivalente. En el terreno de los Sistemas de Información existe una gran variedad de productos y servicios que pueden ser substituidos a través de la Tecnología de Información. Por ejemplo, la tecnología de comunicaciones y las facilidades de correo electrónico, pueden sustituir el uso de papelería convencional para el envío de correspondencia.
  
- **Poder de Negociación de los Proveedores.** Los proveedores compiten entre sí para lograr mejores condiciones de venta con sus clientes, tales como precios, servicios y calidad. Aquí, el uso de las TIC puede ayudar en forma determinante a las actividades de una industria. Por ejemplo a través del EDI, un proveedor puede

permitir a sus clientes la consulta de información relevante acerca de inventarios, ofertas, programas de producción, etc. Asimismo, el envío de facturas y confirmación de pedidos puede hacerse por medios electrónicos.

Como podemos ver la tecnología de información en nuestros días ha obtenido una gran relevancia estratégica, proveniente del hecho de que está cambiando la forma en que las empresas operan, en sus productos y aún más, en una gran cantidad de ocasiones está redefiniendo a los productos en sí mismos. Los sistemas de información permiten a las compañías lograr ventajas competitivas de diferentes maneras: coordinando actividades de valor en localidades que se encuentran en una amplia geografía, o también mediante la creación de nuevas interrelaciones entre los negocios, ampliando el alcance de las industrias. Los sistemas de Información estratégicos son una herramienta poderosa para lograr ventajas competitivas, ya que influye en la mayoría de las áreas de una organización. Asimismo le sirve a las empresas para soportar sus estrategias competitiva, ya sea para ir un paso delante de la competencia o reducir las ventajas que la misma pueda presentar.

---

## Conclusiones

En el pasado reciente, en nuestro país muchas voces plantearon que ante la ineficacia, corrupción y desprestigio del Estado la única solución era su reducción y su exclusión de todas aquellas actividades que pudieran ser realizadas por el sector privado. El Partido Acción Nacional comandó retóricamente muchas de estas propuestas, sintetizadas en el planteamiento de que “El Estado es un mal necesario, y por lo tanto entre menos, mejor”, era la convicción que sustentaba la necesidad de reformar al Estado.

Bajo esta perspectiva y motivados por los organismos internacionales, los gobiernos de muchas naciones realizaron ajustes estructurales, cuyo objetivo último era disminuir el tamaño del Estado. México fue uno de los mejores alumnos. Sin embargo, un primer balance de estas reformas hace ver que no se resolvieron los problemas básicos a los que se pretendía dar solución. Tal situación arrojó una clara y contundente conclusión: el Estado continúa siendo un instrumento fundamental para el desarrollo económico, político y social de cualquier país, siempre y cuando funcione de forma diferente a la contemplada en el patrón nacional-desarrollista adoptado en buena parte de América Latina, así como en el modelo social-burocrático que prevaleció en el mundo desarrollado de la post-guerra.

La experiencia de los países en vías de desarrollo que emprendieron estas reformas, nos permite obtener un importante aprendizaje: no es posible pretender que una nación con sólo el empuje de su sociedad civil, la competitividad de su sector empresarial y la calidad de sus instituciones educativas puedan alcanzar un desarrollo sustentable y competitivo; requiere indefectiblemente de un estado con capacidad estratégica para crear las condiciones sociales, políticas y económicas necesarias que permitan potencializar los recursos y capacidades de todos sus sectores para estar al día en un mundo de altísima competencia.

Hoy, después de varios intentos y experiencias fallidas, los gobiernos de los países en vías de desarrollo enfrentan tres grandes retos impostergables: la consolidación democrática,



el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social, tareas que por su dimensión rebasan por mucho la capacidad individual de cualquiera de los actores (públicos, privados y sociales) de cualquier nación.

Este hecho incuestionable hace ver que, a diferencia de las naciones desarrolladas donde del éxito de la reforma del Estado depende la viabilidad de un gobierno, en los países en vías de desarrollo lo que está en juego es la viabilidad de una nación.

Es por ello que la reforma de la gestión pública es, hoy en día, una prioridad estratégica para cualquier nación que pretenda enfrentar con éxito los retos que la “aldea global” impondrá a sus integrantes en el futuro inmediato.

Bajo esta reflexión surge la gran interrogante: ¿cuál es el camino que los gobiernos de las naciones en vías de desarrollo deben seguir para modernizarse y así estar a la altura de las demandas de sus sociedades? ¿es una alternativa eficiente y suficiente la aplicación de las metodologías modernas de la administración privada a las instituciones públicas? ¿Cambiar la cultura de la ineficiencia y falta de compromiso de los servidores públicos, es el reto más importante a superar? ¿Imitar las mejores prácticas de las administraciones públicas de los países desarrollados permitirá a los gobiernos de estas naciones superar sus deficiencias de forma efectiva?

A lo largo de los últimos años estas alternativas se han venido aplicando, con diferente énfasis, en la mayoría de los países en vías de desarrollo; y si bien, en algunas instituciones públicas se vislumbran resultados interesantes, no ha sido posible, la transformación integral que hoy se requiere de sus administraciones públicas.

El gobierno del Expresidente Fox puso en práctica tres leyes que tienen la intención de transformar el Funcionamiento de la Administración Pública Federal:

- Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.
- Reforma de la Ley Federal de Responsabilidad de los Servidores Públicos y

- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

Adicionalmente la administración del Expresidente Vicente Fox intentó instrumentar la Agenda de buen gobierno basada en seis líneas de acción:

1. **Gobierno Honesto y Transparente.** Buscó recuperar la confianza de la sociedad en el gobierno;
2. **Gobierno de calidad.** Buscó que la gestión del gobierno satisfaga, o incluso supere, las expectativas de los ciudadanos en los servicios que se les otorgan;
3. **Gobierno Profesional.** Buscó que el gobierno cuente entre sus empleados con las mejores personas, para garantizar que la administración pública transite sexenalmente con el mínimo trastorno y la máxima eficacia;
4. **Gobierno Digital.** Buscó que el ciudadano desde la comodidad de su hogar, oficina, o desde un Centro Comunitario Digital e-México, tuviera un mejor aprovechamiento de su tiempo, al obtener la información del gobierno así como acceso a los servicios que éste ofrece en línea;
5. **Gobierno con Mejora Regulatoria.** Se buscó garantizar al ciudadano que los trámites que efectúan los servidores públicos se realizaran con facilidad, seguridad, rapidez y a bajo costo;
6. **Gobierno que Cueste Menos.** Se buscó reducir el gasto que no genera valor agregado para el ciudadano y ofrecer mayores beneficios a la sociedad.

Sólo recientemente se empieza a discutir sobre las capacidades administrativas del gobierno para cumplir con sus tareas y responsabilidades. El gobierno federal ha considerado impulsar cambios en la forma como funciona el gobierno. Existen diversos indicadores político-administrativos que hacen pensar que actualmente el gobierno federal hace esfuerzos por iniciar un proceso de cambio en la administración pública en nuestro país.

En períodos y administraciones pasadas los esfuerzos de cambio en la administración pública han tenido diferentes posiciones en la agenda de prioridades. Sin embargo, es cada

vez mayor el convencimiento por parte del gobierno y de los especialistas, sobre la urgencia para realizar las transformaciones institucionales y administrativas para volver al gobierno más eficiente y efectivo, así como para cumplir con sus actividades y tareas en un marco de calidad y oportunidad. Tal como lo menciona algunos autores “el arte de gobernar ha sido puesto a prueba”.

Las actuales tendencias conceptuales en la administración pública son producto de los cambios que en distintos planos ha provocado la globalización mundial y también debido a la incapacidad que la mayoría de los estados han tenido para responder a las demandas que las sociedades le han impuesto. Frente a la nueva exigencia de participación y respuestas que la sociedad demanda, los gobiernos inevitablemente están comprometidos a cambiar la forma como funcionan y se relacionan con sus ciudadanos.

En el caso de nuestro país, estas tendencias de la administración pública están acentuadas debido al proceso de cambio de régimen político, a la exigencia de participación en las políticas públicas y debido a la urgente necesidad de participar de forma favorable en el nuevo esquema de competencia e inclusión económica global. Es decir, existe una estrecha relación entre la capacidad que tenga la administración pública para incrementar las potencialidades de desarrollo y competitividad económica, para desarrollar nuevos métodos y modelos de participación ciudadana y generar mayores oportunidades de ingresos, independientemente del gobierno que se encuentre en turno.

De tal forma que la administración pública en nuestro país debe desarrollar la capacidad para incentivar y garantizar el desempeño económico de sus agentes, procurar una ampliación constante de los canales de participación política y garantizar la disminución de la desigualdad y la pobreza, a partir de funcionar de forma efectiva, racional y oportuna. Pero además, todas estas capacidades deben estar sujetas a no provocar una desestabilización macroeconómica en un marco en el que se requiere una profunda reforma fiscal.

La reactivación de la Administración Pública es una consecuencia directa de la lucha por la democratización del régimen político; es el despertar de la ciudadanía que toma partido y busca evaluar la actuación de los poderes públicos y se pronuncia por participar en lo que considera es de interés para sus comunidades; es además por la exigencia de que el Estado se sustente en la imparcialidad y el imperio de la ley.

Las dos tendencias de la Administración Pública descritas están estrechamente vinculadas con las respuestas que los estados nacionales dieron en las décadas pasadas a la crisis económica y social que vivieron. En el caso de nuestro país, estas dos tendencias se relacionan con el cambio del sistema presidencialista, y por otro lado con la transformación de la Sociedad Mexicana.

En el ámbito administrativo público, los procesos de democratización, sobre todo los relativos a la cada vez mayor participación social organizada en las políticas públicas, obligan a repensar las herramientas y métodos con los que funciona nuestra administración pública; lo central es identificar cuales son las capacidades con las que actualmente cuenta el gobierno para cumplir con su papel; las leyes mencionadas son apenas el anuncio de un proceso de cambio de mayor calado.

Los eventos importantes que afectarán estas políticas de cambio serán la pérdida o recuperación de la confianza en el gobierno actual y su relación política con el Congreso derivadas de las elecciones intermedias del 2009.

La elección del 2006 no fue un mero trámite. Se mantienen los “equilibrios”, pero el orden de los factores modifica sustancialmente el producto: seguimos con el gobierno dividido como expresión de pluralidad y competencia, aunque sin encontrar los mecanismos para conjurar los riesgos de parálisis.

La complejidad del escenario es incuestionable, como incierto es el futuro de las diferentes reformas en la agenda política. No será fácil, en cualquier caso, pasar de la búsqueda de “consensos” a la articulación de mayorías. Sin embargo, también se abren perspectivas de

colaboración en puntos fundamentales de la agenda nacional. Sino por convicción será por conveniencia. Realismo político que deberá ejercerse con inteligencia y responsabilidad.

Seguramente no se alcanzará la gran reforma democrática del Estado, pero es muy factible avanzar en transformaciones políticas-administrativas que garanticen estabilidad, gobernabilidad y certidumbre. Una agenda mínima pero estratégica que ayude a revertir el deterioro de las instituciones y recupere la confianza de la ciudadanía: reformas puntuales que promuevan la colaboración entre poderes e incentiven el acuerdo entre grupos parlamentarios; que anticipen escenarios de conflicto y doten al país de herramientas institucionales para enfrentarlos.

### **En resumen**

En la administración pública es posible y viable la aplicación e implementación de las herramientas que utilizan las organizaciones exitosas en el ámbito privado como son:

- Benchmarking;
- Calidad Total;
- Código de Ética;
- Empowerment;
- Outsourcing;
- Planeación Estratégica;
- Reingeniería de Procesos;
- Sistemas de Aseguramiento de Calidad y;
- Sistemas de Información.

Estas herramientas van a permitir mejorar la gestión pública y transparentar su ejercicio ante la población y el ciudadano dando gobernabilidad.

La utilización de los instrumentos que emplean las organizaciones exitosas va a permitir una administración pública eficaz y eficiente que utilice principios gerenciales y las herramientas de la nueva economía que son las Tecnologías de la Información y lo logre a partir de esto una Certificación Internacional ISO 9000/2000 en la prestación de sus servicios.

Para lograr una implantación exitosa es necesario que el gobierno federal replante, sus relaciones laborales con el personal sindicalizado y de estructura. Siendo necesario e imperativo la modificación del Artículo 123 constitucional con la desaparición del apartado B y una flexibilización de los sueldo y la movilidad laboral, que permita pagar sueldos diferenciados y no por nivel administrativo, lo que provoca que un gran mayoría del personal de la administración pública federal sindicalizado, no se comprometa con el trabajo y el cambio al no tener esperanza de mejora de sus ingresos.

Es necesario implantar una nueva cultura laboral que permita poner la camisa institucional al personal ya que sin esto todo cambio que se promueva tendrá a morir por las inercias institucionales, que promueve el “cambio” solo sobre los hombros del personal de confianza.

Para lograrlo se requiere, además de la selección adecuada del personal (Servidores Públicos: Operativos, Mandos Medios y Superiores)

---

## **Apéndice A. La Calidad Total Depende de los Comportamientos Éticos**

El mejoramiento de la calidad de los servicios públicos, brindados por el Gobierno Mexicano no solo se beneficiaría del comportamiento éticos, de sus funcionarios, sino que es que depende de ello. La base filosófica de la calidad es la de mejorar progresivamente, la calidad a través de avances en el comportamiento ético de los involucrados en el proceso.

Los conceptos de clientes internos y externos, mejoras de procesos, satisfacción de requerimientos de clientes, hacer lo mejor para los clientes, y hacer bien desde la primera vez, son nuevas aplicaciones del utilitarismo que es significativo del progreso ético sobre el egoísmo.

Hacer lo correcto en primer lugar y hacer lo mejor para todos los involucrados, cuando se lo hace a todos los niveles de la organización y en todos los procesos laborales, ha probado ser la manera más eficaz de conducir los negocios y debe de ser la filosofía del gobierno.

El fracaso que se le atribuye a los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad de suministrar beneficios prometidos, es más bien resultado de la ausencia de comprensión gerencial de la relación entre la calidad y la ética, que a cualquier falla de la calidad.

El logro de implantación de esquemas de calidad no tiene el poder o habilidad de reducir costos, mejorar la competitividad, y crear satisfacción de los clientes. El campo esta lleno de empresas que han buscado la calidad por estas razones, para encontrar que ello no recompensa, los costos incurridos en su logro.

Los modelos para asegurar la calidad, obtienen su poder para reducir costos, mejorar la competitividad y crear satisfacción de clientes, en gran parte debido a su habilidad para inducir al cambio de mentalidad y mejorar comportamientos éticos dentro los procesos gerenciales.

Es por tal razón que el avance de los modelos de Aseguramiento de la Calidad como un importante elemento en la administración pública será influenciado por el grado en que mejore los comportamientos éticos de los funcionarios públicos.



---

## Apéndice B. Reingeniería de Procesos en la Administración Pública

La mejora continua es exactamente la idea correcta si se es el líder mundial en lo que se hace. Pero es una terrible idea si no es así. Tal vez sea una idea desastrosa si uno se encuentra en una posición retrasada respecto al estándar mundial... necesitamos mejorar a pasos agigantados y rápidos. "No podemos sentirnos satisfechos de diseñar un plan que nos lleve al estándar mundial existente en un tiempo prolongado porque si aceptamos tal plan, nunca seremos líderes a nivel mundial"<sup>63</sup>.

Existen tres filosofías de orientación hacia los procesos: fabricación justo a tiempo (JIT), administración de la calidad total (TQM) o mejora continua y reingeniería de procesos de negocio (BPR) o innovación radical.

El párrafo inicial nos indica que no basta con buscar la mejora por la mejora, sino la mejora como el ímpetu de lograr avances rápidos e incluso radicales del mercado. La reingeniería de procesos impulsa la filosofía JIT y TQM hacia el cliente y el proveedor con el objetivo de amplificar su impacto de manera que mejoren la eficiencia operacional de tal grado que se abren nuevas oportunidades en el mercado, sobretodo cuando la compañía crece y pasa de un ámbito regional a nacional o posteriormente a global.

Para que una organización acostumbrada a operar en el estado actual se oriente hacia procesos es necesario que los líderes retrocedan y "rompan la vajilla de porcelana" recojan los pedazos y los vuelvan a pegar de otra manera. No solo deben descubrir y eliminar los desperdicios sino cuestionar los principios, propósitos y suposiciones en los que se basa la organización. Es necesario aprender a desaprender.

Volver a pegar la vajilla de porcelana pasa por la aplicación de 3 fases: descubrimiento es decir crear la visión estratégica del gobierno y pensar como modificar los procesos para realizarla, rediseño de los procesos y ejecución de los mismos.

---

<sup>63</sup> Vease a [http://www.alcoa.com/company/company\\_vision.asp](http://www.alcoa.com/company/company_vision.asp)

En la actualidad hay conciencia de la necesidad de aplicar JIT y TQM, sin embargo el gobierno esta altamente burocratizadas formadas por áreas estancadas que impiden la eficacia general. Por decirlo más llanamente no todo el mundo empuja del carro en el mismo sentido.

En esta visión organizacional el gobierno debe ser desmembrado y reconstruido como un negocio orientado a procesos donde todo el mundo entienda cual es la meta final, como alcanzar dicha meta y como se medirá el éxito, a través de equipos funcionales interrelacionados.

Parece ser que es frecuente el descontento con los esfuerzos de mejora continua preconizados por TQM. Es importante conocer las causas por las que fracasan los programas de calidad total para evitar que la frustración haga mover el péndulo en la dirección opuesta. Como repetiremos varias veces más adelante la mejora continua impulsada por los programas de Calidad Total es imprescindible para poder llegar a plantearse una reingeniería de procesos de ahí la importancia de que los planes de TQM lleguen a buen término.

Algunos autores consideran que aproximadamente la mitad de las organizaciones que adoptan programas de Calidad Total los abandonan antes de finalizar el segundo año. Esto es debido a que generalmente no sientan las bases con la debida solidez, es decir, no se consigue de entrada el suficiente compromiso de los cuadros ejecutivos y dirigentes; no se hacen cálculos sobre el tiempo y el ritmo que requiere su implementación; no planifican el entrenamiento adecuado en la forma adecuada y/o no miden cuáles serán los beneficios a corto plazo para luego contar con una cuota de satisfacción. Es obvio decir que las organizaciones con un líder autoritario fracasaran estrepitosamente a la hora de implantar programas de Calidad Total.

El mayor desafío se plantea en la segunda fase de la implantación de TQM, es decir, al pretender pasar de controlar pequeños programas piloto a controlar todo el gobierno. En

esta fase los fallos ocurren porque no se revisan y reestructuran los sistemas y prácticas que tienen que ver con los clientes, proveedores y empleados.

En la tercera fase es preciso reemplazar las nuevas estructuras con nuevos sistemas. Las empresas deben cambiar sus creencias, y éste es uno de los mayores desafíos que plantea la Calidad Total. En esta fase el programa fracasa debido a una incompleta delegación de poder, incoherencias en el nivel gerencial, antiguas estructuras organizacionales y definición de tareas.

Cuando se analizan los esfuerzos de calidad que han fallado, a menudo se descubre que los directivos suelen prestar sólo una atención secundaria a la calidad. Esta falta de compromiso real es una de las principales razones del fracaso de TQM.

Pero incluso los directivos que verdaderamente están comprometidos con la estrategia suelen impedir el despegue del programa debido a su incapacidad para demostrar adecuadamente su convencimiento. Eso suele ser un error de delegación. A menudo las iniciativas de calidad son pasadas a un responsable de calidad o a un consultor.

Este plan puede ser contraproducente. En lugar de demostrar que la calidad es una prioridad, se da la impresión de pasar la pelota a otro. La dirección deja de estar directamente involucrada y para tener éxito debe estarlo.

Si a pesar de los problemas mencionados se logra implantar con éxito un programa de Calidad Total se consigue con el tiempo -entre siete y diez años- mejorar notablemente la eficiencia interna, pero no permite el despegue de una posición competitiva estancada en el mercado.

Como cada día más empresas y gobiernos se dan cuenta de la importancia de la implantación de estos conceptos, el resultado es la igualdad no la victoria, es decir, la organización tendrá que seguir esforzándose duramente para seguir compitiendo.

En definitiva, JIT y TQM aumentan la eficiencia interna pero producen un escaso impacto en el “mercado” si bien son necesarios para poder plantear un proceso de reingeniería. Lo que se busca es liderar el mundo globalizado, es decir, crear las reglas con las que otros tendrán que jugar.

Definamos en este punto el concepto de reingeniería. La reingeniería de procesos es el método mediante el cual una organización pueda lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, el tiempo de ciclo o tiempo total de fabricación, la calidad y el servicio mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal de negocio -aquellos que cruzan los límites funcionales y crean valor por la capacidad competitiva que brindan a la empresa-. La reingeniería de estos procesos del producto principal del gobierno se produce cuando los conocimientos técnicos, operativos y empresariales se utilizan de manera unificada para lograr una ventaja competitiva.

En algunos casos la etiqueta de producto principal del gobierno no está tan claro como se piensa.

¿Que factores posibilitan un proceso de reingeniería o BPR?. El primer factor son las personas. A partir de ahora se necesitarán empleados capaces de pasar de un grupo de trabajo a otro aportando una mejora al grupo. Además han de ser capaces de incrementar sus habilidades en cada trabajo con el fin de utilizarlas en el siguiente.

El segundo factor es administración y liderazgo. Los líderes ya no administran a través de ejecutivos funcionales sino a través de directores de procesos. Los directores de procesos serán las personas que por su adaptabilidad y conocimientos emergerán como los líderes corporativos del mañana.

El tercer factor ya explicado anteriormente es la cultura organizacional seguida de la destreza funcional, es decir, se ha de buscar la desfuncionalización mayor posible compatible con la estrategia del gobierno.

El cuarto factor consiste en la acumulación de reservas. Al contrario que los americanos, los japoneses cuando encuentran dos puntos de innovación radical alcanzables, se quedan con uno y guardan el otro para cuando el mercado reaccione y rebase el primero. El sexto factor consiste en la reacción instantánea, es decir, consiste en la idea de que cuanto más directo sea el contacto entre el mercado y las operaciones del gobierno más inmediatamente se podrá reaccionar a los estímulos del mismo.

El último factor son los nuevos activos. El Estado ha de reconocer como nuevos activos del gobierno a las personas, las marcas, la propiedad intelectual, la tecnología de los procesos.

La reingeniería de procesos añade una nueva pregunta a las ya conocidas de ¿Cómo vendemos?, ¿A quien se lo vendemos? y ¿Dónde lo vendemos?. Ahora hemos de preguntarnos también ¿Cómo nos organizamos y operamos para gobernar?.

Existen tres tipos de reingeniería de procesos. Mejorar costos, Lograr la igualdad, es decir, llegar a ser el mejor de la clase y realizar un cambio radical o reescribir las reglas del juego dentro del gobierno.

La idea del cambio radical se basa en la percepción de que los ganadores son radicales, los ganadores siempre han roto moldes. La pregunta por lo tanto está servida.

¿Que es lo que impulsa al Estado, al líder corporativo, a buscar una solución radical para el gobierno?

La respuesta a esta pregunta se encuentra en el cliente, la competencia, el costo y la tecnología. Es evidente que los continuos cambios tecnológicos están obligando a los gobiernos a "romper la vajilla de porcelana", a redefinir el estado de su industria y de su negocio y a rediseñar sus procesos esenciales.

En conclusión podemos decir que la mejora continua no es lo suficientemente buena en la situación en la que se encuentra el Estado Mexicano aunque es una condición necesaria. La necesidad de un cambio radical se hace patente frente a la globalización, es decir, frente a un mundo que se mueve cada vez más rápido, que es más complejo y está más interrelacionado.

**“La reingeniería y la implementación de TIC van de la mano”**

---

## Apéndice C.      Acronimos

<b>ANSI</b>	American National Standards Institute. Es el organismo de estandarización norteamericano, pero sus decisiones y normas de estandarización tienen un importante peso específico sobre la industria informática mundial.
<b>CCONNSISCAL</b>	Comité Consultivo Nacional de Normalización en Sistemas de Calidad.
<b>CEN</b>	Comité Europeo de Normalización.
<b>CENEVAL</b>	Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior.
<b>OCDE</b>	Organization for Economic Co-operation and Development
<b>CLAD</b>	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
<b>EDI</b>	Electronic Data Interchange. Transferencia electrónica de datos entre dos empresas, para eliminar el intercambio de documentación, facturas, etc.
<b>FTP</b>	File Transfer Protocol. Nombre del protocolo estándar de transferencia de ficheros. Su misión es permitir a los usuarios recibir y enviar archivos.
<b>GIS</b>	Geographical Information System. Sistema de Información Geográfica que busca referenciar una base de datos con la cartografía de un territorio, ligando ambos conceptos.
<b>HTML</b>	HyperText Markup Language. Lenguaje de marcado de Hipertexto. Es el lenguaje estándar para describir el contenido y la apariencia de las páginas en el WWW.
<b>HTTP</b>	Hiper Text Transfer Protocol. Protocolo de transferencia de HiperTexto. Es el protocolo de Internet que permite que los exploradores del WWW recuperen información de los servidores.
<b>IMSS</b>	Instituto Mexicano de Seguridad Social.
<b>IPAB</b>	Instituto Para la Protección del Ahorro Bancario.

---

<b>ISO</b>	International Organization for Standardization. Bajo los auspicios de la ONU, esta organización fija estándares de todo tipo que deben seguir los países miembros.  Se trata de la organización mundial para el desarrollo de estándares. Se ocupa de todos los campos, excepto la electricidad y la electrónica.
<b>ISSSTE</b>	Instituto de Seguridad Social para los Trabajadores al Servicio del Estado.
<b>JIT</b>	Justo a Tiempo.
<b>LAN</b>	Local Area Network. Red de área local. El término LAN define la conexión física y lógica de computadoras.
<b>NOM</b>	Norma Oficial Mexicana.
<b>OSI</b>	Open Systems Interconnection. Es un modelo o referente creado por la ISO para la interconexión en un contexto de sistemas abiertos.
<b>PC</b>	Personal Computer. Computadora personal.
<b>PDA</b>	Personal Digital Assistant. Asistentes digitales personales. Es un pequeño ordenador que cabe en el bolsillo.
<b>PEMEX</b>	Petróleos Mexicanos.
<b>SAR</b>	Sistema de Ahorro para el Retiro.
<b>SI</b>	Sistemas de Información. Son siglas utilizadas con gran frecuencia. Por extensión, sirven para designar a los especialistas en la construcción de estos sistemas.
<b>TIC</b>	Tecnologías de la Información y Comunicaciones.
<b>TQM</b>	Administración de la calidad total o mejora continua.
<b>URL</b>	Universal Resource Locator. Localizador Universal de Recursos. Sistema unificado de identificación de recursos en la red.
<b>WUGNET</b>	Windows Users Group Network. Red de grupo de usuarios de Windows.



<b>WWW</b>	World Wide Web. Telaraña mundial. Sistema de información con mecanismos de hipertexto.
<b>PDF</b>	Portable Data Format. Formato de datos portátiles.
<b>FAQ</b>	Frequently Asked Question. Preguntas mas frecuentes. Referida a tema específico, es una lista de las preguntas realizadas con mayor frecuencia y sus respuestas.

---

## Apéndice D. Glosario

<b>Acrobat</b>	Software de intercambio de documentos de Adobe Systems, Inc., que permite que los documentos creados sobre una plataforma se visualicen e impriman exactamente igual sobre otra.
<b>Ad hoc</b>	A la medida.
<b>Administración del Conocimiento</b>	Es el proceso sistemático de encontrar, seleccionar, organizar, disponer, presentar y compartir información, para transfórmala, colaborativamente en conocimiento, de modo que, con ello, se ayude a comprender mejor un asunto y se aproveche la experiencia acumulada sobre él para beneficio de los miembros de una organización.
<b>Ancho de banda</b>	<b>Bandwidth.</b> Características de las Redes que determina la cantidad de conexiones simultáneas que se pueden establecer entre los usuarios y el servidor. Capacidad de un medio de transmisión.
<b>Archivo</b>	Datos estructurados que pueden recuperarse fácilmente y usarse en una aplicación determinada. Se utiliza como sinónimo de fichero.
<b>Autopistas de la información</b>	Muchos analistas equiparan las autopistas de la información a Internet, la “red de redes” que conecta a 30 millones de usuarios en todo el mundo; y en buena parte, se trata de eso: una gran red heterogénea que permita a empresas y particulares conectarse e intercambiar información en todo el mundo de manera sencilla.
<b>Background</b>	Normalmente solemos referirnos con esta palabra a toda tarea o trabajo que se realiza en segundo plano, es decir, algo que se está llevando a cabo con una prioridad baja.
<b>Base de datos</b>	<b>Data Base.</b> Conjunto de datos relacionados que se almacenan de forma que se pueda acceder a ellos de manera sencilla, con la posibilidad de relacionarlos, ordenarlos en base a diferentes criterios, etc.
<b>Base de datos distribuida</b>	Base de datos instalada en un entorno de red en el que sus componentes residen en más de un sistema.

---

<b>Benchmark</b>	Conjunto de procedimientos que permiten evaluar el rendimiento y funcionamiento de un sistema informático por comparación con otros índices conocidos.
<b>Boletín electrónico</b>	Un foro electrónico que aloja mensajes enviados y artículos relativos a un asunto común.
<b>Ciberespacio</b>	El auge de las comunicaciones entre computadoras -cuyo máximo exponente es la macrored mundial Internet- ha creado un nuevo espacio virtual, poblado por millones de datos, en el que se puede «navegar» infinitamente en busca de información.
<b>Cibernauta</b>	Este nombre se aplica a los exploradores que viajan por el ciberespacio en busca de información.
<b>Clave de acceso</b>	Una clave de acceso es una combinación de letras, números y signos que debe teclearse para obtener acceso a un programa o partes de un programa determinado, un terminal u computadora personal, un punto en la red, etc. Muchas veces se utiliza la terminología inglesa ( <b>Password</b> ) para referirse a la clave de acceso.
<b>Cliente</b>	Cualquier elemento de un sistema de información que requiere un servicio mediante el envío de solicitudes al servidor.
<b>Cliente/sevidor</b>	Modelo lógico de una forma de proceso cooperativo, independiente de plataformas hardware y sistemas operativos. Generalmente, el modelo se refiere a un puesto de trabajo o cliente que accede mediante una combinación de hardware y software a los recursos situados en un determinado servidor.
<b>Código de barras</b>	<b>Bar Code.</b> Código impreso utilizado para reconocimiento mediante un lector óptico.
<b>Comunicaciones</b>	<b>Communications.</b> Transferencia electrónica de información de un lugar a otro. Las comunicaciones de datos se refieren a las transmisiones digitales, y las telecomunicaciones, a transmisión análoga y digital, incluyendo voz y video.

---

<b>consenso de Washington</b>	Fue el acuerdo, independientemente de las posturas ideológicas, a que llegaron representantes de gobiernos, académicos, funcionarios de organismos internacionales para enfrentar la crisis fiscal de los estados latinoamericanos. Los consensos sustantivos se tradujeron en 10 instrumentos de política que se pusieron en marcha: disciplina fiscal, priorización del gasto público en educación y salud, reforma tributaria, tasas de interés determinadas por el mercado, tipo de cambio competitivo, políticas comerciales de libre mercado, apertura a la inversión extranjera, privatizaciones, desregulaciones y certidumbre en los derechos de propiedad. Por supuesto, tal y como lo menciona Ludolfo Paramio, los ritmos, profundidad y prioridades en la imposición de estas políticas, estuvieron determinadas por las preferencias, intereses y capacidades de negociación de los gobiernos y los actores políticos en cada país de América Latina.
<b>Consulta</b>	Interrogación realizada a una base de datos, en la que se requiere una información o informaciones concretas en función de unos criterios de búsqueda definidos.
<b>Consultoría</b>	Se refiere a la labor de asesoría externa realizada por una empresa especializada para la implementación o integración de un sistema, la actualización del existente, el desarrollo de un proyecto determinado, etcétera.
<b>Correo electrónico</b>	Bajo este epígrafe se agrupan una serie de tecnologías que permiten la interconexión de computadoras para el intercambio de mensajes, documentos, informaciones, etc.
<b>Derecho informático</b>	Conjunto de normas positivas referidas al tratamiento automatizado de la información.
<b>Desarrollo</b>	Por extensión, se utiliza la palabra «desarrollo» para indicar el trabajo de elaboración de un programa o aplicación.
<b>Diagrama de flujo</b>	Representación gráfica, mediante la utilización de signos convencionales, del proceso que sigue la información en un programa determinado.
<b>Documentación</b>	Bajo este término genérico se agrupan todos los manuales, guías de referencia, libros de ayuda, etc., que suelen entregarse con cada programa, de manera que el usuario pueda aprender su manejo y consultar cualquier duda ante un problema desconocido.

---

---

<b>Edificio inteligente</b>	Edificio en el que se han instalado determinados elementos técnicos que permiten que su gestión sea más sencilla. Los edificios inteligentes cuentan con sistemas automáticos de climatización, seguridad, etc., todo ello controlado por computadoras.
<b>e-mail</b>	Servicio de comunicaciones que permite el intercambio y almacenamiento de mensajes. (Ver. Correo Electrónico)
<b>En línea</b>	Traducción literal del término <b>-On-line-</b> que indica que la aplicación o el sistema al que nos referimos permanecen conectados a otra computadora o a una red.
<b>Enlace</b>	<b>Link.</b> Es una palabra, una frase o un gráfico de un hipertexto que conecta con otra información.
<b>Firma digital</b>	Datos cifrados de tal manera que el receptor pueda comprobar la identidad del transmisor.
<b>Freeware</b>	Software de distribución gratuita. Programas que se distribuyen a través de Internet de forma gratuita.
<b>Gobierno digital o Electrónico</b>	Es la aplicación de las herramientas y técnicas de comercio electrónico a los procesos de trabajo funcional del gobierno.
<b>Gopher</b>	Es una herramienta creada para encontrar la información a los recursos que se necesitan.
<b>Groupware</b>	Concepto que implica la utilización masiva de redes de área local, sistemas de correo electrónico y aplicaciones compartidas entre un grupo de usuarios de un sistema informático.
<b>Hipermedios</b>	Grupo de documentos en el que cada uno puede contener texto, gráficos, fragmentos de vídeo y audio, así como referencias a otros documentos. Las páginas de la WWW son documentos de hipermedios.
<b>Hipertexto</b>	Documento que reúne imágenes, textos, sonidos o vídeos relacionados entre sí por medio de enlaces, de tal modo que al señalar una palabra o gráfico se pasa de uno a otro.
<b>Hipervínculo</b>	También se conoce como enlace. Son referencias entre varias páginas que se encuentran en la red Internet o Intranet.

---

<b>Información</b>	Elemento fundamental que manejan las PC's en forma de datos binarios. Tras la revolución industrial, se habla de la revolución de la información, que se ha convertido en el mayor valor de las empresas y de las personas. El auge, proliferación y universalización de sistemas de interconexión global como Internet, ha llevado a hablar de la sociedad de la información como el nuevo paradigma.
<b>Informática</b>	Ciencia que estudia el tratamiento automático y racional de la información, a través de las computadoras.
<b>Integración de sistemas</b>	De reciente aparición dentro del mundo de la informática corporativa, busca crear estructuras compuestas de computadoras de distintos tipos y procedencias que interoperen entre sí de manera transparente.
<b>Inteligencia artificial</b>	Ciencia que investiga la posibilidad de que las computadoras simulen el proceso de razonamiento humano. Pretende también que la computadora sea capaz de modificar su programación en función de su experiencia y que «aprenda». (Ver: Sistemas Expertos).
<b>Internet</b>	<p>Conjunto de redes de computadoras creada a partir de redes de menor tamaño, cuyo origen reside en la cooperación de dos universidades estadounidenses.</p> <p>Es la red global compuesta de miles de redes de área local (LAN) y de redes de área extensa (WAN) que utiliza TCP/IP para proporcionar comunicaciones de ámbito mundial a hogares, negocios, escuelas y gobiernos.</p>
<b>Intranet</b>	<p>Red propia de una organización, diseñada y desarrollada siguiendo los protocolos propios de Internet, en particular el protocolo TCP/IP. Puede tratarse de una red aislada, es decir no conectada a Internet.</p> <p>Una red de equipos que es interna a una organización y es compatible con aplicaciones de Internet, especialmente el WWW. La mayoría de las intranet están configuradas de forma que sus usuarios puedan tener acceso a Internet sin permitir que los usuarios de Internet tengan acceso a los equipos de la Intranet.</p>

---

<b>know how</b>	El término inglés se utiliza, especialmente por las empresas vendedoras de hardware y software, como sinónimo de «experiencia». Tener «know how» en algo quiere decir que la empresa ha acumulado una gran experiencia en cómo realizar cierta tarea, lo que garantiza que ésta se llevará a cabo sin problemas. Naturalmente, el uso de la palabra no es privativo del ámbito informática.
<b>Mensajería electrónica</b>	Sistema de intercambio de mensajes sin soporte papel, es decir, de computadora a computadora. Puede operarse en cualquiera de los sistemas de red de comunicaciones, respetando determinados protocolos.
<b>Migración</b>	Traslado de una aplicación de una computadora a otra en condiciones de compatibilidad. Migrar es también elevar una versión de un producto software a otra de más alto nivel, o bien el movimiento de una arquitectura a otra, por ejemplo, de un sistema centralizado a otro con una estructura basada en el modelo cliente/servidor.
<b>Motor de búsqueda</b>	También llamado comúnmente Robot de Búsqueda. Este tipo de buscador permite encontrar páginas según su contenido.
<b>navegador</b>	Los navegadores son programas de ordenador diseñados para facilitar la visualización de páginas Web en Internet.
<b>Network</b>	<b>Red.</b> Conjunto de hardware y software de gestión necesario para la conexión de múltiples ordenadores con el fin de que puedan intercambiar información entre ellos y compartir recursos.
<b>Nueva Gestión Pública</b>	En enfrentar las ineficiencias del sector público y del gobierno, a través de la incorporación de nuevos y novedosos métodos administrativos, englobados.
<b>Outsourcing</b>	Es un tipo de relación contractual que permite a una organización cualquiera el uso de las instalaciones físicas de otra que, además, provee a la primera de mantenimiento y desarrollo de aplicaciones, proceso de datos, gestión de comunicaciones, etc. Así, una empresa (la segunda, según la definición anterior), aprovecha, por ejemplo, el sobrante de potencia de proceso de sus máquinas, o rentabiliza su experiencia en la gestión de sus propias aplicaciones, o comparte su estructura de comunicaciones, etc. La primera, en estas circunstancias, no necesita acometer costosísimas inversiones para resolver sus necesidades de operación.

---

<b>Password</b>	<b>Contraseña.</b> Se denomina así al método de seguridad que se utiliza para identificar a un usuario.
<b>PDF</b>	Formato de los documentos de Acrobat Reader que les permite conservar todas las características gráficas durante la transmisión a través de Internet.
<b>Pirata informático</b>	La práctica habitual de la copia ilegal de software, tanto en el terreno doméstico como en el ámbito empresarial, ha relegado este término a ciertos personajes con alguna aureola capaces de penetrar en bases de datos de centros clave. Sin embargo, el término alude precisamente a esta práctica no por extendida menos reprochable, que ocasiona cuantiosísimas pérdidas a la industria informática.
<b>Plataforma</b>	Es un término de carácter genérico que designa normalmente una arquitectura de hardware, aunque también se usa a veces para sistemas operativos o para el conjunto de ambos.
<b>proceso</b>	Puede ser simplemente una operación o conjunto combinado de operaciones con datos, o bien una secuencia de acontecimientos definida única y delimitada, que obedece a una intención operacional en condiciones predeterminadas. También se denomina proceso a una función que se está ejecutando.
<b>programa</b>	Conjunto de instrucciones ordenadas correctamente que permiten realizar una tarea o trabajo específico.
<b>Propietario /a</b>	En informática se denomina así a un tipo de software o a una plataforma hardware, o a ambos, que es propio de un fabricante concreto; es un concepto opuesto al de «abierto» en el caso del software (Ver: Sistemas Abiertos). Es decir, la característica fundamental de los sistemas propietarios es su falta de compatibilidad con arquitecturas de otros fabricantes.
<b>Red de área amplia</b>	<b>WAN.</b> Cualquier red pública es de este tipo. Su característica definitoria es que no tiene límites en cuanto a su amplitud. Existen redes privadas de gran cobertura soportadas en estructuras físicas que son propiedad de operadores nacionales o internacionales.
<b>Red de área local</b>	<b>LAN.</b> Generalmente se considera que son las redes cuyo ámbito está restringido a un edificio o a unidades físicas similares.



---

<b>Reingeniería de procesos</b>	La reingeniería de procesos es el método mediante el cual una organización pueda lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, el tiempo de ciclo o tiempo total de fabricación, la calidad y el servicio mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal de negocio - aquellos que cruzan los límites funcionales y crean valor por la capacidad competitiva que brindan a la empresa.
<b>Servidor</b>	Genéricamente, dispositivo que resuelve las peticiones de otros elementos del sistema, denominados clientes.
<b>Shareware</b>	Las versiones de programas que reciben esta denominación permiten probar sus capacidades sin realizar el desembolso mucho mayor que representaría comprar el programa convencional completo.
<b>Sistema abierto</b>	Tal vez la mejor forma de definir los sistemas abiertos sea por oposición al término «Sistemas Propietarios» (Ver: Propietario/a). De entre las varias definiciones posibles, puede adaptarse ésta que se basa en la del ISO Joint Technical Committee: los sistemas abiertos son conjuntos de interfaces, servicios y formatos de soporte, así como especificaciones, normas, etc., relacionadas con la capacidad operativa de los usuarios, que permiten la interoperabilidad y la portabilidad de aplicaciones, y datos, así como el establecimiento de criterios de operación comunes para dichos usuarios, según se concreta en los estándares, en cuya definición participan tanto los fabricantes como los repetidos usuarios a través de organismos y comités internacionales creados al efecto.
<b>Sistema experto</b>	Es una de las concreciones de la denominada Inteligencia Artificial. El término alude, por lo general, al conjunto formado por una computadora y un programa, ambos con características especiales. Pero es el software lo que determina el carácter de «experto», puesto que su destino es resolver problemas complejos en un dominio concreto.  Este programa contiene una base de conocimientos sobre un tema específico de gran potencia, diseñada de modo tal que se puede inferir un amplio abanico de consecuencias derivadas de las acciones que se puedan emprender para solventar la situación a la que se enfrenta el usuario, así como seguir una línea de acción en la que cada paso viene condicionado por el anterior.

---

---

<b>Teleconferencia</b>	Una teleconferencia por video, o video teleconferencia, consiste en mantener una conferencia por TV con varias personas a la vez. Se suministra mediante cámaras y monitores de videos ubicados en las instalaciones del cliente o en un centro de conferencias público.
<b>Tiempo real</b>	Se dice que una computadora trabaja en tiempo real cuando realiza una transacción que le ha sido ordenada desde un terminal en ese mismo momento, sin espera alguna
<b>Transacción</b>	En informática, se llama transacción a la operación que modifica el estado de una base de datos, sin que los datos en sí mismos pierdan consistencia alguna.
<b>Username</b>	Nombre de usuario. No tiene por que ser el nombre real sino cualquier identificador para el programa que se esté utilizando.

---

## Bibliografía

1. Alberto Azis, Jorge Alonso y Tamayo, Jaime coord.. (1992): *El Nuevo Estado Mexicano*. México, Nuevo Imagen.
  2. Alfonsín, Raúl (2000): “Los Desafíos Éticos que Plantea el Desarrollo y las Responsabilidades de los Políticos”. En <http://www.iadb/etica/referencias.cfm>.
  3. Alvarenga Amador, Elio (2001): “Desafíos Éticos”. En <http://www.iadb.org/etica/documentos.cfm>.
  4. Álvarez Torres, Martín G. (1999): *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. México, Panorama Editorial.
  5. Arias Galicia, Fernando (2001): “Instrumentos para Evaluar Competencias”. En <http://mexico.bumeran.com>.
  6. Aristeguieta, Alberto Silva (1998): *Introducción a la Gerencia Pública*. Caracas, Mimeo.
  7. Audirac Camarena, Carlos Augusto; De León Estavillo, Verónica; y Col. (2000): *ABC del Desarrollo Organizacional*. México, Editorial Trillas.
  8. Aylwin, Patricio (2000): “La Realidad Económico-Social de América Latina y de los Países en Desarrollo y los Desafíos Éticos que Plantea al Mundo”. En <http://www.iadb/etica/referencias.cfm>.
  9. Baena, Guillermina (1983): *Manual para Elaborar Trabajos de Investigación Documental*. México, Editores Mexicanos.
  10. Baker, Judy L. (2000): *Evaluación del Impacto de los Proyectos de Desarrollo en la Pobreza. Manual para Profesionales*. Washington, Banco Mundial.
  11. Banco Mundial (2001): “¿Cómo se Mide el Capital Social”. En <http://www.worldbank.org>.
  12. Banco Mundial (2001): “¿Por qué es el Capital Social Importante para el Desarrollo”. En <http://www.worldbank.org>
  13. Banco Mundial (2001): “¿Qué es Exactamente la Desigualdad?”. En <http://www.worldbank.org>.
  14. Banco Mundial (2001): “A Pesar de los Avances, Muchos Países no Alcanzarán los Objetivos Esenciales de Desarrollo”. En <http://www.worldbank.org>.
  15. Banco Mundial (2001): “Capital Social”. En <http://www.worldbank.org>.
-

16. Banco Mundial (2001): “El Combate a la Pobreza: ¿cómo Avanzar para Alcanzar los Objetivos Propuestos para el Siglo XXI?”. En <http://www.worldbank.org>.
17. Banco Mundial (2001): “Entender la Pobreza”. En <http://www.worldbank.org>.
18. Banco Mundial (2001): “La Privatización y Reforma de la Infraestructura Debe Ayudar a los Pobres y Promover el Crecimiento”. En <http://www.worldbank.org>.
19. Banco Mundial (2001): “La Tendencia de la Pobreza”. En <http://www.worldbank.org>.
20. Banco Mundial (2001): “Medir la Pobreza”. En <http://www.worldbank.org>.
21. Banco Mundial (2001): “Mejores Instituciones, Pieza Clave para Reducir la Pobreza, Señala Nuevo Informe del Banco Mundial”. En <http://www.worldbank.org>.
22. Banco Mundial (2001): “Objetivos para el Siglo XXI”. En <http://www.worldbank.org>.
23. Banco Mundial (2001): “Superar la Brecha Digital en las Américas”. En <http://www.worldbank.org/ict>.
24. Bellon Álvarez, Luis Alberto (2001): *Calidad Total: Qué la Promueve, Qué la Inhibe*. México, Panorama Editorial.
25. Blanchard, Ken (2001): *Empowerment*. Bogota, Grupo Editorial Norma.
26. Bordón, José Octavio (2000): “Las Demandas Éticas de la Población en América Latina y el Rol de los Políticos”. En <http://www.iadb/etica/referencias.cfm>.
27. Bravo Anguiano, Ricardo (1997): *Metodología de la Investigación Económica*. México, Alhambra Mexicana.
28. Buenrostro, Ernesto (1996): *Control Total de Calidad a su Alcance*. México, Ediciones Castillo.
29. Bumeran Argentina (2001): “El Dilema del Manager”. En <http://mexico.bumeran.com>.
30. Bumeran México (2001): “Empowerment: Nuevo Sistema de Administración”. En <http://mexico.bumeran.com>.
31. Bumeran México (2001): “Negocios en la Era Digital”. En <http://mexico.bumeran.com>.

32. Bumeran México (2001): "Situación de la Informática en México". En <http://mexico.bumeran.com>.
33. Bumeran, Argentina (2001): "Una Cosa a la Vez". En <http://mexico.bumeran.com>.
34. Cabrero Mendoza, Enrique ( ): Gestión Pública, ¿La Administración Pública de Siembre Bajo un Nuevo Disfraz?. México.
35. Caiden, Gerard "Administrative reforms Comes of Age", Walter de Gruyter Berlín/New York 1991.
36. Castañeda Ramos, Sergio E. (2001): "Hacia una Cultura de Calidad en el Trabajo, Tu Participación es lo más Importante". Contacto de Unión Empresarial, No. 129, pp. 56-59.
37. Castillejas Salinas, Jesús (2001): "¿Outsourcing Total?". En <http://mexico.bumeran.com>.
38. Cerón Aguilar, Salvador (2001): "La Visión del Empresario en la Organización". En <http://mexico.bumeran.com>.
39. Chandezón, Gérard. (2000): Dirija a su Equipo, Acción para el Management. Barcelona, Granica.
40. CIDAC (2001): "Una Nueva Organización del Trabajo". En <http://mexico.bumeran.com>.
41. Clavijo, Fernando y Valdivieso, Susana "Reformas estructurales y política macroeconómica", en Reformas económicas en México 1982-1999, Clavijo, Fernando (compilador), Lecturas del Trimestre Económico No. 92, Primera Edición 2000.
42. Clúa de la Torre, Orlando (2001): "Los 10 Mandamientos del Liderazgo Gerencial". En <http://mexico.bumeran.com>.
43. Cohen, Daniel (1996). "Sistemas de Información para la toma de decisiones". México, McGRAW-HILL.
44. Colunga Dávila, Carlos (1999): La Calidad en el Servicio. México, Panorama Editorial.
45. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
46. Cordera, Rolando; Tello, Carlos (1997): México la Disputa por la Nación. México, Siglo XXI Editores.

47. Cortés Coronado, Alejandra (2001): "Calidad en el Gobierno: El Futuro del ISO 9000 en el Sector Público, del Liderazgo al Sistema de Calidad". Contacto de Unión Empresarial, No. 129, pp. 42-47.
48. Crocker, Georges (2000): "Ética Internacional del Desarrollo: Fuentes, Acuerdos, Controversias y Agenda". En <http://www.iadb/etica/referencias.cfm>.
49. Cruz, José (1996): ISO 9000. México, Editorial Orión.
50. Degrossi, Carlos Anibal (2001): "El Papel del Sector Público, de la Empresa Privada y de la Sociedad Civil". En <http://www.iadb.org/etica/documentos.cfm>.
51. Del Río González, Cristóbal (1993): Costos para Administradores y Dirigentes. México, ECASA.
52. Dickey, Terry (1998): Cómo Elaborar un Presupuesto. Colombia, Grupo Editorial Iberoamérica.
53. Equihua Zamora, Alberto (2001): "Competitividad y Empresa Media: Factor de Desarrollo". En <http://mexico.bumeran.com>.
54. Equihua Zamora, Alberto (2001): "México en el Entorno Competitivo Mundial del Siglo XXI". En <http://mexico.bumeran.com>.
55. Equihua Zamora, Alberto (2001): "México en el Entorno Competitivo Mundial del Siglo XXI (parte 2)". En <http://mexico.bumeran.com>.
56. Espinosa Vizcaíno, Fernando (2001): "¿Qué Son las Organizaciones Inteligentes?". En <http://mexico.bumeran.com>.
57. Esponda, Alfredo (2001): Hacia una Calidad más Robusta con ISO 9000: 2000. México; Panorama Editorial.
58. Figa, Sergio (2001): "La Nueva Tecnología, Un Poderoso Aliado". En <http://mexico.bumeran.com>.
59. Flores Zambada, Ricardo (2001): "Cómo Sacarle Provecho al Capital Humano". En <http://mexico.bumeran.com>.
60. Fox Quezada, Vicente (2000): "La Presidencia de Vicente Fox, Será de Calidad Total". En [http://thequalitytimes.com/Notas/Vicente\\_fox\\_pinos.htm](http://thequalitytimes.com/Notas/Vicente_fox_pinos.htm).
61. Franklin, Enrique Benjamín (1997): Organización de Empresas. México, Mc Graw Hill.

62. Frappaolo Carl; Koulopoulos, Tomas M. (2000): Gerencia del Conocimiento. México, Mc Graw Hill.
63. Gaona Muñoz, Enrique Santos (2001): "Reingeniería de Procesos en Recursos Humanos". En <http://mexico.bumeran.com>.
64. García, Georgina (2001): "Promueven Soluciones e-gobierno". En <http://mexico.bumeran.com>.
65. García, Georgina (2001): "Promueven Soluciones e-gobierno". En <http://mexico.bumeran.com>.
66. George, Enderle (2000): "La Ética Corporativa a Comienzos del Siglo XXI". En <http://www.iadb/etica/referencias.cfm>.
67. Giganti, Estefanía (2001): "Sueldos a la Medida". En <http://mexico.bumeran.com>.
68. Gill James O. (2000): Cómo Comprender los Estados Financieros. México, Grupo Editorial Iberoamérica.
69. Gill, James O. (1998): Análisis Financieros. México, Grupo Editorial Iberoamérica.
70. González Tiburcio, Enrique "Una revisión teórica sobre el cambio en el paradigma de la Reforma del Estado: Del ajuste económico al cambio organizacional en las Agencias Gubernamentales", Ciudad Universitaria, Julio de 2003, mimeo.
71. González, Marvin E. (2000): La Función de Despliegue de la Calidad. México Mc Graw Hill.
72. Gutiérrez Lara, Aníbal (2000): Hacia una Estrategia Nacional de Desarrollo de las Tecnologías de Información. México, Mimeo.
73. Gutiérrez, Gustavo (2000): "¿Y Quien es el Cliente". En [http://calidad.org/public/articles/927047923\\_gustav.htm](http://calidad.org/public/articles/927047923_gustav.htm).
74. Guzmán, Lorena (2000): "Alineación de TI". En <http://www.timagazine.net/timagazine/1a2b3c/0700/alinea.cfm>.
75. Halachmi, Ariel. La Reingeniería en el Sector Público: El Caso de la Administración de la Seguridad Social y el Proceso de Determinación de Incapacidad en los Estados Unidos. Mimeo, CLAD.
76. Hanke, Steve H. (1991): Privatización y Desarrollo. México, Trillas.

77. Hernández Santamarina, Pilar (2001): "American Express y sus Soluciones "Personales". En <http://mexico.bumeran.com>.
78. Hernández Santamarina, Pilar (2001): "Certificado al Capital Humano". En <http://mexico.bumeran.com>.
79. Hernández Santamarina, Pilar (2001): "KPGM: Conocimiento Transformado en Valor". En <http://mexico.bumeran.com>.
80. Hernández Santamarina, Pilar (2001): "La Importancia de la Certificación". En <http://mexico.bumeran.com>.
81. Hernández Santamarina, Pilar (2001): "Sabritas y Su Gran Reto: La Capacitación de su Capital Humano". En <http://mexico.bumeran.com>
82. Huntington, Samuel P. (1992): El Orden Político en las Sociedad en Cambio. Argentina, Paidós.
83. Ibarra, David "El Estado y el mercado", Revista Nexos, Febrero 1991 México D. F.
84. Ibarra, David "La transición mexicana", Revista Este País No. 137, Julio de 2002.
85. IMSS (1995): Ley del Seguro Social.
86. Irisity, Jorge (2000): " La Responsabilidad Ética de los Funcionarios y la Lucha por el Desarrollo". En <http://www.iadb/etica/referencias.cfm>.
87. Irisity, Jorge (2000): " La Responsabilidad Ética de los Funcionarios y la Lucha por el Desarrollo". En <http://www.iadb/etica/referencias.cfm>.
88. Kliksberg Bernardo (2001): "Ética y Economía. La relación Marginada". En <http://www.iadb.org/etica/documentos.cfm>.
89. Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. 1999.
90. Ley Federal de Competencia Económica. 1992.
91. Ley Federal de Procedimiento Administrativo (Ley reglamentaria del Artículo 123 apartado B).
92. Ley Federal de Trabajo.
93. López Quijas, Héctor (2000): "Los Compromisos con los Clientes Externos: Base de un Sistema de Calidad Efectivo". En [http://calidad.org/public/articles/931558705\\_hctor.htm](http://calidad.org/public/articles/931558705_hctor.htm).



- 
94. López Rosales, Luis; Porraz Sánchez Carlos (2001): "Autonomía y Calidad, la Transición necesaria". Contacto de Unión Empresarial, No. 129, pp. 48-54.
  95. Lourdes Reyes; Jiménez O., Álvaro (2001): "Análisis de las Funciones en Beneficio de las Competencias". En <http://mexico.bumeran.com>.
  96. Loza Aillaud, Carlos (1999): Taller de Indicadores de Evaluación. México.
  97. Luppi, Viviana (2001): "En Busca de un Nuevo Management". En <http://mexico.bumeran.com>.
  98. Mac Aonghus, James (2000): "La Nueva Economía (I)". En <http://timagazine.net/timagazine/1a2b3c/0400/econom1.cfm>.
  99. Mac Aonghus, James (2000): "La Nueva Economía (II)". En <http://timagazine.net/timagazine/1a2b3c/0500/econom2.cfm>.
  100. Mac Millan, Pat (2001): "¿Cómo Convertirse en un Equipo Guiado por su Misión?". En <http://mexico.bumeran.com>.
  101. Martínez, Catalina (2000): "Alineación Tecnológica basada en las directrices del negocio". En <http://www.timagazine.net/timagazine/1a2b3c/0400/negocio.cfm>.
  102. Martínez, Ifigenia "El proyecto nacional y la función del estado en la economía", Seminario de reflexión sobre el crecimiento en México ¿Por qué no crecemos?, Huatusco, Veracruz, Junio 2003, mimeo.
  103. Méndez Morales, José Silvestre (1993): Economía y la Empresa. México, Mc Graw Hill.
  104. Milano, Antonio (2000); Analice Problemas y Tome Decisiones. Barcelona, Granica.
  105. Moe M. Terry ( ): The Politics of Structural Choice: Toward a Theory of Public Bureaucracy.
  106. Morales Mancera, José (2001): "Meditaciones Sobre el Llamado Libre Mercado Global". En <http://mexico.bumeran.com>.
  107. Morales, Luis (2001): "La Administración por Proyectos". En <http://mexico.bumeran.com>.
  108. Moreno Cahue, Gabriel (2001): "Philip Crosby Associates, Metodología Sencilla y de Compatibilidad Multicultural". Contacto de Unión Empresarial, No. 129, pp. 16-19.

- 
109. Moreno Fernández, Joaquín (1984): *Las Finanzas en la Empresa*. México, UNAM.
  110. Morrisey George L. (1996): *Pensamiento Estratégico*. México, Prentice may.
  111. Muñoz Gutiérrez, Ramón (2001): *Pasión por un Buen Gobierno*. México, Ediciones 2000.
  112. Nacht, Michael ( ): *Public Management: Does iT Exist? How do You Do iT?*, Estados Unidos, Harvard University.
  113. Notimex (2001): “Meta Fomentar Desarrollo de Capital Humano: Abascal”. En <http://mexico.bumeran.com>.
  114. Novelo Rosado, Sergio A. (2000): *101 Preguntas y Respuestas Acerca de la Calidad yt Mejora Continua*. México, Panorama Editorial.
  115. OCDE (1996): *Un Gobierno Alerta: Iniciativas de Servicios de Calidad en la Administración*. México.
  116. Ohmae, Kenichi (2001): “Los Ejecutivos de la Era Digital”. En <http://mexico.bumeran.com>.
  117. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), “Las reformas de los países de la OCDE”, *Revista La transformación de la gestión pública*, 1999.
  118. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), “Diagnóstico económico de México”, *Revista Este país* No. 137.
  119. Padilla Martínez, Ricardo (2001): “¿Cómo Arrancar un Modelo de Recursos Humanos Basado en Competencias?”. En <http://mexico.bumeran.com>.
  120. Peach, Robert W. (1999): *Manual de ISO 9000*. México, Mc Graw Hill.
  121. Pineda Ortega, Miguel (2001): “Crisis y Comunicación Interna”. En <http://mexico.bumeran.com>.
  122. Pineda Ortega, Miguel (2001): “La Información Ante el Cambio”. En <http://mexico.bumeran.com>.
  123. Porter, Michel “The Competitive Advantage of Nations”, The Free Press, New York 1990.

Prats Catalá, Sam “Gobernabilidad democrática en América Latina final de siglo XX” en *Reforma del Estado y Administración Pública Gerencial Bresser Pereira y Peter Spink*, Fundacao Getúlio Vargas, Río de Janeiro, 1998.

124. Prats, Joan “Derecho y Management en las administraciones públicas” en *Reforma y Democracia*, Revista del CLAD No. 3, 1995.
125. Przeworski, Adam “Sobre o desenho do estado: uma perspectiva agent por principal” en *Reforma do Estado e Administracao Pública Gerencial*, Luis Carlos Bresser Pereira y Peter Spink, Fundacao Getúlio Vargas, Río de Jaibero, 1998.
126. Reyes Hernández, Rafael (2001): “La Filosofía de Calidad en las Empresas Mexicanas”. En <http://mexico.bumeran.com>.
127. Reyes Ponce, Agustín (1986): *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*. México, Editorial Limusa
128. Rivera Ríos, Miguel Ángel (1992): *El Nuevo Capitalismo Mexicano*. México, Ediciones Era.
129. Rodríguez Martínez, Mauricio (2001): “Calidad en el Sector Público, el Buen Gobierno por su Casa Empieza”. *Contacto de Unión Empresarial*, No. 129, pp. 36-40.
130. Rodríguez Martínez, Mauricio (2001): “Gestión de Calidad e ISO 9000 para las Pequeñas”. *Contacto de Unión Empresarial*, No. 129, pp. 28-30.
131. Rothery, Brian (1999): *ISO 9000*. México, Panorama Editorial.
132. Salinas de Gortari, Carlos “Diez años del TLCAN y el fracaso de Cancún”, *Revista Foreign Affairs*, Marzo de 2004.
133. Salinas de Gortari, Carlos “Reformando al Estado”, *Revista Nexos*, Octubre 1990 México D. F.
134. Sanín Ángel, Hector (1999): *Control de Gestión y Evaluación de Resultados en la Gerencia Pública*. Santiago, CEPAL.
135. Schulmeier, Guillermo (2001): “Las Empresas Tradicionales, en la Ola del Teletrabajo”. En <http://mexico.bumeran.com>.
136. Sen, Amartya (1991): *Sobre Ética y Economía*. México, Consejo Nacional para Cultura y las Artes, Alianza Editorial.
137. Sen, Amartya (2000): “¿Qué Impacto Puede Tener la Ética”. En <http://www.iadb/etica/referencias.cfm>.
138. SHCP (1995): *Guía Técnica para la Determinación de Evaluación del Desempeño*. México, SHCP.

- 
139. SMI, Jae K. (1999): *Respuestas Rápidas para Sistemas de Información*. México Prentice may.
  140. Stiglitz, Joseph E. "El rubro de las reformas hacia una nueva agenda para América Latina", *Revista de la CEPAL* No. 80, Agosto de 2003.
  141. Tomassini, Luciano (2000): "¿Cambio Cultural, Economía y Sociedad". En <http://www.iadb/etica/referencias.cfm>.
  142. Tregoe, Kepner (2001): "Creando una Cultura Estratégica". En <http://mexico.bumeran.com>.
  143. Tregoe, Kepner (2001): "El Nuevo Directivo Racional". En <http://mexico.bumeran.com>.
  144. Tregoe, Kepner (2001): "Mejore su Productividad con el Uso de los Procesos Racionales". En <http://mexico.bumeran.com>.
  145. TV Azteca, Hechos (2001) "Demorará aún 10 Años Conformar la Página Web e-México". En <http://hechostvazteca.com.mx/2001/9/36102.shtml>.
  146. UNAM (1989): *Contaduría y Administración Julio-Agosto*. México, UNAM.
  147. Urdiales Salazar, Tracy (2000): "Equiparación entre las TI y la Estrategia de negocio". En <http://www.timagazine.net/timagazine/1a2b3c/0800/equiparacion.cfm>.
  148. Valdéz Olmedo, Arturo Federico (1998): *Calidad en el Servio*. México, Asociación Internacional de Ventas Mimeo.
  149. Vega Rugerio Javier (2001): "ISO 9000 y Competencia Laboral (primera parte)". En <http://mexico.bumeran.com>.
  150. Vega Rugerio Javier (2001): "ISO 9000 y Competencia Laboral (segunda parte)". En <http://mexico.bumeran.com>.
  151. Williamson, John (1990): *El Cambio en las Políticas Económicas de América Latina*. México, Gernika.
  152. Wiseman, Charles (1998): "Strategic Information Systems". Richard D. Irwin.
  153. Wong, Marco Antonio (2001): "Trabajo en Equipo, ¿Concepto Moderno En <http://mexico.bumeran.com>.