

Administración Pública. (p.962).

Un concepto relevante con relación a la administración es el de la calidad total, que, por cierto, no tiene una connotación nueva. La denominada administración de la calidad total –conocida por las siglas ACT– ha inducido inclusive un mejoramiento en el sector privado. En este sentido, resulta pertinente acotar el siguiente comentario:

La administración de la calidad total, dirigida a mejorar la productividad del sector público o privado, es una de las reformulaciones más recientes de la teoría administrativa. Es una estrategia de mejoramiento, basada en la teoría, que permite a los administradores públicos aumentar la capacidad de cooperación en toda su agencia, sensibilizarse ante las necesidades de los clientes y la mejora del proceso. (Shafritz, 1999, p.1073).

El enfoque de la calidad fue concebido por el sector privado en los Estados Unidos, pero influye en el sector público por la estrecha relación entre lo público y lo privado en la administración pública norteamericana. No obstante, hay diferencias cualitativas entre la calidad de la administración pública y la del sector privado, pues, por regla general, las actividades de lo público son más complejas y variadas, mientras que las del sector privado son a menudo más directas. Debe recordarse que la complejidad de las actividades públicas es producto en muchos casos de la escala de niveles administrativos, esto es: estatal, regional y local; aunque, a pesar de todo, se ha demostrado que resulta posible lograr una mejor calidad.

No es aventurado decir que la calidad llegó a la administración pública para quedarse. Por lo tanto, el interés de los gobernantes por la calidad es

realmente notorio, tal vez por la preocupación de ofrecerle respuestas efectivas a las demandas de los ciudadanos. Al respecto, Vilorio Mendieta, (1996) expresa lo siguiente:

Es en este marco en el que se sitúan las múltiples actuaciones tendientes a introducir en el sector público los criterios de calidad, la preocupación por el cliente e incluso la gestión integrada de la calidad. No obstante, dado que el enfoque recoge una metáfora propia del sector empresarial – servir al cliente – cuyo significado está construido dentro de su peculiar sistema conceptual, la tendencia consiste en recoger, también, la forma indiscriminada las modalidades de gestión que en el sector privado tal metáfora provoca, con la consiguiente confusión, en algún sentido tal vez interesada. (p. 135).

En resumen, la aceptación de la calidad es una muestra del cambio sucedido en muchas áreas de la administración pública. Esto se refleja en la mejora de los servicios y en una especial atención a los usuarios. La calidad implica además un cambio de imagen de la administración pública.

Una administración signada por la calidad representa mayor dedicación en cuanto a los servicios que se prestan a los ciudadanos; por lo tanto, debe ser eficiente y eficaz. La capacidad de respuestas para satisfacer las demandas debe ser muy precisa. Se diría que lo público y lo privado se imbrican con el objeto de lograr una absoluta eficacia y responsabilidad en la prestación de servicios.

3.2. Las políticas públicas

La relación que todo ciudadano establece con la administración pública es muy singular por los nexos permanentes, es decir, desde el nacimiento hasta la muerte. La mayoría nace en un hospital público, o, en caso diferente, en una clínica privada que debe tener permiso de funcionamiento otorgado por el gobierno a través de la administración pública. Así también, todos los ciudadanos son formados en institutos educativos bajo la supervisión del mismo gobierno. Cualquier compra de un objeto o inmueble debe tener el aval del gobierno y, si acaso sucede la muerte de una persona, es sepultada en un cementerio municipal o privado pero con el respectivo permiso oficial. En fin, la vida de cualquier ciudadano está bajo control público lo que evidencia una relación continua y permanente con la administración pública; esto demuestra que la calidad de la existencia del ciudadano depende en gran medida de la administración pública.

Como se ha expresado de modo reiterado a lo largo del presente trabajo, la administración pública por su propia naturaleza comprende un conjunto de estudios multidisciplinarios, que incluyen diversas materias como la ejecución de la Ley, la relación entre personas y organizaciones, y el fin mismo de la gestión pública. En cierto sentido, la administración pública es un instrumento de transformación de la sociedad porque tiene al propósito implícito de satisfacer las demandas de los ciudadanos.

Las políticas públicas surgen en los Estados Unidos, durante la década de los años 60, con la finalidad de superar los criterios meramente teóricos de la administración pública. Bañón (1997) comenta sobre tal materia lo siguiente:

La creación de centros, departamentos, escuelas y

facultades de políticas públicas en la década de los años setenta en universidades prestigiosas Hubert H. Humphrey en Minnesota, John F. Kennedy en Harvard, School of Public Policy en Berkeley, Lindon B. Johnson School en Texas. La creación de estos centros post-académicos y profesionales de variadas disciplinas –primordialmente economistas, politólogos y psicólogos– tenía como objetivo realizar una oferta separada de las escuelas tradicionales de Administración Pública para captar un mercado de asesoramiento de gobiernos en el que no lograban penetrar desde sus instituciones educativas originarias. (pp. 41-42).

3.2.1. Definición de las políticas públicas

Por políticas públicas se entiende un marco del análisis que permite explicar la acción gubernamental en una situación específica. De igual modo, constituye un proceso de formulación de respuestas a las demandas de la sociedad, que conlleva la consideración de elementos tanto políticos como tácticos y técnicos. Las políticas públicas están generalmente planificadas en función de una secuencia, implicando un orden jerárquico en la ejecución de las decisiones.

Según criterio de Caminal Badía (1996a), las políticas públicas se pueden definir como el conjunto de objetivos, acciones y decisiones, que lleva a cabo un gobierno para enfrentar los problemas y las demandas de la sociedad. En propiedad las políticas públicas surgen como una respuesta a dichos problemas y demandas.

Las políticas públicas comprenden la formulación de propuestas políticas –basadas en juicios de valor–, las cuales deben ser útiles a los

responsables del quehacer político. Por lo general, la formulación de determinadas políticas públicas supera lo planteado por la llamada teoría política clásica. Indiscutiblemente, el análisis político se debe enriquecer con prácticas comunes y cotidianas.

Como lo saben muy bien los políticos – y como los científicos sociales lo olvidan con demasiada frecuencia–, la política pública está hecha de palabras. En forma escrita u oral, la argumentación mediante vocablos es esencial en todas las etapas del proceso de formulación de las políticas públicas. Debe haber discusión en toda organización, bien sea privada o pública, así como en todo sistema político, pues compartir ideas no sólo resulta de provecho sino también muy necesario para afinar los propósitos de cualquier política pública.

3.2.2. Análisis de las políticas públicas

El nuevo enfoque de las políticas públicas aparece en los años sesenta del pasado siglo, constituyendo desde la perspectiva de la administración pública una manera de replantear el análisis de las actividades del gobierno. Como enfoque es un producto interdisciplinario que intenta superar las limitaciones de los estudios tradicionales administrativos. Este nuevo enfoque establece una ruptura conceptual con el modelo Weberiano que propone una burocracia ejecutiva y políticamente neutra.

Las políticas públicas pasan del plano teórico al práctico. Describen las estructuras política–administrativas como realmente son, y así, poder explicar con verdadero acierto los procedimientos administrativos. En este sentido por lo general, se conciben cuatro modelos para explicar las políticas públicas, a saber: primero, el llamado originalmente *Policy Analysis* –en español, análisis político–; el segundo, identificado como incrementalismo; el

tercero, relativo a la elección racional –originario de la escuela del *Public Choice*–; el cuarto, el correspondiente al análisis de políticas públicas.

Este último, el análisis de las políticas públicas, es el enfoque que más se acerca a la actual Ciencia Política. Pues, propone una nueva aproximación entre ambas disciplinas con el fin de analizar la actuación de los poderes públicos, sin excluir la contribución de otras disciplinas. Manuel Tamayo Saez dice al respecto que el análisis de políticas es realmente un conjunto de técnicas, conceptos y estrategias que proceden de distintas disciplinas –entre ellas, la Ciencia Política, la Sociología, la Teoría de la Organización, la Psicología y la Antropología –, con la intención de mejorar la calidad del proceso de transformación de los recursos.

Podría afirmarse que el análisis de políticas es investigación para la acción, y su objetivo es contribuir con aquellos responsables de las decisiones públicas para responder a ciertas y determinadas preguntas, tales como: ¿Debe intervenir el gobierno en la solución de un problema social concreto? ¿Cómo se debe orientar la intervención del gobierno?; ¿Cuánto tiempo es necesario para actuar en función de la solución de cierto problema?; ¿Cuál será el costo de las acciones emprendidas por el gobierno?; ¿Quién o quienes se beneficiarán de la intervención del gobierno y quiénes a su vez resultarán perjudicados?; ¿Se podrá cuantificar el impacto de los resultados de la intervención gubernamental?

El análisis de las políticas públicas propone en definitiva un nuevo enfoque de las acciones administrativas que implique la actuación de los poderes públicos. El resultado del análisis de esta actuación –incluyendo, los procesos de desarrollo– debe ser transformado en un resultado favorable para la población. De manera específica, Subirats plantea cuatro aspectos con relación al proceso de las políticas públicas, a saber: primero,

identificación del problema, segundo, la toma de la decisión, tercero, la implementación; y cuarto, la evaluación.

Por su parte, Tamayo plantea cinco fases del proceso de la política pública. Primera, la definición del problema. Segunda fase, la formulación de las alternativas de solución al problema: Tercera, la elección de una alternativa. Cuarta, la implantación de la alternativa elegida. Quinto fase, la evaluación de los resultados obtenidos.

3.3. La gestión pública

Desde hace unas décadas atrás hasta el presente, el fenómeno administrativo ha invadido prácticamente los espacios de la esfera gubernamental. Esto implica un cambio en la manera convencional de la conducción de los asuntos públicos, pues, actualmente, predomina un concepto de respeto sobre la gestión pública por los resultados ofrecidos en función de una mejor gestión de gobierno.

La conducción de los asuntos públicos se realiza sobre la base del conocimiento aplicado hasta entonces en las empresas privadas. En principio, tal conducción suscitó una verdadera polémica porque implicaba por un lado abolir el mito de la exclusividad de lo público en manos del Estado, y, por otro, cambiar el paradigma de un pensamiento ideal por el de una lógica de carácter pragmático.

Los inicios de la implantación de este nuevo modelo pragmático de la gestión pública fueron en verdad turbulentos, contrastando con los inicios de la administración pública y la teoría burocrática. Para muchos autores, la práctica de las políticas públicas en los Estados Unidos resultó ser en principio un verdadero fracaso. En este sentido, cabe referir al comentario especializado siguiente:

Dio lugar a uno de los mayores fiascos de la comunidad académica estadounidense en relación con las expectativas de beneficios (...) Las Facultades de Políticas Públicas. Policy Schools, comenzaron a reconocer una seria limitación: había poca demanda en el sector público del análisis cuantitativo formal o del gran diseño de las políticas, pero había mucha demanda de gestión. Las facultades de Políticas Públicas necesitaban algo que fuera análogo a la Administración Pública, pero que no estuviera identificado con este anticuado campo orientado a los oficios. Como solución se inventó la gestión pública, Public management. (Bozeman, 1998, p.38).

Evidentemente, más que un resultado del desarrollo intelectual y teórico, la gestión pública es un producto de la evolución institucional. Surge como campo de estudio a finales de los años setenta del pasado siglo y, a lo largo de la década de los ochenta, se establecen las primeras instituciones educativas que son identificadas como las Escuelas Comerciales y las Escuelas de Políticas Públicas. En las primeras estaba implícito el propósito de iniciar los respectivos estudios, mientras que en las segundas estaba presente la finalidad de mantener el interés por los estudios sobre políticas públicas. No obstante, podría decirse que había dos enfoques rivales sobre la gestión pública, esto es: la versión de la Escuela de Políticas Públicas y la de la Escuela Comercial. Al efecto, Bozeman (1998) expresa:

A finales de los setenta surgieron casi al mismo tiempo dos enfoques considerablemente distintos de gestión pública; uno de ellos provenía de la orientación de la Escuela de Políticas Públicas, mientras el otro estaba influido por las

ideas de la Escuela de Comercio y los avances ocurridos en la Administración Pública. (pp.37-38).

No está de más añadir que la gestión pública es la función de dirección gubernamental tanto de las estructuras como de los procesos de decisiones. En realidad, es el mapa técnico-político que dirige todo el cuerpo administrativo en la dirección correcta. Algunos autores vinculan la gestión pública no sólo al manejo de las políticas y la identificación de necesidades, sino también al análisis y selección de programas y asignación de recursos. Otros autores, empero, aseguran que la gestión pública está relacionada estrechamente con el manejo de personal, la planificación de la fuerza de trabajo, las relaciones colectivas de negociación, la medición de productividad, la organización y la gestión financiera, en definitiva con la administración de recursos.

La tendencia actual del estudio de la gestión pública comprende la estrategia, la gestión de personal y financiera, el control de los procesos y la influencia del sector privado. En suma, podría afirmarse que la gestión pública consiste en la organización y dirección de recursos con vista a alcanzar objetivos predeterminados, pero bajo los parámetros de eficiencia, eficacia y productividad.

3.3.1. Elementos

La gestión pública se puede igualmente entender como la dirección y administración de las dependencias gubernamentales, incluyendo el influjo de los criterios propios de las organizaciones privadas. Como enfoque, la gestión pública está determinada por la existencia de dos corrientes. Una corriente que se orienta hacia la formulación de políticas de alto nivel sobre la base del análisis de conceptos de políticas públicas –reconocida dicha

corriente como **“enfoque P”**-. Otra corriente que, aun cuando es más cercana a la administración pública tradicional, no establece distinciones entre lo público y lo privado, manejando conceptos de las Escuelas de Negocios y Comercio, y resaltando además el papel fundamental de lo político en las decisiones administrativas. Esta última corriente demuestra mayor capacidad para adaptar y difundir métodos, técnicas y teorías, con relación a una variedad de disciplinas –se le reconoce **“como enfoque B”**–; además, es la corriente que ha demostrado mayor nivel de sistematicidad y la mejor adaptada al presente estudio.

Cuando se habla de la gestión de gobierno hay que tomar en consideración un conjunto de actividades donde coexisten planos de realidades diferentes. Esta debe ser trazada a partir de principios y criterios de estrategia política, y, de igual modo, debe ser sustentada en una planificación de la misma naturaleza política. El desarrollo óptimo de una gestión pública está relacionado con una sociedad de instituciones prósperas y sistemas de información de mucha fluidez. A pesar de sus rasgos distintivos, existen elementos de la gestión pública que son muchas veces identificados como los de una gestión general.

Uno de los elementos clave es la estrategia mediante la cual se establecen objetivos y prioridades para la organización; así como planes operativos para alcanzar tales objetivos. Los componentes internos de la gestión son los llamados **“organización del organismo”** y **“personal respectivo”**, al igual que el establecimiento de estructuras y procedimientos para coordinar actividades y emprender acciones. Otro elemento sería la dirección de personal como sistema de gestión de personal, la cual controla la toma decisiones y los avances en función los objetivos establecidos.

Puede agregarse que la gestión pública, a pesar de tomar elementos

del manejo de empresas privadas, tiene objetivos diferentes a los de la obtención de productos intercambiables que permiten el lucro; por lo tanto, la gestión pública lo que intenta lograr son resultados. Tales resultados se miden en función de las ofertas y las demandas sociales, y requieren de consideraciones políticas para ser implantados.

3.3.2. Estrategias modernizadoras

La capacidad del gobierno se puede percibir a través de todo aquello que garantiza el desarrollo del sistema político. La gobernabilidad está en proporción directa a dicha capacidad, permitiendo así una interacción entre la población y las actividades del gobierno. De hecho, las atribuciones particulares de un Estado –en cuanto a organización e instituciones– facilitan la aplicación de medidas adoptadas por el gobernante.

La modernización administrativa se está llevando a cabo mediante una estrategia que comprende a gestores públicos, quienes tendrán posiblemente una participación en cierto modo breve. Se toma en cuenta ahora el rendimiento en el desempeño de funciones en el sector público. Además, en la gestión pública se usan en calidad de préstamo algunos conceptos claves como los de la estrategia modernizadora del sector privado. Estos conceptos son referidos al orden político y, hasta el presente, demuestran cierta pertinencia en su adaptación. Entre tales conceptos destacan: la eficacia en razón de una mayor rapidez en el logro de resultados; así también, la eficiencia como facultad para lograr la minimización de insumos con relación al resultado, lo cual se evidencia por ejemplo en el cumplimiento de un determinado programa de gobierno.

Al igual que los conceptos, se adoptan técnicas provenientes de la Ciencia de la Economía. En este caso, la pregunta pertinente sería: ¿Cómo

administrar los recursos limitados? La gerencia responsable se entiende como el compromiso de cumplir con los objetivos trazados y mantener el desempeño organizativo de acuerdo con las normas. Esta noción proviene de las Ciencias Políticas, la cual implica que la responsabilidad debe ser supervisada por los órganos administrativos junto con la cooperación de la sociedad civil; en ocasiones, dicha responsabilidad se encuentra rigurosamente apegada a lo jurídico, razón por la cual resulta pertinente establecer mecanismos de flexibilización.

La rendición de cuentas es un mecanismo de control para garantizar la transparencia de la gestión de gobierno. Así mismo, la noción del ahora llamado “usuario–cliente” comprende una situación de demanda social, pues sugiere que, los que son usufructuarios de los servicios del gobierno, deben ser atendidos de forma similar a la atención del cliente de la empresa privada, a quienes se les proporciona una atención de calidad.

Puesto que lo público no considera al lucro como propósito, la opción de servicios privatizados –o manejados según criterios del sector privado– ha planteado una discusión que aún hoy encuentra adeptos, razón por la cual resulta un verdadero reto encontrar el punto de confluencia entre los mitos sociales y la razón empresarial. La denominación mercado político, utilizada actualmente en razón de la gestión pública, no es más que los ciudadanos como un colectivo de consumidores. Sobre el particular, Moore (1998) expresa lo siguiente:

En el sector público el dinero usado para financiar las actividades de creación de valor no deriva de la elección voluntaria de cada consumidor, sino del poder coercitivo de la tributación. Eso es precisamente, lo que crea el problema de la valoración de las actividades del gobierno, al menos

desde un determinado punto de vista (...) La coerción elimina la oportunidad de los individuos de expresar sus preferencias individuales y deja que dichas preferencias gobiernen la producción. Dado que los individuos no deciden, individualmente comprar o contribuir a determinadas actividades públicas no podemos estar seguros de que quieren lo que el gobierno produce (...) sin embargo, los recursos disponibles para los directivos públicos se generan mediante un proceso de elección voluntaria: el proceso de elección de un gobierno representativo (...) las instituciones y los procesos de una democracia representativa crean, con la mejor intención del mundo, las condiciones en la que los individuos pueden, voluntariamente, asociarse y decidir colectivamente que quieren conseguir juntos, sin sacrificar sus deseos individuales. (p.62).

Se diría que los ejecutivos del sector público pueden mejorar el rendimiento del organismo respectivo por medio de la gestión estratégica. En particular, la gestión pública está tratando de dar respuesta a cuatro cuestiones que siempre ha preocupado a los propios responsables de la administración pública. Estas cuestiones son las siguientes: ¿Qué pueden esperar los ciudadanos y sus representantes de los ejecutivos públicos?, ¿Qué fuente deben consultar los referidos ejecutivos para saber hacia donde orientar su propia gestión?, ¿Cómo deben enfrentar ciertas políticas incoherentes o indefinidas del mismo gobierno? ¿Cuáles aspectos son más importantes para concebir un proyecto de innovación?.

3.4. Los recursos humanos y la ética pública.

Como es ya conocido, al mundo de hoy se le suele considerar como una aldea global. De acuerdo con dicha consideración, las organizaciones públicas y privadas constituyen ejes centrales pero con una total apertura a los influjos transnacionales, generando una transculturación que invade hasta los más recónditos rincones de la tierra.

Frecuentemente, además, se observa un cambio en los hábitos y costumbres. Los valores religiosos y culturales han sufrido una verdadera transformación. Afirmándose también que cualquier organización tiene como finalidad apoderarse no sólo del individuo sino de la sociedad.

Obviamente, resulta prácticamente imposible mantener una actitud indiferente con respecto a la realidad señalada. El individualismo es un fenómeno social que ha encontrado un caldo de cultivo propicio en ese mundo de hoy tan cambiante y, a la vez; tan impredecible.

Mientras el hombre dependa de un salario, el dominio e influencia de las organizaciones continuará siendo una realidad irreversible. Los individuos, así como las comunidades, no se caracterizan precisamente por ser elementos pasivos, lo cual, de alguna forma, implica la posibilidad de ejercer alguna influencia para lograr la satisfacción de sus necesidades.

Por la razón antes expuesta, las organizaciones deben ser concebidas de manera más flexible en cuanto a la estructura organizativa y productiva. Además, deben asumir la necesidad de cierta capacidad de negociación con objeto de mantener unas relaciones adecuadas con los empleados.

Ahora bien, desde el punto de vista estructural, las facultades básicas que caracterizan a las modernas formas de burocracia –esto es,

centralización, jerarquización, formalización y estandarización— son realmente resistentes al cambio. Sin embargo, hay un refuerzo con ciertos niveles de flexibilidad, lo cual permite afrontar de una manera ágil y más rápida los cambios que se están produciendo en el entorno.

La nueva administración pública centra también su análisis en la conducta del ser humano, pero de una forma responsable y transparente. Específicamente, analiza la conducta que debe asumir el funcionario público en el manejo de la cosa pública, para un mejor control de la administración del Estado.

Los recursos humanos son un aval de la capacidad de crecimiento y desarrollo de cualquier país. Por tanto, permiten determinar el grado de efectividad, agilidad y competencia de los funcionarios al servicio de la administración pública.

3.4.1. Lo humano como recurso en las organizaciones públicas

En la actualidad, el comportamiento humano se considera como un elemento de renovación en la llamada teoría administrativa activa. Esta teoría, perteneciente a un movimiento científico del mismo nombre, surgió en la década de los años treinta del pasado siglo y se colocó a la vanguardia de las teorías clásicas de la organización. Hoy por hoy, dicha teoría está supeditada a un análisis profundo con la finalidad de obtener respuestas de los cambios experimentados, aunque, hasta el presente, no ha sido logrado de manera clara por la Ciencia de la Administración. Una opinión valiosa sobre este aspecto sería:

En la década de 1930 se inició un movimiento científico

renovador de las teorías clásicas de la organización, como consecuencia de la estrechez de miras del formalismo en inflexibilidad que caracterizó a algunos de sus principios y a los muchos problemas humanos que prevalecían en las empresas en instituciones en donde ello se aplicaban y que infortunadamente aún prevalecen en muchos países desarrollados y en vías de desarrollo (...) surgieron varias escuelas de investigación en el campo, y a pesar de que en más de una oportunidad sus criterios para enfocar las soluciones fueron contrapuestos, ellas tuvieron un común denominador: la importancia del hombre no como recurso económico sino como ser humano, con derechos laborales y con dignidad. (Jiménez Castro, 1995, p. 251)

Ciertamente, desde 1930, se ha observado a la organización como un conjunto de seres humanos interrelacionados. Las relaciones entre los individuos, así como los problemas y otros aspectos relevantes en los sitios donde laboran dichos individuos, implicaban –y aún implican– investigaciones con el propósito no sólo de organizarlos como un ente, sino también de considerarlos como seres humanos con derechos y deberes, quienes deben ser tratados en forma digna y respetable.

En el tiempo actual, la dinámica social impone al individuo un rol fundamental dentro de las organizaciones en correspondencia con el desarrollo. Esto se debe a la integración de las mismas organizaciones por personas que poseen no sólo ideas sino también personalidad y méritos propios, lo cual hace la diferencia entre unos y otros. Al respecto, Jiménez Castro (1995) expresa:

La organización está compuesta de seres humanos y

depende de ellos para el logro del cumplimiento de sus responsabilidades sociales, y por ello se puede concluir que el principal factor dentro de toda estructura administrativa es el mismo hombre. (p. 252).

En consecuencia, resulta necesario conocer no solamente la parte netamente funcional de los individuos, sino también averiguar sobre otras vías de análisis a fin de lograr el aprovechamiento de sus capacidades y potencialidades. Es por ello que, en la ciencia de la administración, existe un marcado interés por conocer tanto la personalidad del individuo como su conducta social.

Para la consecución de una buena gestión pública, o de un mejor gobierno, la administración pública debe conocer a cabalidad los recursos humanos, es decir, quienes conforman su columna vertebral. Dentro de la organización, los individuos no deben ser estudiados como hechos aislados ni mucho menos marginados. Cada individuo reviste una particular importancia por constituir el ente impulsor del desarrollo social. En otras palabras, los recursos humanos son los motores e impulsores del desarrollo de la sociedad.

El estudio de los recursos humanos debe ser iniciado por las organizaciones, y para abordar el estudio de las mismas organizaciones, debe tomarse en cuenta el papel de las personas dentro de ellas. Las organizaciones modernas han brindado a los individuos una serie de beneficios, esto es: desde estabilidad social y económica hasta la seguridad en todos los sentidos. Igualmente, han contribuido en la socialización y, por consiguiente, en las actuaciones de las personas. Puede afirmarse que, en cierto modo, las personas han sido moldeadas a través de las

organizaciones. En consecuencia, se establece una relación directa entre individuos y organización, es decir, los unos no pueden existir sin la presencia de la otra. De acuerdo con Jiménez Castro (1995):

Las organizaciones modernas son, sin duda, el fenómeno social más relevante de nuestro tiempo, de tal manera que todos los restantes fenómenos, sean del carácter que fueren: psicológico, social, político, religioso, económico, están enmarcados y condicionados por la presencia de la organización. Asimismo, (...) los avances que se han realizado desde el punto de vista tecnológico, han sido posibles gracias a la existencia de estas mismas organizaciones. La sociedad actual, tal como la conocemos, es un producto de ellas y nosotros mismos, como individuos, construimos la realidad intentando, consciente o inconscientemente, adaptarnos a las exigencias de las organizaciones. (p. 252)

A pesar de su reciente data, el siglo actual está dominado por una serie de hechos que nadie hubiera imaginado cinco décadas atrás. Tal y como ya fue indicado, el acelerado desarrollo científico y tecnológico ha convertido al mundo en una especie de aldea. La comunicación es inmediata y cuanto acontece en cualquier rincón del planeta repercute inmediatamente en todas partes.

La tendencia gira en torno a un mundo homogenizado desde el punto de vista cultural, las tradiciones culturales de cada nación está siendo sustituida por creencias y valores globales. Mc Luhan afirma que a través de la globalización

se disuelven las fronteras y se desarraigan las cosas, las personas y las ideas. (Ianni, 1998, p. 29)

Estos nuevos tiempos, de cambios profundos y rápidos, tienen injerencia en todos los aspectos sociales y, por ende, también de modo específico en los individuos y las organizaciones. Sin embargo, es innegable que el tiempo presente pertenece a la era de la llamada sociedad del conocimiento. Bañon (1997), expresa al respecto:

La sociedad del conocimiento ha transformado enormemente el clima interno de las organizaciones. La educación y la formación del entorno humano se ha convertido en el componente esencial de cualquier sociedad u organización que quiera desarrollarse. (p. 241).

La importancia que tiene hoy día el estudio sobre la eficacia en la Ciencia de la Administración –particularmente, por la repercusión cultural en cuanto a la concepción de las organizaciones–, permite que los individuos se forjen una nueva conciencia.

Para las organizaciones, el hecho más relevante es la productividad para satisfacer las necesidades de la sociedad consumista. Tal productividad debe estar íntimamente vinculada a la calidad y la eficiencia. Es por ello que las organizaciones públicas no pueden ni deben dar la espalda a esta realidad que resulta ser más que evidente.

Las organizaciones de carácter privado necesitan seguridad para sus inversiones y, así mismo, prestar servicios con eficiencia para lograr su pleno desarrollo. Por su parte, las organizaciones públicas deben ponerse a tono en materia de eficiencia con las privadas y el Estado debe garantizar igualmente servicios en forma eficiente y eficaz. Este hecho no sólo debe ser

percibido por quienes pretenden invertir en las obras, sino también por todos los demás ciudadanos.

Es ahora el momento precisamente para imponer una nueva cultura en razón del ciudadano–cliente. Tal patrón implicaría un ciudadano exigente y responsable a quien se le brindaría el tratamiento de cliente –como en cualquier empresa privada–, pero sin ser tratado como un súbdito que solicita humildemente un servicio al Estado todopoderoso.

La cultura del consumo de las últimas décadas ha desencadenado a la vez un afán desmedido por producir. Esta producción es cada día más competitiva, repercutiendo de manera nociva en la calidad y la eficacia y, por lo tanto, afectando los intereses de la sociedad en general. También ha repercutido en la administración pública porque el funcionario público ha sido objeto de un tratamiento especial.

Es por ello, que las organizaciones en general –especialmente, las organizaciones públicas– no deben tener como principales propósitos solamente los aspectos jurídicos y presupuestarios. A fin de cuentas, gracias al logro de cierta excelencia, se están observando cambios importantes. Las organizaciones comienzan a tomar en cuenta el valor e importancia de las personas, quienes no sólo requieren de un buen salario sino que igualmente requieren de mejores servicios públicos y privados, y, además, necesitan ser tomados en cuenta tanto en las pequeñas como en las grandes decisiones; particularmente en materia de seguridad social y ciudadana.

Aunque se afirme en un tono pesimista, los valores auténticos de la calidad del personal de la administración se está perdiendo cada día. En realidad, la sociedad solidaria y crítica ha dado paso a una organización social sustentada en valores individuales. Por tal razón es necesario reactivar

programas, los valores éticos, sociales e individuales, a fin de que cumplan un verdadero rol social. Tal vez, la forma de lograrlo implique el rescate del mismo individuo, pero en el interior de las organizaciones.

Para el rescate de una cultura de valores es indispensable la participación del Estado, por ser el centro donde confluyen las diferentes relaciones de fuerzas y, simultáneamente, por ser el ente rector de la sociedad. La preparación de los empleados públicos con un nivel de formación óptimo, así como una exigente selección y control de los mismos, constituyen igualmente un gran paso para dicho rescate.

Los recursos humanos "*per se*" constituyen una materia muy compleja, más aún cuando están referidos al sector público. El estudio de estos recursos ha sido abordado desde diversos puntos de vistas. Algunos de ellos con ópticas sumamente estatutarias, normativas y presupuestarias, conforman el denominado modelo clásico.

Otros analizan al individuo dentro de las relaciones grupales de determinada organización. En otras palabras, se trata de estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Este es el modelo más interesante porque permite una visión multidisciplinaria.

Cuando se analizan los temas referente a los grupos humanos, se suele representar inmediatamente la imagen de los individuos. Pero, a fin de poder entender a los individuos, se deben estudiar los recursos humanos, y, para la comprensión de tales recursos, hay que analizarlos desde su propio marco laboral, es decir, el lugar donde más tiempo conviven, después del hogar. Cabe agregar a manera de explicación complementaria:

Para explicar el comportamiento organizacional, la teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de

las personas. Para explicar como se comportan las personas, es necesario estudiar la motivación humana. En consecuencia, uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento en la administración es la motivación humana, campo en el cual la teoría administrativa recibió una voluminosa contribución. (Chavenato, 1999, p. 568)

Resulta relevante estudiar al individuo en su propio trabajo porque es allí precisamente donde se relaciona directamente con otras personas –y con el grupo–; además, ese lugar constituye precisamente una organización. Por ello, cuando se habla de individuos u organizaciones, debe aclararse que se trata de realidades inseparables e indisolubles.

La más elemental definición de organización refiere un conjunto de personas unidas o reunidas para el logro de unos objetivos propuestos. Esto permite deducir que las organizaciones son supraindividuales, es decir, afectan simultáneamente al individuo y la organización.

Con las teorías de las relaciones humanas verificaremos que el hombre es considerado un animal complejo dotado de necesidades complejas y diferenciadas que orientan y dinamizan el comportamiento humano dirigido a ciertos objetivos personales. Cuando se satisface una necesidad, surge otra en su lugar, es un proceso continuo y sin fin, desde el nacimiento hasta la muerte de las personas. Los teóricos de la teoría del comportamiento constataron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como un poderoso medio para mejorar

la calidad de vida dentro de las organizaciones. (Chavenato, 1999, p. 568)

3.4.2. Una nueva cultura para el cambio en la administración pública

En el seno de cualquier organización, lo más notorio es el comportamiento de los individuos y grupos entre sí. Esa interrelación se realiza en un ambiente donde lo importante no sólo implica como motivo material al medio circundante, sino también otros motivos solidarios como el de brindarles una orientación a fin de que se conduzcan de la manera más adecuada ante la sociedad.

Esa motivación humanitaria es parte de una cultura, entendiendo que la cultura es toda intervención sistemática proveniente del hombre. Es así como los comportamientos y las acciones de los funcionarios públicos son manifestaciones culturales, reconocidos en cuanto a roles y estatus de los mismos individuos.

La cultura determina el grado de eficiencia de los funcionarios públicos. En realidad, es algo que está más allá de las suposiciones, las creencias, los valores y las normas.

No hay un interés inmediato por analizar el concepto de cultura, pero tampoco conviene dejarlo a un lado porque dicho concepto es aplicable a una unidad social de cualquier tamaño o magnitud, como sería el caso de la administración pública. Así, de acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española (1987), cultura se define como:

Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y

grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época o grupo social, etc.(...) conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo (p.415).

En fin, se podría utilizar gran cantidad de papel y tinta caracterizando la cultura desde distintas perspectivas. Pero, si acaso se desea un enfoque diferente a los ya conocidos, lo pertinente sería el empleo del método de la comparación, por ejemplo: la cultura occidental con la oriental. Aunque el interés real del presente trabajo continua siendo el análisis del conjunto de las organizaciones e instituciones que conforman la administración pública del Estado.

Hoy por hoy, puede hablarse con propiedad de una cultura de la administración pública sobre la base de tres elementos conceptuales diferentes. En este sentido, Rodríguez Fernández (1966) apunta lo siguiente:

Sistema de valores y ética de la gestión, ideología y comportamiento (...) Cada día cobra un mayor Interés en nuestra sociedad, en las organizaciones y en la Administración lo que podríamos llamar, siguiendo la terminología de Mc Cor (1985), la gestión de los valores en el contexto de la ética de las organizaciones. (p.470).

Se debe tener en cuenta el hecho de que las organizaciones públicas poseen culturas distintas, así como orígenes y creencias diferentes. Sin embargo, no hay que olvidar que si bien las culturas tienen influencias de un pasado social, también están bajo la influencia de los acontecimientos presentes que incluyen los avances tecnológicos.

Con el renacer de la socialización de los valores individuales, se habla en la actualidad de la socialización efectiva dentro de la administración pública posburocrática. Esto no es más que la forma de proveer al individuo de una nueva imagen por medio del conocimiento. Inculcándole nuevos valores y educándolo conforme a las más novedosas normas de comportamiento social.

En pocas palabras, se trata de explotar las habilidades del individuo y motivarlo al máximo para su buen desempeño en el rol que previamente se le asigna. Siendo esta una manera *sui generis* para acabar con el modelo burocrático, que, como fue apuntado, resulta ser lento y rígido.

Vale recordar, que estos son tiempos de cambios. Entendiendo a los cambios como fases de un proceso a escala mundial, donde perfectamente encaja la cultura. Actualmente, se hace muy notorio el proceso de cambio cultural en las organizaciones públicas.

Se podría decir que este tiempo representa el final de la llamada "cultura clientelar" con relación a las organizaciones públicas. Dicha cultura se caracterizó por ser partidista y arrogante, en donde el ciudadano era considerado un súbdito frente al Estado y su cuota de participación resultaba muy limitada. La condición del ciudadano—cliente no es un hecho aislado, pues el mismo Estado la reconoce y respeta.

El Estado del presente debe estar más comprometido con los servicios públicos y, a la vez, es menos empresario e interventor. En la práctica, es un Estado más fiscalizador, porque el ya obsoleto Estado nacional resultó ser más débil que el actual Estado globalizado y descentralizado.

Evidentemente, todo proceso de cambio genera siempre resistencia. Al efecto, las viejas instituciones se resisten al cambio. Tal como han sido

concebidas, las instituciones imperantes no permiten desarrollar las actividades administrativas con mayor eficacia. Se hace necesario cambiar los viejos hábitos, así como las normas, ideas y costumbres obsoletas, enraizadas en las instituciones y cuyas práctica se hizo costumbre.

Uno de los problemas de las administraciones públicas es el de considerar al funcionario como una pieza con un sólo propósito. Esta consideración ha generado un funcionario desmotivado y apático, el cual se siente atrapado en una especie de red porque así imagina a la administración pública por ser muy rígida y jerárquica, con una fuerte carga autoritaria y muy politizada.

La administración pública es percibida por regla general como lenta, engorrosa e, inclusive, tendente a la corrupción. Las responsabilidades de las autoridades son prácticamente nulas, y al ciudadano se le irrespeta sin ningún tipo de consideración. Se trata de una cultura enquistada en casi todas las instituciones, la cual se reconoce vulgarmente como “la tradicional cultura funcionaria”.

Como ya se apuntó antes, la practica imperante en la administración pública es propia de una cultura donde no cuenta la motivación personal. Por eso nunca podría fungir como de los cambios estatales.

Se hace necesario formar a los nuevos funcionarios públicos, sobre todo con respecto al concepto de la descentralización, a fin de que puedan convertirse en guardianes del poder local. Los nuevos funcionarios, atrincherados en una nueva cultura administrativa, deben estar bien formados para controlar las nuevas organizaciones públicas y sus múltiples proyectos. *“Por lo tanto estos empleados deben ser polifacéticos y con una gran capacidad de adaptación a los nuevos sistemas de trabajo, a los nuevos*

equipos y a los diferentes proyectos". (Rodríguez Fernández, 1996, p 483)

En suma, la verdadera finalidad es llevar a cabo un proceso de socialización y de formación cultural en el seno de las organizaciones públicas, transmitiéndoles nuevos valores, normas y creencias, con la finalidad de generar un nuevo sentido de pertenencia solidaria.

3.4.3. La meritocracia

El principio del mérito –así como el de la carrera administrativa– constituye un fundamento básico que debe regir en toda administración pública. Reconocer el mérito es indispensable en la administración de los recursos humanos de cualquier Estado.

Es así como se impone la necesidad de captar y seleccionar a los individuos más capaces para los respectivos cargos; no es sano convertir al servicio público en un espacio donde cualquier dirigente demuestre su superioridad particular, o donde se establezca la modalidad de los premios para particulares o grupos. Esta práctica conduce al clientelismo y, por consiguiente; al desconocimiento de la eficiencia y responsabilidad en la administración pública.

Una administración receptiva supone el establecimiento de la exigencia de la carrera profesional, esta exigencia asegura la permanencia y el progreso de quienes tengan el mérito de hacer carrera en la administración pública; al mismo tiempo, dicha exigencia resalta el valor funcional porque implica una garantía de continuidad en el cargo.

La obligación de la carrera profesional permite eliminar la discriminación basada en afinidades partidistas, sexo, religión, raza o posición económica. Además, la profesionalización administrativa facilita la

captación y reclutamiento de expertos; permitiendo una mayor claridad al momento de la selección, dado que al omitirse el principio del mérito para el servicio público, no hay acuerdo con el necesario bienestar en el funcionamiento de la administración pública.

La oportunidad para ingresar en el servicio público debe estar abierta para todos los ciudadanos, sin importar la inclinación ideológica del aspirante. No obstante, debe existir una base de perfil al momento de seleccionar a los nuevos funcionarios, como serían los requisitos siguientes: poseer aptitudes e ideales compatibles con la honradez, la autodisciplina, la equidad, la dignidad y, por supuesto, la dedicación al bienestar social.

Se les debe concienciar que son funcionarios públicos y, por lo tanto, ya no estarán al servicio de los intereses de una persona o partido, sino en función del interés colectivo para generar felicidad a la misma colectividad. Los funcionarios públicos deben evitar el "*spoils system*", cuyo significado implica que al partido ganador le corresponden todos los derechos y privilegios inherentes a los cargos públicos, para luego repartirlos entre los mismos partidarios. En los países latinoamericanos es ya común el reparto del botín de ciertos y determinados cargos públicos.

Debido a su alto grado de complejidad, el Estado delega una mayoría de responsabilidades en el gobierno y, a la vez, éste los confía a la administración pública. Por ello, las funciones gubernamentales son de gran magnitud y muy diversificadas, lo cual permite plantear la necesidad de clasificar tales funciones con objeto de que los funcionarios públicos reciban un trato ordenado y equitativo.

Una vez realizada la clasificación se debe proceder a la selección del personal, siguiendo un plan ideal como el referido a continuación:

reclutamiento, exámenes, período de prueba y (finalmente) nombramiento. Después de cumplir con estos pasos, se procedería a considerar las escalas de calificaciones y promociones.

3.4.4. Lo ético en la administración pública

En el sector público, la ética está regida por principios de la conducta humana que guían y controlan las actuaciones. Según Bañón (1997) “*son los principios de la responsabilidad subjetiva en la conducta de los individuos integrados en organizaciones públicas*”. (p. 313). En opinión de una mayoría de autores, al siglo XX se le puede considerar como el siglo de la política; a tal efecto, cabe añadir la opinión siguiente:

Desde hace unos veinte años, estamos en presencia de un retorno aparentemente ofensivo de un discurso que se reclama ético. Por lo pronto, el término discurso es excesivo. En el peor de los casos, la palabra ética se utiliza como un slogan y en el mejor no indica más que un malestar y una interrogación. (Castoriadis., 1997, p. 251).

Todo proceso administrativo está dirigido hacia una finalidad. En el caso de las organizaciones públicas, la finalidad está referida al bien público. Además, por el hecho de ser públicos, muchos programas son políticos y se llevan a cabo a través de la participación de los ciudadanos.

La administración pública perfecciona los mecanismos de la organización garantizando el bien público. De esta forma se conectan los medios y los fines, lo cual garantiza el hecho de los valores. En Bañón (1997) aparece referida la siguiente opinión:

Conectar los medios y los fines significa la entrada en

escena de los valores y creencias, aspectos subjetivos que no logran develar ni el sistema legal ni la jerarquía. Toda estructura organizativa ha de ser interpretada, en última instancia, por sujetos sociales constituidos por sistemas de valores y con unas actitudes determinadas que dan una cierta orientación a su conducta. De ahí que una organización supuestamente perfecta en su diseño, pueda no alcanzar sus fines – en este caso el bien público– si los sujetos encargados de ‘interpretarla’ no sienten de alguna manera su campo de responsabilidad en el proceso. Y esta responsabilidad no puede nacer sino a partir de una toma de conciencia de su papel en la administración. Sólo mediante una previa clasificación de sus obligaciones es posible que el administrador pueda ejecutar con moralidad su trabajo. (p. 341).

La fragmentación de las administraciones públicas en las últimas cinco décadas ha generado la necesidad de ciertos controles para hacer frente a las posibles actuaciones no éticas. Estos controles se hicieron necesarios para frenar la corrupción o el abuso de poder por parte de muchos funcionarios públicos.

La complejidad actual de las administraciones públicas necesita de nuevos controles que permitan regular nuevas formas de corrupción. Debe crearse un conjunto de normas jurídicas que delimite lo sancionable. En pocas palabras, procurarse la armonización internacional de los principios rectores de la ética funcionarial, así como de la normativa penal que sancione la corrupción. Un comentario apropiado sobre el particular es el siguiente:

En este sentido, las Naciones Unidas establecieron en 1990, un código y un programa de acción para que los países miembros procedieran a revisar el Derecho Penal y formular mecanismos administrativos y reglamentarios para prevenir las prácticas corruptas y el abuso de poder, o para que adoptaran procedimientos para la detención, investigación y condena de funcionarios corruptos. (Viloria Mendieta, 1996. p. 363).

Venezuela y América Latina pueden seguir el ejemplo español, y previa la revisión de la normativa vigente, aprobar nuevas leyes orgánicas que sancionen los delitos de información privilegiada y el tráfico de influencia. Ciertamente, se deben de renovar las normas que sirvan como instrumentos para controlar las actividades ilícitas, ejecutadas por los funcionarios pertenecientes a la administración pública.

Viloria Mendieta, en un análisis comparativo, enuncia dos tipos de controles que deben regir la moderna administración pública, esto es: internos y externos. Entre los internos destacan: la actuación del responsable de la unidad administrativa de referencia; los inspectores internos e interventores; los controles burocráticos; una burocracia representativa; los controles de los departamentos y organismos horizontales; los representantes de los empleados y los sindicatos de servicios públicos; los códigos profesionales, así mismo, entre los controles externos resaltan: el control parlamentario, los procedimientos para la elaboración de disposiciones de carácter general, la exigencia de un análisis costo-beneficio o de un análisis de impacto para cada nueva norma, la participación pública; el control de los medios de comunicación; el control judicial. (Viloria Mendieta, 1996, pp. 366–368).

Resumiendo, las nuevas administraciones públicas requieren de una gran flexibilidad si pretenden ser organizaciones eficaces para la gerencia pública. Deben romper con la rigidez de las normas y los excesivos detalles y reglamentaciones generadores de conflictos, debido a lo engorroso de su cumplimiento.

El funcionario público debe estar curado de las desviaciones referidas al bien público; al mismo tiempo, debe poseer una conciencia clara en cuanto a los verdaderos valores en pugna y sustentarse en una fuerza moral para optar por lo correcto.

La ética administrativa implica la aplicación de principios morales al desempeño de los funcionarios en las organizaciones. En la forma que más nos interesa aquí (la ética en las organizaciones públicas), es una especie de ética política, que aplica los principios morales a la vida política. En términos generales, esos principios especifican a) los derechos y deberes que los ciudadanos deben respetar cuando actúan en formas que pueden afectar seriamente el bienestar de otras personas y de la sociedad, y b) las condiciones que las prácticas y políticas deben satisfacer cuando, de manera similar, afectan el bienestar de las personas y de la sociedad. (Shafritz, 1999, p. 861)

De nada sirve tener normas ni sistema de control si no se cuenta con empleados con conciencia de la finalidad de sus actuaciones y preocupados por el interés de la comunidad.

Mostrar que la ética administrativa es posible no es lo mismo, desde luego, que mostrar como hacerla real. Pero

comprender por qué es posible la ética administrativa es un paso necesario, no sólo para ponerla en práctica, sino también para darle un contenido significativo en la práctica.
(Shafritz, 1999, p. 876)

CONCLUSIONES

Las condiciones técnicas y organizativas de las administraciones públicas en muchos países se caracterizan por una débil capacidad analítica, ejecutoria y fiscalizadora. Esta caracterización influye directamente en el aparato administrativo porque establece una limitación para conducir, encauzar, orientar y (especialmente) corregir el comportamiento de los funcionarios públicos.

Actualmente, existen ciertas “*disfunciones*” en los procesos de autoridad, poder e influencia política, lo cual incide en el débil desempeño de funciones del aparato administrativo del Estado.

La falta de eficiencia en la gerencia pública, así como la inadecuada remuneración de los propios empleados, refuerza la afirmación de una ausencia casi absoluta de la necesaria competitividad y, por ende, el hecho de que no existen condiciones idóneas para desarrollar una carrera profesional con dignidad dentro del sector público. La debilidad institucional

se debe en gran parte a la falta de una gerencia eficiente de los recursos tanto humanos como financieros.

La modernización de la función pública se ha iniciado recientemente en Venezuela, pero debe estar a tono con la realidad de la actualidad nacional y mundial; siendo imperativo acelerar la culturización de la función pública, para superar la situación de debilidad en que se encuentra.

Muchas de las críticas a la administración pública son justificadas. En realidad, se logró una expansión relevante y una sólida legitimación en los últimos cincuenta años. Pero los tiempos del presente son otros, y la única forma de superar la crisis de la administración pública es mediante un enfoque científico que aporte soluciones reales con objeto de garantizar su condición de instrumento decisivo tanto de la gobernabilidad como del progreso en los distintos países del orbe.

En el nuevo modelo Estado, la modernización de la administración pública no es sólo un proceso técnico, sino que debe ser también un proceso ético y de valores políticos. La eficacia, la equidad, la solidaridad, la reducción del déficit fiscal, la privatización y la eliminación de la excesiva regulación en los asuntos económicos y sociales, deben ser asuntos de interés de la administración pública. Lo prioritario es el logro de la calidad en los servicios públicos, incluyendo la necesaria orientación del ciudadano súbdito –llamado igualmente cliente en la nueva teoría–, y, en general, de la sociedad civil cuya participación debe ser más directa en la gestión de los servicios públicos. Este proceso tiene entre otros objetivos el de reducir al mínimo posible el hiperpositivismo jurídico que entraba el libre desarrollo de la administración pública.

En la actualidad los conflictos y su incidencia sobre las actividades de

la administración pública, están generando la necesidad de presentar en un análisis específico las diversas perspectivas con respecto a las mismas.

Sobre la base del presente estudio, se puede afirmar que es posible el desarrollo de una nueva administración pública que sirva de apoyo para la construcción de un nuevo modelo de Estado. Las nuevas tendencias, a pesar de la diversidad de enfoques, pueden contribuir en el diagnóstico de los indicadores de una crisis que es producto indiscutible del déficit fiscal y de la magnitud de la burocracia. Por último, tal como fue expresado en la introducción, ***La Administración Pública: Un nuevo paradigma para el porvenir político***, constituye una modesta contribución para el estudio de dicha disciplina que, por lo de más, tiene una importancia de primer orden.

BIBLIOGRAFÍA

Alcántara, M. (1995). **Gobernabilidad, crisis y cambio**. México: Fondo de Cultura Económica.

Amaro Guzmán, R. (1995). **Introducción a la Administración Pública**. México: Mc Graw –Hill.

Angulo, O. (1997). **La descentralización del Poder**. Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo.

Aray, L. (1976). **Análisis del Sistema y Administración Pública**. Caracas: Ediciones Balumba.

Baena de Alcazar, M. (1996). **Curso de Ciencia de la Administración**. Madrid: Tecnos.

Bañón, R. y Carrillo, E. (comp.) (1997). **La nueva Administración Pública**. Madrid: Alianza.

Barcelay, M. (1998). **Atravesando la burocracia**: La nueva perspectiva de la administración pública. México: Fondo de Cultura Económica.

Bielsa, R. (1995). **Ciencia de la Administración**. Buenos Aires: Roque de Palma Editor.

Bielsa, R. (1960). **La función pública**. Buenos Aires: Roque de Palma Editor.

Bobbio, N. y Mateucci, N. (Direc.) (1985) **Diccionario de política**. (2 vols.): México: Siglo XXI.

Bozeman, B. (1998a). **La Gestión Pública**. México: Facultad de Ciencias Económicas.

Bozeman, B. (1998b). **Todas las organizaciones son Públicas**. México: Fondo de Cultura Económica.

Caminal Badía, M. (1996a). **La Administración Pública**. Manual de Ciencia Política. Madrid: Tecnos.

Caminal Badía, M. (coord.) (1966b). **Manual de Ciencia Política**. Madrid: Tecnos

Castoriadis, C. (1997). **El Avance de la Insignificancia**. Buenos Aires: Eudeba.

Cot, J.P. y Mounier, J.P. (1974). **Sociología política**. Barcelona, España: Editorial Blume.

Chevallier, J. (1983). **La Ciencia Administrativa**. México: Fondo de Cultura Económica.

Chiavenato, I. (1999). **Introducción a la teoría general de la Administración**. Bogotá: McGraw – Hill.

Debasch, Ch. (1975). **Ciencia Administrativa: Administración Pública**. Madrid: Publicaciones de la Escuela Nacional de Administración Pública.

Dowse, R. y Hughes, J. (1972). **Sociología Política**. Madrid: Alianza.

Dwight, W. (1979). **Administración Pública**. México: Trillas.

Fukuyama, F. (1992). **El Fin de la Historia y el Último Hombre**. Bogotá: Planeta.

García Valencia, A. (1970). **Relaciones Públicas y Reformas de la Administración**. México: Editorial Porrúa.

Gladden, E.N. (1989). **Una Historia de la Administración Pública**. México: Fondo de Cultura Económica.

Gómez Sandoval, F. (1992). **Teoría del Estado**. México Editorial Diana.

González, G. y Ogilastre, E. (Comps.) (1995). **La Gerencia Pública:**

¿Asunto Privado? Gerencia Privada: ¿Asunto Público? Santa Fe de Bogotá: TM Editores, Ediciones Uniandes.

Gore, A. (1994). **Un Gobierno más Efectivo y menos Costoso.** México: Edamex.

Guerrero, O. (1981). **La Administración Pública del Estado Capitalista.** Barcelona, España: Fontamasa.

Guerrero, O. (1985). **Introducción a la Administración Pública.** México: Harla.

Harmon, M. y Mayer, R. (1999). **Teoría de la Organización para la Administración Pública.** México: Fondo de Cultura Económica.

Heady, F. (2000). **Administración Pública, una perspectiva comparada.** México: Fondo de Cultura Económica.

Hood, C. (1997). **La Argumentación Administrativa.** México: Fondo de Cultura Económica.

Ianni, O. (1998). **La sociedad global.** Madrid: Siglo XXI

Jellinek, G. (1970). **Teoría General del Estado.** Buenos Aires: Editorial Albatros.

Jiménez Castro, W. (1971). **Administración Pública para el Desarrollo Integral.** México: Fondo de Cultura Económica.

Jiménez Castro, W. (1995). **Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa.** México: Limusa.

Kitsberg, B. (1994). **El Rediseño del Estado**. México: Fondo de Cultura Económica.

Lagroye, J, (1994). **Sociología Política**. Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica.

Langrod, G. (1973). **Tratado de Ciencias Administrativas**. Madrid. Publicaciones de la Escuela Nacional de Administración Pública.

Lefwich, A. (1996). **¿Qué es la Política?. La Actividad y su Estudio**. México: Fondo de Cultura Económica.

Legaz y Lacambra, L. (1971). **La Socialización Administración y Desarrollo**. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.

López Álvarez, F. (1956). **La Administración Pública y la Vida Económica de México**. México: Editorial Porrúa.

López Calvo, J. (1996). **Organización y funcionamiento del Gobierno**. Madrid: Tecnos.

Majone, G. (1997). **Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de política**. México: Fondo de Cultura Económica.

March, J. Y Olsen, J. (1997). **El redescubrimiento de las instituciones: La Base Organizativa de la Política**. México: Colegio de Ciencias Políticas y Administración Pública, Fondo de Cultura Económica.

- Martínez, E. (1996). **Manual de Derecho Administrativo**. Caracas: Intertextos.
- Mayntz, R. (1990). **Sociología de la Organización**. Madrid: Alianza Universidad.
- Melinkoff, R. (1990). **El Problema Político de la Administración Pública**. Caracas: Editorial Panapo.
- Mijailov, M. I. (1982). **La Revolución Industrial**. Los Teques, Venezuela: Liceduka Libros.
- Molitor, A. (1961). **Administración Pública**. Madrid: Nuevas Gráficas.
- Molto, J. (1998). **La Administración general del Estado**. Madrid: Tecnos.
- Moore, M. (1998). **Gestión estratégica y creación de valor en sector público**. Barcelona, España: Paidós.
- Muñoz Amato, P. (1974). **Introducción a la Administración Pública**. México: Fondo de Cultura Económica.
- Niskanen, W. (1980). **Cara y cruz de la burocracia**. Madrid: Espasa- Calpe.
- Organización de Naciones Unidas (ONU) (1967). **Manual de Formación en Administración Pública**. Nueva York: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Subdirección de Administración Pública.
- Pasquino, G. (1998). **Manual de Ciencia Política**. Salamanca, España;

Alianza.

Pastor, M. (Coordinador) (1994). **Fundamento de Ciencia Política**. Madrid: McGraw – Hill.

Pérez, J. (1980). **Introducción a la Teoría del Estado**. Barcelona, España: Editorial Blume.

Peter, G. (1999). **La política de la burocracia**. México: Fondo de Cultura Económica.

Pfiffner, J. y Sherwood, F. (1974). **Organizaciones Administrativas**. México: Herrera Hermanos.

Pulido de Briceño, M. (Coord.) (1996).. **Gobernabilidad democrática**. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Ramírez, C. (1993). **Fundamento de Administración**. Santa Fe de Bogotá: ECOR Ediciones.

Real Academia Española (1987). **Diccionario de la lengua española**. (20ª edición). Madrid: Espasa-Calpe.

Rey, J. (1965). **Las formas de gobierno en la historia del pensamiento político**. Caracas: Instituto de Estudios Políticos, Universidad Central de Venezuela.

Rey, J. (1998). **Los desafíos de las democracias**. Caracas: Instituto de Estudios Políticos, Facultad de Derecho, Universidad Central de

Venezuela.

Rodríguez Fernández, A. (Direc.) (1996). **Los recursos humanos en las administraciones públicas**. Madrid: Tecnos.

Rose, R. (1998). **El Gran Gobierno**. México; Facultad de Ciencias Económicas.

Salazar, L. (1976). **Organización y Métodos**. Lima: Doma.

Sallenave, J.P. (1995). **Gerencia y Planeación Estratégica**. Bogotá: Norma.

Sánchez Morón, M. (1980). **La Participación del Ciudadano en la Administración Pública**. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.

Santana Raben, L. (1994). **Fulgor y Decadencia de la Administración Pública en Puerto Rico**. San Juan, Puerto Rico: Ediciones La Torre del Viejo.

Sartori, G. (1992). **Elementos de Teoría Política**. Madrid: Alianza

Sartori, G. (1994). **¿Qué es la Democracia?**. Bogotá: Ediciones Altamir.

Sartori, G. (1996). **Ingeniería Constitucional Comparada**. México: Fondo de Cultura Económica.

Scott, W. y Mitchel, T. (1978). **Sociología de la Organización**. Buenos Aires: El Ateneo.

- Shafritz, J. y Hyde, A. (1999). **Clásicos de la Administración Pública**. México: Facultad de Ciencias Económicas.
- Sharkanki, I. (1971). **Administración Pública: La política frente a la burocracia**. México: Editores Asociados.
- Simón, G. (et al) (1956). **Administración Pública**. San Juan Puerto Rico: ediciones de la Universidad de Puerto Rico.
- Toffler, A. (1994). **El cambio del poder**. Barcelona, España: Editores Plaza y Janes.
- Uvalle, R. (1984). **El gobierno en acción**. México: Fondo de Cultura Económica.
- Viloria Mendieta, M. (1996). **La Modernización de la Administración como Instrumento de la Democracia**. Madrid: Ministerio de Administración Pública.
- Viloria Mendieta, M. y Del Pino, E. (1997). **Manual de gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas**. Madrid: Tecnos.
- Weber, M. (1992). **Economía y sociedad**. Buenos Aires; Fondo de Cultura Económica.
- Weber, M. (1996). **El político y el científico**. Madrid: Editorial Alianza.
- White, L. (1984). **Introducción al estudio de la Administración Pública**. México: Centro Regional de Ayuda Técnica, Agencia para el Desarrollo Internacional.