

Fundamentos Teóricos de la Administración Pública

Clase 7/10

Semana 5. Nueva Gestión Pública. Fundamentos teóricos y condiciones de reformas administrativas en México

26 de septiembre de 2022

Profesor: Dr. Porfirio M. Gutiérrez Cortés

gutierrez.c.mauricio@gmail.com



- Organización de la sesión

Horario	Actividad
17:00 – 17:05	Tiempo de ajuste de conexión y pase de lista
17:05 – 18:30	Presentación del tema 1
18:30 – 18:50	Espacio de discusión y participación abierta
18:50 – 19:10	Receso
19:10 – 20:40	Presentación del tema 2
20:40 – 21:00	Espacio de discusión y participación abierta

- Organización del curso

Semanas	Contenidos
Semana 1	Principios de la construcción teórica para el estudio y desarrollo de la Administración Pública
Semana 2	Estado y administración pública. Conceptos, orígenes y tradiciones de estudio y desarrollo administrativo
Semana 3	Estudio y desarrollo de la administración pública en México. Contraste de tradiciones, reformas y condiciones problemáticas
Semana 4	Nueva Gestión Pública. Fundamentos teóricos y condiciones de reformas administrativas en México
Semana 5	Gobernanza, teoría y aplicaciones Políticas públicas. Fundamentos teóricos y aplicaciones

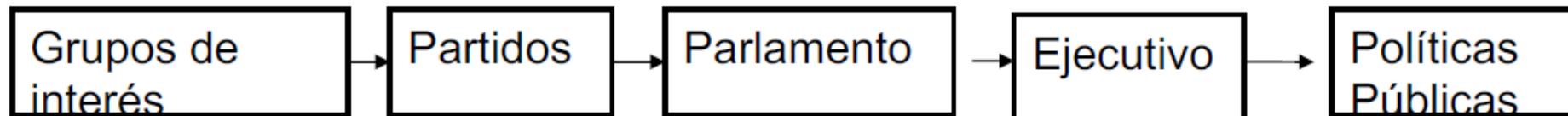
- **Nueva Gestión Pública. Fundamentos teóricos y condiciones de reformas administrativas en México**
- **Lunes**
- Nueva Gestión Pública y el paradigma post burocrático. Fundamentos teóricos, crítica y alcances
- Panorama global de la NGP
- **Miércoles**
- Lo público y lo privado en la re significación de la política en América Latina
- La Nueva Gestión Pública en México

- El funcionamiento de la burocracia no responde solo a medios técnicos, sino, como vimos al final de la sesión sobre el tema, responden a complejas dimensiones de relaciones personales y del entorno, es decir al marco de reglas que definen , se relacionan, desprenden y retroalimentan los criterios de decisión
- Tenemos entonces una dimensión institucional
- Por otro lado, la condición misma de la burocracia.
- Un conjunto de actores racionales (limitados) que buscan maximizar su posición. Pero no estrictamente en sentido egoísta, sino a decir de Crozier por condición. Maximización a partir de sus criterios racionales, incremental.
- ¿Cómo cambiar esto? ¿Cómo definimos esto?

- DIAGNÓSTICO
- Lo que hace la burocracia no responde al público ciudadano, sino a los tomadores de decisión, y estos, si bien están en contacto por sus propios intereses con el público, lo que hacen es enfrentarlo a través de sus premisas de racionalidad personal (ideológico y de intereses personales).
- Además lo hacen con poco tiempo y condiciones técnicas para traducir las demandas en elementos que alimenten la organización de medios. Lo que traducen, no necesariamente responde a la lógica de fines – medios, sino muchas veces generan fines contradictorios o multiples difíciles de resolver

- Por otro lado, quien tiene el conocimiento traduce lo que ha sido traducido y genera la mejor respuesta posible. Pero además, como todo actor racional buscará maximizar su posición, lo que se resuelve con mayor presupuesto y control, información. Etc
- El resultado es que lo que resulta de la acción de la burocracia no responde a la solución de necesidades ciudadanas, incluso teniendo la voluntad de hacerlo.
- Entonces, hay que cambiar las reglas del comportamiento burocrático y orientarlo a generar valor por lo que hace.
- Ciudadanos como clientes. Paradigma burocrático

- Cambiar un marco institucional (pesos contrapesos, democracia representativa) pero ue ha creado un paradigma ineficiente
- Buscar cambiarlo es transformar el marco institucional
- ¿cómo?
- Reconocer límites y condiciones del Modelo lineal



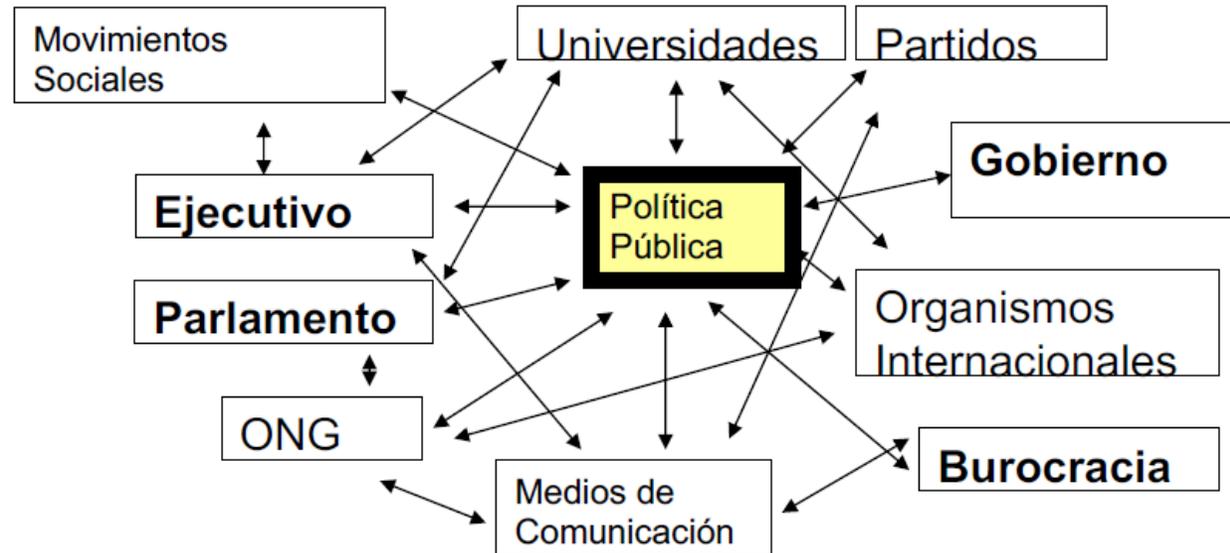
- La burocracia tiene ventajas de asimetrías de información
- Evitar que la burocracia sea su propio juez o que lo sea otro actor
- Marco institucional para romper las asimetrías de información
- Mecanismos impersonal de evaluación
- La evaluación es la sociedad, en los resultados en la sociedad. La sociedad es parte de la evaluación de mecanismos en los que se basa la asignación presupuestal
- Romper la asimetría de información. Transformación del diseño institucional

- Burocracias no persiguen el bienestar general por que si
- Hay que hacer que lo hagan, generando incentivos
- Cambio no es un asunto de voluntad. Se transforma en su interacción
- El mercado es el ejemplo teórico, donde el poder se fragmenta
- Instrumentos: énfasis en resultados mas que procesos (la burocracia tiene la ventaja de información sobre los procesos)
- ¿Quiénes y cómo se definen los resultados? N. Zelanda. Ejemplo de introducción de vales. Resultados podían ser establecidos ex ante. Diseño de Manuales, etc.

- Pero, como vimos, parte de los resultados son los fines (valores en disputa)
- ¿cómo se establecen los resultados? Genera diferentes esfuerzos, mecanismo equilibrado para dejar de poder en los ministerios, obligarlos a coordinarse.
- En una democracia, la burocracia en su principio de impersonalidad no sólo tiene que ver con resultados, sino de equidad en el proceso , lo que es parte del control burocrático.
- Los gobiernos no son máquinas que generan resultados
- Es necesario vigilar los procesos. Es decir, si se siguieron imparcialmente las reglas, se siguió un debido proceso burocrático. Esto es parte del principio de equidad
- La NGP no cumplió, pero se va moviendo, desde lo extremo , hacia aprendizajes gerenciales, incorporando procesos, etc.

- Tuvo otro efecto. Ngp formo parte de una tendencia en el XX 70, la crisis fiscal del estado. Los estados de bienestar están sobre pasados de demandas , no recursos.
- Privatización una agenda .
- Ngp no sólo es privatización, pero si dejó ver que el gobernó no es el actor principal o el único. Se requiere de intervención de otros actores de la sociedad.
- Reagan, el gobierno no es parte de la solución sino parte del problema. Tienen a la corrupción, al mal gasto, innecesario. Que otros actores sean parte de la solución

- Entonces los resultados son parte de una red de política pública



- No extremos, no es parte del problema. Es necesario Reinventar al gobierno, no debe remar sino dirigir el timón, remar le corresponde a otros actores, debe dirigir racionalmente , diligentemente
- NGP es una escuela que tiene un diagnóstico muy interesante,
- Hoy por cuestiones políticas en el mundo, se identifica con una visión neoliberal de la ap.
- Neoliberales, al estado como actor que debe crear y mantener condiciones para que actores logren desarrollar sus mejores acciones. Apoyada por organizaciones, se le vio como parte del acuerdo de Washington
- Problemas con ello. Es una visión que atomiza, dispersa agendas gubernamentales, eso genera falta de control muchas políticas, importancia de agendas, actores que entran y generan agendas que provocan el vaciamiento del estado.
- Descordinó, con una visión poco profunda de la acción gubernamental, gobierno disperso, un proceso donde la visión social de la acción gubernamental regresa a un punto técnico – político

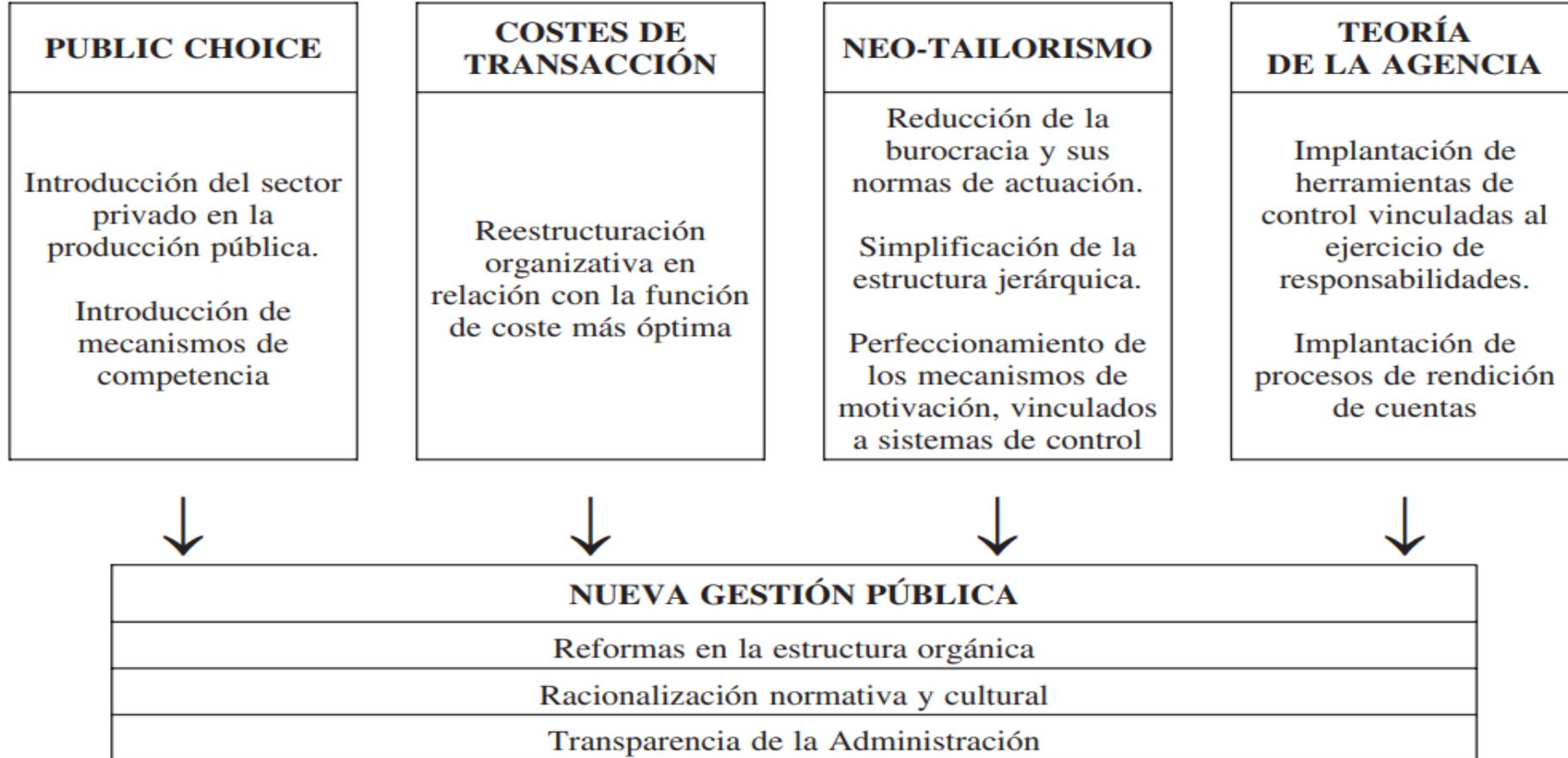
- Parece una Vuelta de tuerca de la ortodoxia.
- Despolitización viene de la lógica de competencia. Que la evaluación sea posible de hacer a partir de que la sociedad haya recibido la atención

- Contexto
- Dilema
- Bases teóricas. Institucionalismo y nuevo institucionalismo, NIE
- TEP, costos de transacción
- NIE y burocracia. Salidas.

Nueva Gestión Pública

Fundamentos y marcos para su análisis e instrumentación

Pilares de la nueva gestión pública



- La nueva filosofía de gestión pública, utilizando palabras de Hood (1991, pp. 5-6), es un matrimonio entre el Nuevo Institucionalismo y la gerencia profesional.

- Serna (2001) indica, se define el concepto de institución como el conjunto de valores, normas, reglas, rutinas y procesos, que se desarrollan en un determinado entorno organizativo y que inciden directamente en la actuación desarrollada por los distintos actores implicados, dirigiendo y limitando su comportamiento.

- Dentro de la amplia variedad de enfoques o teorías económicas sobre las que se construye el Nuevo Institucionalismo, Hood (op. cit., pp. 5-6) destaca su formación a partir de las ideas de
- la Teoría de la Elección Pública, la Teoría de los Costes de Transacción y la Teoría de la Agencia.
- Doctrinas que persiguen reformas administrativas mediante ideas como la competencia, elección, transparencia y control

- La gerencia profesional, definida principalmente a partir de las ideas de los Neo-Tayloristas (Pollitt, 1993), se centra en el estudio de la organización burocrática interna de la administración.
- Abogando por romper el supuesto mito de las diferencias de gestión entre el sector privado y el sector público (Arellano, 2002, p. 10). A continuación se analizan más detenidamente cada una de estas teorías.

Institucionalismo

- El institucionalismo se ocupa de las reglas, procedimientos y organizaciones formales del gobierno, que utiliza los métodos tanto del jurista como del historiador para explicar los condicionantes que hay sobre el comportamiento político y sobre la eficacia de la democracia. Promueve la democracia liberal, especialmente el modelo representativo llamado de Westminster

- Las instituciones políticas son “instrumentos”: El estado es una agrupación humana en la que rige cierta relación de poder entre sus componentes individuales y asociados. Dicha relación se encarna en las instituciones políticas
- El institucionalismo se pronuncia sobre las causas y consecuencias de las instituciones políticas y adopta los valores políticos de la democracia liberal

- A nivel disciplinario, las instituciones se consideran uno de los pilares del estudio de la política y lo político
- El método institucionalista tradicional o clásico es:
 - Descriptivo – inductivo
 - De tipo formal – legal
 - Histórico – comparativo
- Entre sus principales corrientes están: constitucionalista, la ciencia de la administración y el nuevo institucionalismo

- Se consideran las reglas y los procedimientos legales como la variable dependiente fundamental y el funcionamiento de las democracias como la variable dependiente
- Las normas dictan el comportamiento, o sea que el comportamiento se produce porque existen determinadas normas
- Ofrece la oportunidad de integrar el estudio empírico de la política y el análisis de los valores de ésta

- Las instituciones políticas expresan determinadas opciones sobre que forma deberían adoptar las relaciones políticas.
- Lo que las define es su constante demanda a los miembros de una sociedad para que se comporten de determinada manera a la hora de perseguir sus fines políticos
- Las instituciones políticas tienen un imprescindible componente normativo
- Los componentes o valores normativos más comúnmente aceptados son los de la democracia liberal. Conocida en Gran Bretaña como el “Modelo Westminster”

- Un famoso politólogo que admiraba fervientemente el modelo Westminster fue el presidente Woodrow Wilson. En los escritos de su primera etapa llegó a propugnar la abolición del gobierno presidencialista en los Estados Unidos y la adopción, en su lugar, del gobierno parlamentario de corte británico.
- Tales puntos de vista los han mantenido asimismo muchos otros observadores no británicos de la política británica, y muchos de los rasgos del modelo Westminster han sido exportados a otros países, como Canadá, Australia, Nueva Zelanda y la mayor parte de las antiguas colonias británicas de Asia, África y Caribe, una vez que lograron su independencia. Wilson (1844, 33) hacía referencia al gobierno parlamentario correspondiente al modelo Westminster como «la moda del mundo»

- Los diez elementos interrelacionados que conforman el modelo Westminster o mayoritario quedan ilustrados con las características de tres democracias que se aproximan estrechamente a este modelo y que pueden contemplarse como prototipos del sistema mayoritario: el Reino Unido, Nueva Zelanda y Barbados.
- Gran Bretaña, en donde se originó el modelo Westminster, es claramente el primer ejemplo y el más evidente.
- Sin embargo, Nueva Zelanda constituye un ejemplo incluso mejor: al menos, hasta su repentino alejamiento del sistema mayoritario en octubre de 1996.

- Son 10 elementos de interrelación los que propone el modelo Westminster, y según Arend Lijphart⁶ son los siguientes:
 1. Concentración del poder ejecutivo: El Gabinete es quien goza de mayor poder, y generalmente está compuesto de íntegramente de aquel partido que obtenga más escaños, en la cámara (de los Comunes).
 2. Predominio del Gabinete: el Reino Unido está regido por un sistema parlamentario y justamente el Gabinete depende de la confianza que el parlamento le tenga.
 3. El sistema bipartidista: en Reino Unido hay dos partidos dominantes, el conservador y el laborista. Comúnmente los trabajadores le dan el voto al partido laborista y las clases medias votan por los conservadores. El partido conservador se le considera de centro-derecha y a los laboristas de centro-izquierda.
 4. Sistema de elecciones mayoritario y no proporcional: el candidato ganador puede ser el que obtiene la mayoría de votos o el que obtiene la minoría más amplia.
 5. Pluralismo de grupos de interés: la competencia y el enfrentamiento son característicos del sistema Westminster. Es aquí donde aparecen los acuerdos (tripartitos); son las reuniones entre el Gobierno, sindicatos de trabajo y las empresas que buscan llegar a acuerdo en las políticas socioeconómicas.

1. Gobierno Unitario y Centralizado: los Gobiernos locales existen, pero son pequeños a comparación del Gobierno central. Los Gobiernos locales dependen económicamente del central y no poseen áreas geográficas.
2. Concentración del poder legislativo en una legislatura unicameral: el parlamento está compuesto por dos cámaras la de los Lores conformada por la nobleza y la de los comunes es elegida por el pueblo. La mayor parte de los poderes legislativos los tiene la cámara de los comunes.
3. Flexibilidad constitucional: Gran Bretaña no tiene establecida una constitución escrita, se rigen mediante unas leyes básicas. Es flexible de manera que al no estar escrita puede ser modificada por el parlamento.
4. Ausencia de revisión judicial: al no existir una constitución escrita, el Parlamento es quien goza de la autoridad última y soberana.
5. Un banco central controlado por el ejecutivo: los bancos centrales son los encargados de la política monetaria del país. Si el banco central buscara independizarse se vería un conflicto con los ideales del modelo Westminster.

- El Institucionalismo Tradicional tiene su enclave en la política de mega potencias tales como: Gran Bretaña o Estados Unidos, fue poco tratado porque no existió preocupación por el desarrollo de esta ideología, un ejemplo de un gobierno que maneje este sistema es el gobierno francés
- El nuevo institucionalismo “sentó las bases para una reflexión sobre la dinámica específica de la política, que había sido opacada tanto por los trabajos de la tradición marxista clásica como por la epistemología individualista neoclásica. La política, en su manifestación institucional, es un supuesto que gran parte de los científicos políticos acepta actualmente.

- De acuerdo con esto, las estructuras socioeconómicas no determinan por sí solas los resultados sociales, y las decisiones individuales están condicionadas por diferentes acuerdos institucionales.” (Pereyra, 2009).

- Lo que el nuevo institucionalismo promueve sobre su predecesor es que las instituciones son consideradas estructuras vivas retóricamente a que estas al igual que el ser humano tienden a mejorar y a evolucionar, esta corriente ideológica promueve sobre las otra la interacción del mundo con instituciones libres, que opaca con un mundo de personas con racionalidad limitada. Esto porque se promueve la libertad en las instituciones que conforman el conjunto de la sociedad.(Zurbriggen, 2006).

- La expresión «nuevo institucionalismo» y gran parte del impulso de cambio en la ciencia política contemporánea se deben a la obra de James March y Johan P. Olsen (1984, 1989, 1994, 1996)
- En el también llamado institucionalismo normativo se sostiene que los actores políticos no son individuos fragmentados que reflejan su socialización y su constitución psicológica, y actúan para maximizar el beneficio personal, sino individuos que reflejan fuertemente los valores de las instituciones a las que están vinculados.

- En esta perspectiva los individuos no están fragmentados, sino incorporados a una compleja serie de relaciones con otros individuos con colectividades diversas (Granovetter, 1985).
- Esta complejidad de interacciones para la mayoría de los individuos que se desenvuelven en entornos con múltiples instituciones significa que, a veces, para actuar, deben elegir entre lealtades institucionales contrapuestas.

- No obstante, se supone que siempre están influenciados por la gama completa de sus vínculos organizacionales y, por ende, no pueden ser los individuos autónomos, utilitarios y totalmente racionales que las teorías de la elección racional suponen.
- Pero es importante señalar que tampoco son autómatas que respondan sólo a la socialización, como son vistos desde la perspectiva de las teorías políticas conductistas. Por el contrario, desde el punto de vista del institucionalismo normativo los individuos deben escoger entre diversas influencias e interpretar el significado de sus compromisos institucionales.

- Para las teorías institucionales, las preferencias individuales se deben, en gran medida, a su interacción con las instituciones (véase también Wildavsky, 1987).
- Así, las instituciones moldean considerablemente a sus propios participantes y proveen sistemas de significación para quienes participan en la política y, en un sentido más amplio, en la vida social

- Aunque se considera que forma parte del «nuevo» institucionalismo en la ciencia política, en cierto modo este enfoque refleja un formato tradicional para el institucionalismo que se encuentra en la sociología y la teoría de la organización.
- Las raíces de esta perspectiva son particularmente evidentes en la obra de Philip Selznick (1949; 1957), pero se remontan aún más atrás, hasta la obra de importantes autores, como Emile Durkheim (1922; 1986) y Max Weber (Gerth y Mills, 1946; Hendix, 1960).

- Weber, por ejemplo, identificó la manera en que las reglas culturales constituyeron la base para la acción colectiva en diversos ambientes, incluyendo tanto el mercado como el comportamiento político. Además, Durkheim (1992) destacó la importancia decisiva de los símbolos en la estructuración del comportamiento humano, dentro y fuera de las instituciones formales

- Selznick (1949, p. 25 y ss.), estableció una diferencia entre las organizaciones como la expresión estructural de la acción racional y las organizaciones como estructuras más adaptativas y normativas. Estos dos modelos se reflejan en la distinción que March y Olsen (1989, p. 118 y ss.) establecen entre procesos políticos aditivos e integradores

- El primer formato es en esencia una forma contractual para las organizaciones, en la que los individuos participan principalmente en función de la búsqueda del beneficio personal. 2 Esta última forma de organización se acerca más a la idea de una institución que expresa una “lógica de lo adecuado”, concepto central en la versión normativa del nuevo institucionalismo.

- La participación en las instituciones integradoras se interpreta sobre la base del compromiso con los objetivos de la organización, o al menos como una aceptación de la legítima pretensión de la organización (o institución) de contar con el compromiso de los individuos

¿qué es una institución?

- En ciencia política se usa la palabra «institución» libremente y con una precisión muy limitada, ya que significa muchas cosas: desde una estructura formal, como un Parlamento, hasta entidades amorfas, como la clase social. Y hasta se describe como instituciones a otros elementos constitutivos del universo sociopolítico, como las leyes y los mercados (Teubner, 1986; Robinson, 1991).

- Para March y Olsen, una institución no es necesariamente una estructura formal, sino que más bien se la entiende como un conjunto de normas, reglamentaciones, supuestos; y sobre todo, rutinas (1989, pp. 21- 26). Las instituciones brindan una definición estipulativa de las instituciones políticas:
 - conjuntos de reglas y rutinas interconectadas que definen las acciones correctas en términos de relaciones entre roles y situaciones. Este proceso implica determinar cuál es la situación, qué papel se está desempeñando y cuál es la función de ese rol en determinada situación.

- Básicamente una institución sería un conjunto de reglas y valores, normativos y no cognitivos respecto de la manera en que influyen sobre los miembros institucionales, como también el conjunto de las rutinas que se desarrollan para poner en ejecución e imponer esos valores.
- El rasgo más importante de la conceptualización de March y Olsen es que las instituciones tienen una «lógica de lo adecuado» que influye sobre el comportamiento, y no una «lógica del consecuencialismo», que podría además moldear la acción individual.

- Es decir, que si una institución logra influir sobre la conducta de sus miembros, estos reflexionarán más sobre si un acto se ciñe a las normas de la organización que sobre cuáles serán las consecuencias para ellos.
- Un ejemplo extremo sería el comportamiento de un soldado que enfrenta la posibilidad de la muerte y sin embargo se comporta «adecuadamente» (Macdonald, 1983), o el de los bomberos, que ingresan voluntariamente en edificios en llamas porque ese es el rol que han aceptado como una función de su elección ocupacional y de su entrenamiento en el cuerpo de bomberos

- Esta “conducta adecuada” puede compararse con la que se da por sentada en los modelos economicistas, en los que se espera que los individuos piensen en primer lugar en el beneficio concreto que obtendrán como consecuencia de sus actos.
- Como argumentan March y Olsen (1989, p. 161), los comportamientos serán «intencionales, pero un voluntarios» cuando los individuos se encuentren motivados por los valores de sus instituciones.
- Es decir, que los individuos harán elecciones conscientes, pero esas elecciones estarán siempre dentro de los parámetros establecidos por los valores institucionales dominantes.

- La lógica de lo adecuado opera también en situaciones menos extremas que las mencionadas. En las instituciones públicas, la lógica de lo adecuado se manifiesta en la mayoría de los casos a través de actividades corrientes, como atender a los clientes lo mejor posible o no participar en actos de corrupción en el trabajo (Johnston y Heidenheimer, 1989); o la maximización del presupuesto en las burocracias o el incrementalismo como criterio de solución de problemas
- Se trata de verduleras pautas rutinarias del comportamiento correcto, pero dentro de esta concepción normativa de las instituciones, son la rutina y las acciones de la vida cotidiana las que más importancia tienen

¿Cómo se forman las instituciones?

- las instituciones derivan gran parte de su estructura de significación y de su lógica de lo adecuado de la sociedad dentro de la cual se forman (March y Olsen, (939, pp. 25-27).
- Así, en la mayoría de los casos, cuando los individuos son introducidos en una institución ya han sido previamente socializados por su pertenencia a la sociedad.
- Algunas normas comunes -reciprocidad, honestidad, cooperación- que son importantes para los actores públicos se aprenden como parte del proceso general de socialización.

- Las rutinas son medios a través de los cuales los miembros individuales de una institución pueden bajar drásticamente los costos de sus transacciones y decisiones durante la participación. Asimismo, la institución dispone de medios que no sólo mejoran su eficiencia sino que también le permiten satisfacer las demandas normales que se le plantean (véase Sharkansky, 1997).
- Como March y Olsen (1989, pp. 21 y ss.) puntualizan, todas las organizaciones desarrollan rutinas y luego las emplean para controlar los cambios dentro de su entorno laboral y para reaccionar frente a ellos.
- En cierto modo, las rutinas definen la naturaleza de la organización:

El cambio institucional

- . Las tesis de March y Olsen sobre el cambio y la adaptación se apoyan en su trabajo anterior, incluyendo el famoso método para la toma de decisiones llamado «del cubo de la basura» (Cohén, March y Olsen, 1972). Este método propicia el concepto de que las soluciones pueden ir en busca de los problemas para resolverlos, y de que las instituciones necesitan disponer de un reservorio de respuestas a las que puedan echar mano cuando se advierta la necesidad de ajustar políticas.

- El argumento básico es que, a través de un proceso de aprendizaje, las instituciones identifican las circunstancias cambiantes de su entorno y luego se adaptan a ellas.
- Los cambios en el entorno constituyen un conjunto de oportunidades para la institución, como también una amenaza para las pautas de comportamiento establecidas.
- Además, este enfoque señala la índole casi aleatoria del cambio en las organizaciones públicas, en contraste con los programas de reformas altamente deliberados asumidos por otras visiones de las instituciones, especialmente las basadas en la elección racional (véanse pp. 71 y ss.).

- En otra obra Brunsson y Olsen (1993) encararon la cuestión de la reforma en las organizaciones e instituciones. Estos autores se concentran en el papel de los valores en el cambio organizacional (véase también, Brunsson, 1989; Brunsson, Forssell y Windberg, 1989).
- Brunsson y Olsen sostienen que mientras mayor sea el grado de ruptura entre los valores profesados por una institución y su comportamiento real, y entre los valores sostenidos por la sociedad circundante y el comportamiento de la institución, más probable será el cambio.
- Además, según esta perspectiva, rara vez el cambio es el ejercicio racional, planificado que se encuentra en los planes estratégicos, sino que más bien tiende a ser emergente y más orgánico

La buena institución

- El énfasis sobre la integración normativa y la creación de valores colectivos dentro de una institución u organización otorga una manera de enjuiciar su éxito.
- El problema es que este modelo de evaluación es fundamental para la conceptualización y definición de una institución según el modelo normativo.
- Por lo tanto, ese criterio evaluativo podría convertirse en una simple dicotomía de éxito o fracaso, con pocas posibilidades de medir los grados de éxito.

- Si buscamos una evaluación más sensible de la calidad de una institución, podemos preguntarnos en qué medida dentro de la organización se crea o se ha creado una ética común, y de qué manera esa ética opera entre los miembros de la organización

Nuevo Institucionalismo Económico

- El Nuevo institucionalismo Económico (NIE) soporta la tesis de que los grupos de interés tratan de cooptar a las agencias reguladoras en sus redes de relaciones de poder económico y político. La regulación se considera una prerrogativa de los actores para llevar a cabo una autorregulación de sus funciones.
- En la nueva economía institucional, los aspectos políticos limitan los beneficios del comercio, como en las situaciones específicas de negociaciones asimétricas debido a que prevalecen intereses creados que originan conflictos distributivos

- Las limitaciones que tienen los individuos en cuanto al acceso a la información, se debe a que se privatiza la propiedad de la información que representa ventajas y beneficios para los propietarios en sus interrelaciones con los otros miembros de la sociedad.
- La teoría de la racionalidad limitada considera al hombre contractual de Williamson (1985) quien consciente de su racionalidad acotada establece acuerdos
- Mediante comportamientos oportunistas, los actores conscientes de sus limitaciones intentan aprovechar las ventajas que representa tener información y recursos para su beneficio propio

- Los comportamientos oportunistas son naturales a los seres humanos. Williamson define el oportunismo como la búsqueda del interés propio que lleva a los individuos a manejar la información con el propósito de obtener ventajas sobre otros individuos.
- Los sistemas de incentivos pueden reducir los comportamientos oportunistas al organizar las transacciones entre los individuos de forma tal que se obtenga el mayor beneficio para toda la sociedad en su conjunto.
- Williamson considera que los modelos de comportamiento humano basados en el interés propio permiten el diseño de arreglos institucionales que regulen los comportamientos para evitar los abusos por la búsqueda del beneficio propio

- El paradigma de la nueva economía institucional se interesa en las cualidades de coordinación de las instituciones, la coordinación está relacionada con el conjunto de instituciones capaces de producir expectativas que hacen posible a los individuos que no siguen los lineamientos de los planes centrales y que difieren en sus metas, coordinar sus planes exitosamente.

- La Nueva Gestión Pública se fundamenta en los principios teórico metodológicos del Nuevo Institucionalismo Económico y de la técnicas gerenciales que se aplican a la administración de las organizaciones privadas

Teoría de la elección pública (Public Choice)

- Esta teoría 2 puede definirse, utilizando para ello las palabras de Mueller (1989, pp. 1-2), como el estudio económico de las decisiones que se adoptan al margen del mercado o, sencillamente, como la aplicación de la Economía a la Ciencia Política. Sus propuestas giran en torno a los problemas que la burocracia administrativa plantea en la obtención de la eficiencia en la actuación pública, criticando implacablemente el monopolio estatal bajo el que actúan (Downs, 1967, p. 257)

- Sus hipótesis, aunque basadas en la necesidad de contratar servicios en el exterior para incrementar la eficacia y evitar las ineficiencias de la burocracia, consideran que no se alcanzan por la simple conversión de lo público en privado mientras se mantiene el régimen de monopolio, sino en la introducción de mecanismos de mercado, independientemente de si la producción es de titularidad pública o privada (Buchanan, 1954, p. 334).

- Las medidas que proponen para evitar el monopolio burocrático pueden resumirse en las siguientes (Niskanen, 1971, p. 78):
- Más competencia en el desarrollo de los servicios públicos.
- Privatización o contratación externa para reducir el gasto.
- Mayor información sobre la viabilidad de las alternativas de los servicios públicos ofertadas en bases competitivas y de acuerdo con costes comparados.
- Controles más estrictos sobre la burocracia.

- Teoría de los costes de transacción
- La Teoría de los Costes de Transacción sugiere que, si bien el axioma es adecuado, la perspectiva de la elección pública sobre el beneficio de la competencia no es totalmente correcta. Pues, la competencia puede generar costes adicionales los cuales están ausentes en la tradicional forma burocrática de provisión de los servicios.

- Williamson (1975, p. 8) identifica costes de transacción asociados a la firma de los contratos, el control de resultados y comportamiento de las partes contractuales.
- Estos costes varían por un lado, con las características de las decisiones de los gestores que participan en la transacción, y con los objetivos propios del mercado por otra.
- Por ejemplo, la producción interna será más eficiente cuando los activos específicos sean importantes, existan incentivos para que las partes muestren comportamientos oportunistas, el número de potenciales usuarios será reducido, o/y la demanda futura de los servicios sea incierta.

- La existencia de costes de transacción en los intercambios realizados en el mercado proporciona una explicación de las ventajas comparativas de organizar la producción dentro o fuera del ámbito público: cuanto mayores sean los costes de las transacciones externas, mejor será producir dentro de la administración, situándose el límite de la intervención pública en el punto donde se igualen sus costes con los de contratar en el exterior

- Así, la arquitectura pública, entendida está como la estructura organizativa óptima (Jackson, 2001, p. 15), se realizará en función de los costes de transacción, lo que llevará a la administración pública a incorporar condiciones similares a las del mercado como mecanismos de control cuando aseguren un mantenimiento de dichos costes equilibrados con los intereses que todos los artífices de procesos sociales y colectivos merecen (Boston et al., 1996, p. 50).

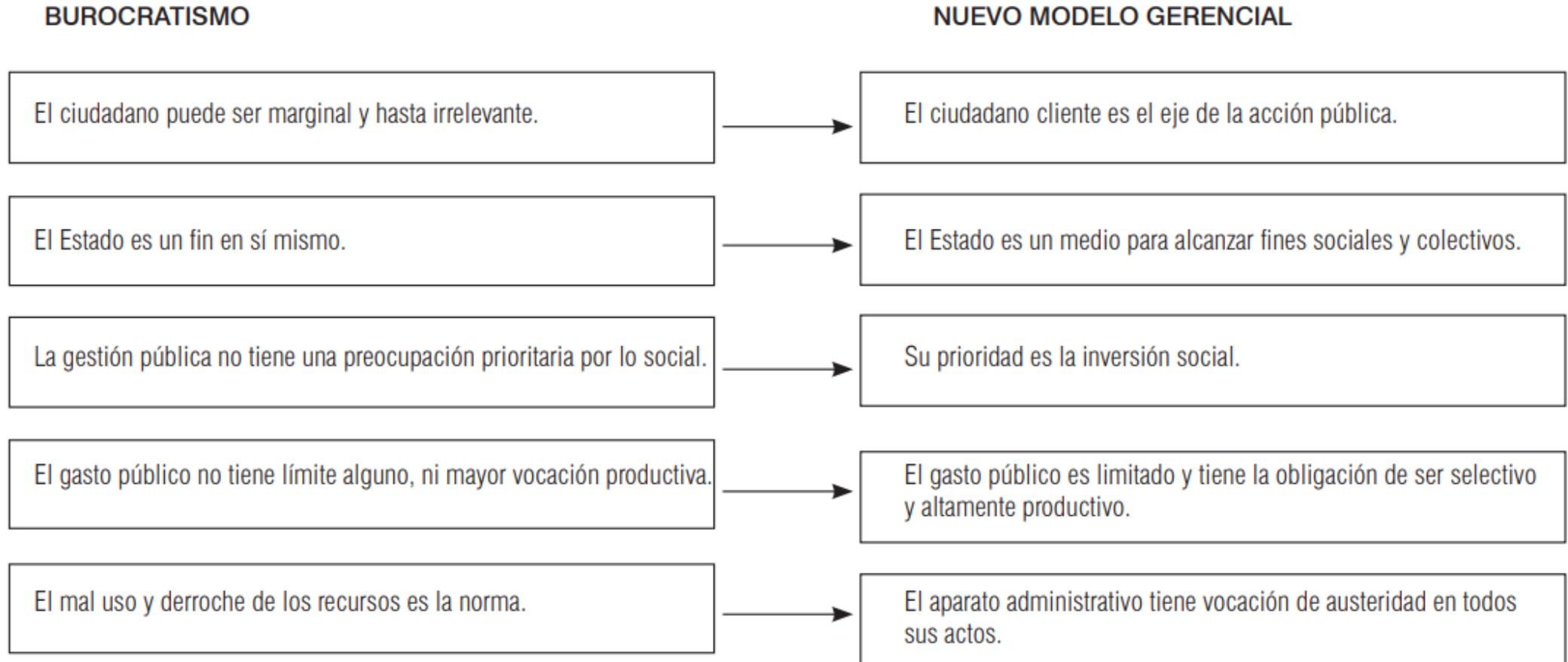
- El neo-tailorismo
- Para el neo-tailorismo, el carecer de un sistema de gestión adecuado —información fidedigna relativa a los costes de las actividades y a los logros conseguidos— y el perfil tradicional de los gestores públicos son los factores más importantes que impiden la consecución de la ansiada eficiencia (Martín, 1983; Peters y Waterman, 1982).

- En esta teoría, se habla de reinvencción del gobierno, refiriéndose
- «a la transformación fundamental de los organismos y sistemas públicos para que se produzcan mejoras espectaculares en su eficacia, su eficiencia, su adaptabilidad y su capacidad para innovar. Esta transformación se logra cambiando su propósito, sus incentivos, su responsabilidad, su estructura de poder y su cultura» (Osborne y Plastric, 1998, p. 30).

- Separación entre política y gestión.
- Reducción de las normas de actuación, especialmente las referidas a los órganos directivos, pues se persigue el gerencialismo o profesionalización del gestor.
- Incremento de los controles económicos y financieros que permiten exigir responsabilidades personales.
- Introducción de mecanismos incentivadores para premiar logros y sancionar fallos.

- Paradigma postburocrático
- El “paradigma posburocrático” necesita que se transite de conceptos abstractos como el de interés público al de “resultados valiosos para los ciudadanos”.
- No sólo pensar en la eficiencia organizacional sino también en la calidad de los servicios (entendiéndose ésta como la adaptación de los servicios públicos a las exigencias de los clientes), y determinar su valor en función de los beneficios y la satisfacción de los clientes, y no sólo de los costos.

Cuadro 1. Burocratismo vs Nuevo Modelo Gerencial



Fuente: Elaboración propia basada en estudios del profesor Ómar Guerrero en Administración Pública Cataléctica (Guerrero, 2002).

Cuadro 2. Administración pública vs nueva gestión pública

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA		NUEVA GESTIÓN PÚBLICA
Como racionalidad transdisciplinar de las ciencias sociales.	→	Como racionalidad transdisciplinar de las ciencias económicas.
Su principio causal es la política.	→	Su principio causal es la Economía.
Su centro de acción es el desarrollo de lo Público.	→	Su centro de acción es el desarrollo del Mercado.
Se Focaliza en el Estado. Basa su acción en las relaciones de dominación - sujeción y la prelación de lo público sobre lo privado.	→	Se Focaliza en el Mercado. Basa su acción en las relaciones de intercambio.
Su marco legal y normativo se basa en el derecho administrativo.	→	Su marco legal y normativo se basa en el derecho mercantil.
Su orientación hacia el ser Humano tiende a lo público.	→	Su orientación hacia el ser Humano tiende a lo privado.
Su fundamento axiológico es la ética como bienestar público.	→	Su fundamento axiológico es la eficiencia del individuo.

- Teoría de la agencia
- Bajo esta teoría la consecución de los objetivos del principal depende de las acciones que realice el agente, las cuales se ven afectadas por la información preferente que este último posea.
- En el ámbito público la definición de principal y agente es compleja al encontrarnos en presencia de múltiples figuras. Mayston (1993, pp. 76-77) se cuestiona quien es el principal en dicha relación, descubriendo tres posibles respuestas a dicha pregunta:
- el electorado —a través de los procesos democráticos de elecciones y los controles parlamentarios—; los consumidores de los servicios públicos; y los políticos del gobierno central en el poder.

- Entendemos que existen o que podemos encontrarnos con dos niveles básicos en la relación de agencia dentro del sector público:
- a) La provocada por la delegación sucesiva de responsabilidad que representa la cadena: Ciudadanos Políticos Gestores
- b) La relación ínter - administraciones.

- La relación Ciudadanos Políticos Gestores
- Esta delegación sucesiva de responsabilidad se produce en todos los ámbitos territoriales de la administración, como pueden ser el estatal, autonómico, local, etc., pues la elección de los representantes y la delegación de gestión en los subordinados es común a todas ellas.
- Para realizar un análisis más concreto, hemos procedido a examinar cada una de los enlaces independientemente.

- La relación Ciudadanos Políticos
- Los ciudadanos eligen a representantes políticos de acuerdo con los objetivos plasmados en un programa electoral, cuyo íntegro cumplimiento queda a merced de la existencia de grupos organizados de poder con intereses propios, la obtención de minoría parlamentaria, o la función de utilidad del partido gobernante en su totalidad, o de cada miembro político individualmente.
- Esto se deriva en una relación de agencia, donde los ciudadanos aportan su capital de forma coercitiva, y los políticos toman decisiones que pueden no generar un beneficio colectivo para la ciudadanía

- La relación Políticos Gestores
- La función política se encarga de diseñar programas o políticas, fijando los objetivos a alcanzar, siendo los gestores la mano ejecutora de las actividades que permitan su logro.
- Ante esta división de funciones, la relación principal-agente tiene pleno sentido, pues son numerosos los factores que pueden originar desviaciones por parte de los gestores de las pautas marcadas por los políticos.

- La relación ínter - administraciones
- Bajo lo que Arenilla (1991, pp. 30-31) denomina luchas de poder entre las distintas administraciones territoriales, entendemos que existe un afán de obtener mayor supremacía en un ámbito territorial determinado a través de la sustracción de competencias estatales con la consiguiente desviación de los recursos financieros necesarios.
- Estas actuaciones pueden, en ocasiones, realizarse sin considerar su efecto en el bienestar social de todos los ciudadanos, sino que vienen justificadas por la necesidad que los gobernantes ejercientes en territorios inferiores tienen de incrementar su poder político

Enfoque de la reinvencción del Gobierno

- El término “reinención del gobierno”, difundido por Osborne y Gaebler (1992), es la concreción de diversas críticas al paradigma weberiano al interior y por fuera de la administración federal en los Estados Unidos de América. Esta propuesta buscó ser implementada como el plan de reforma del Gobierno Norteamericano por la comisión que presidió el Vicepresidente Al Gore en la administración Clinton- Gore .

- Los postulados básicos de la “reinvención del gobierno”, pueden ser resumidos de la siguiente forma:
- Los ciudadanos entendidos como clientes deben ser puestos en primer lugar. Estos se deben identificar respecto a los productos y servicios que presta la organización.
- Se deben eliminar los procedimientos burocráticos. Reducción de trámites en los pasos y operaciones organizacionales.
- Se debe procurar dar un mayor poder a los empleados, esto con el fin de obtener resultados y para lo cual, se debe también volver a lo esencial.

- Con el fin de operacionalizar estos principios, se puede concluir desde Osborne y Gaebler que es necesario desarrollar un cambio y diseño organizacional basado en:
- Crear un claro sentido de misión.
- Mayor dirección y eliminar las formas de trabajo sin propósitos claros.
- Delegar autoridad y responsabilidad.
- Ayudar a las comunidades a resolver sus problemas

- Reemplazar las regulaciones por formas de incentivos.
- Elaborar presupuestos basados en resultados.
- Inyectar competitividad en todo lo que se realice.
- Buscar la mejor opción en términos del mercado.
- Medir el éxito mediante la satisfacción del ciudadano entendido como un cliente

- La idea general que subyace en el trabajo de Osborne y Gaebler (1992), es que la eficacia del sector público puede ser aumentada mediante la aplicación de técnicas y valores del sector privado empresarial.
- Especialmente en la reducción de la inflexibilidad de las formalidades (reglas y procedimientos) para permitir una mayor iniciativa gerencial así como el aumento de la influencia de los ciudadanos, vistos en términos de clientes.

Enfoque del paradigma posburocrático

- Barzelay (1998), como se mencionó en líneas anteriores, a través del estudio de las actividades y acciones de programas gubernamentales (Estado de Minnesota-EE. UU.) construyó un esquema que busca dar cuenta de nuevos medios para mejorar la acción colectiva en la gestión pública.

- Este nuevo esquema, es presentado como “Paradigma posburocrático”, el cual expone un conjunto de principios que se establecen a través del surgimiento de una nueva cultura organizacional, nuevos enfoques operativos, nuevas tecnologías administrativas, nuevas místicas y nuevas actitudes (Barzelay, 1998:17).

- El paradigma posburocrático requiere que se transite del concepto burocrático de interés público a un concepto de resultados, medidos desde la valoración que dan a estos los ciudadanos.
- El paradigma posburocrático busca la calidad y la generación de valor, para lo cual se debe superar el enfoque de la eficiencia desligado de la eficacia.
- Desde este nuevo paradigma la Administración se entiende en términos de producción, lo cual implica dar una mayor participación en la toma de decisiones a los empleados de los niveles operativos.

- En este paradigma el control coercitivo debe dar paso a un apego a las normas desde su comprensión e interiorización (autocontrol).
- También se pretende dar paso a la identificación misional, de servicios, clientes y resultados, más que la mera especificación de funciones, autoridades y estructuras.
- Respecto a la justificación de costos, propio del paradigma burocrático se plantea la necesidad de plantear el concepto de generación de valor

- Barzelay también plantea, como un aspecto relevante del posburocratismo son la rendición de cuentas y la importancia del fortalecimiento de las relaciones de trabajo, como elementos claves para superar la implantación de responsabilidades propias del burocratismo.

- Finalmente, los mecanismos complementarios de la posburocracia que pretenden superar la simple operación de sistemas administrativos, se basan en:
- la búsqueda de mejora continua de los procesos; el separar el servicio del control;
- el lograr el apoyo para las normas;
- la ampliación de las opciones de los clientes;
- el alentar la acción colectiva;
- el ofrecimiento de incentivos, tanto a los clientes internos como externos; la evaluación y análisis de los resultados;
- y el enriquecimiento de la retroalimentación.

- El paradigma posburocrático, se presenta como una nueva manera de pensar y practicar la Administración Pública, lo cual implica vencer la resistencia al cambio (Barzelay, 1998:196), pues estos cambios obedecen a un proceso de alineación con las transformaciones históricas, económicas, políticas, sociales, en fin, institucionales ocurridas en los últimos tiempos.

Enfoque de creación de valor público

- Barzelay, es tajante al señalar que “la palabra eficiencia, debe eliminarse del léxico de la Administración Pública...
- En su lugar, al deliberar acerca de la naturaleza y del valor de las actividades gubernamentales, los servidores públicos deben recurrir a los conceptos interrelacionados de producto o servicio, calidad y valor...” (Barzelay, 1998).
- La eficiencia como reducción de costos en el empleo de los medios pese a los resultados, es el centro de la crítica de Barzelay

- Crítica que plantea un debate acerca de la creación de valor público, el cual nos remite al trabajo de Mark Moore (1995), en el cual se pregunta ¿Qué deben pensar y hacer los gestores públicos para aprovechar las circunstancias particulares en que se encuentran para crear valor público?
- Con el fin de plantear una serie de respuestas a este interrogante, Moore entiende la gestión pública como una acción estratégica, orientada a resultados que son demandados por la sociedad.

- En este sentido el Gerente público es un actor que debe explotar el potencial del contexto político y organizativo en el que está inmerso con el fin de crear valor público (Moore, 1995:18).
- Para Moore, al igual que Barzelay, el éxito de la gestión pública está en la transformación cultural y la inserción de nuevos principios que crean valor público, lo cual es en últimas lo que es valorado por los clientes de la organización.

- Para Moore toda mejora gerencial se expresa en términos de creación de valor que es reinterpretado por la ciudadanía. En este sentido, el valor público a diferencia del concepto del valor en la administración empresarial es más complejo y mucho más subjetivo. Al igual que Osborne y Gaebler, Moore plantea que las organizaciones públicas más que “hacer dinero”, buscan conseguir objetivos trazados políticamente de manera eficiente, pero ante todo eficaz (Moore, 1995:63-64).

- La satisfacción ciudadana, es una de las mejores formas de medir la creación de valor público, lo cual no es sencillo, “pues son muchos los ciudadanos que escriben para quejarse sobre la prestación de un servicio, pero son muy pocos los que escriben para felicitar, porque en la mañana al abrir su ducha, efectivamente salió un chorro de agua potable” (Moore, 1995:64).
- Esto nos sirve para plantear que la medición de la satisfacción ciudadana, se mide en cuanto a reducción de quejas y reclamos y en términos de encuestas ciudadanas.

- De esto se desprende que para Moore, el papel de la gestión pública es la creación de valor público, lo cual redundaría en la satisfacción ciudadana.

- Para Moore, los principales retos de los gerentes públicos son:
- el cambio en la cultura de sus organizaciones;
- la búsqueda de una mayor autonomía en la fijación de objetivos y en la determinación de los medios para obtenerlos;
- la humanización de los procesos administrativos;
- entablar diálogos con la ciudadanía y acciones sociales que propendan por el reconocimiento de la utilidad de la administración, para resolver problemas socialmente relevantes

Enfoque de gestión por procesos

- Manganelli y Klein, en su libro, ¿Cómo hacer reingeniería? (Manganelli y Klein, 1995), desde la reingeniería organizacional, plantean una definición, que ha hecho carrera en cuanto al concepto de procesos operacionales, en la cual “las actividades son las unidades en que se divide el proceso, dicho metafóricamente, los eslabones de la cadena de causalidad y el valor que es el proceso.
- Cada actividad es una unidad de trabajo, que puede realizar un trabajo material o uno mental, y que puede ser una actividad simple o una actividad compleja que agrupa múltiples acciones más simples, llamadas “tareas” u “operaciones” (Aguilar, 2006: 380).

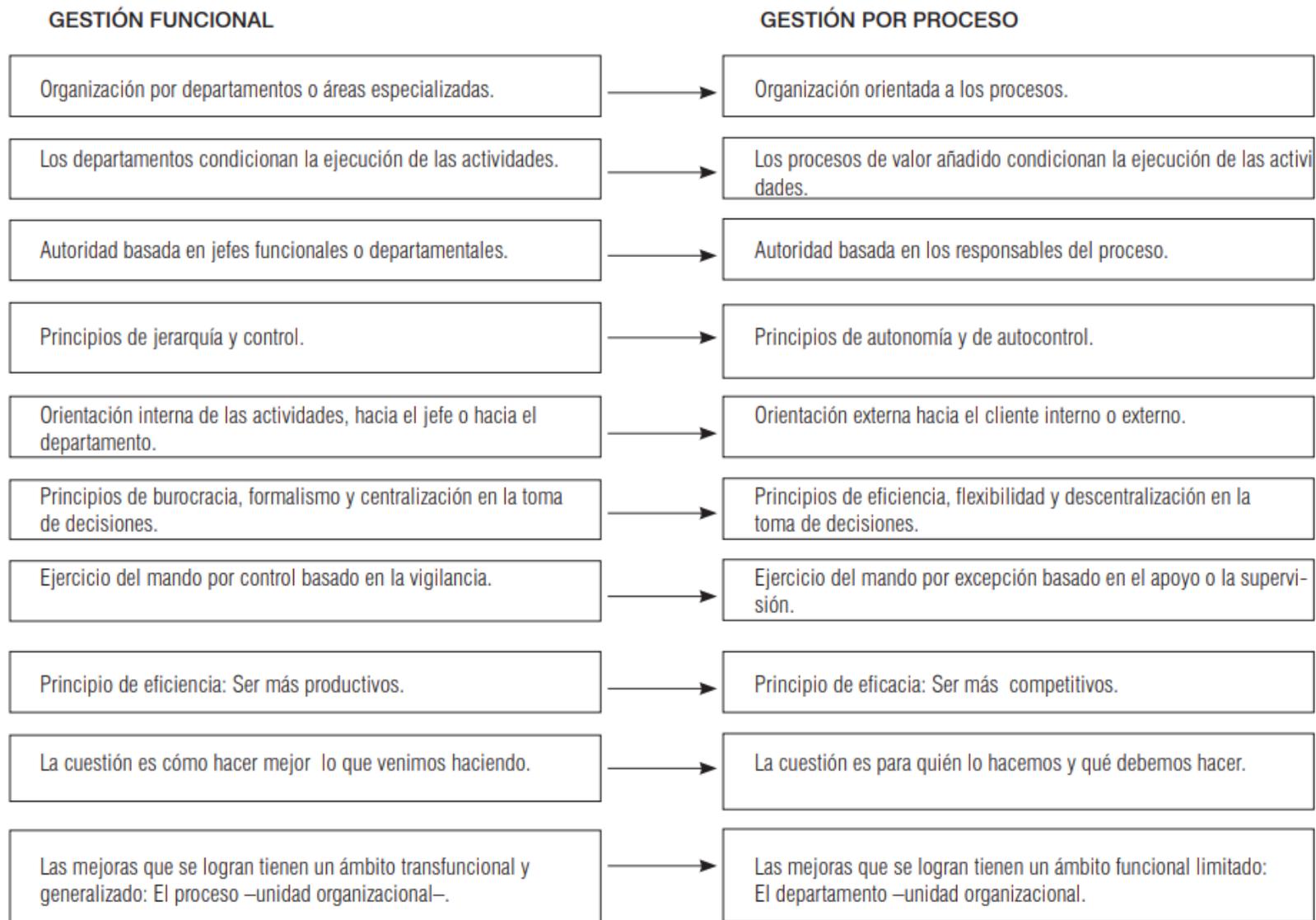
- Este enfoque hace énfasis en la medición, a través de indicadores operacionales, de gestión y de resultados, que se orientan desde los fines organizacionales y se basan en determinaciones cuantitativas y cualitativas de impactos sobre ambientes y/o poblaciones estructuradas, así como en la satisfacción ciudadana.

- También hace énfasis en el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), para agilizar y permitir la realización descentralizada e incluso deslocalizada de las actividades en el marco de procesos estandarizados, en la organización de equipos multifuncionales, dado que su uso, se atribuye como garante de la disminución de tiempos y recorte de distancias en la prestación oportuna de servicios.

Del enfoque de gestión funcional al enfoque de gestión por procesos

- Aguilar (2006) y Badia y Bellido (1999), establecen un cuadro comparativo entre el modelo de gestión funcional y el modelo de gestión por procesos. El cual se transcribe a continuación

Cuadro 3. Gestión funcional vs gestión por procesos



Fuente: Aguilar (2006: 484)

Enfoque de la gestión para resultados, GpR

- El enfoque de la gestión para resultados (GpR), se ha presentado en diferentes instancias gubernamentales y académicas, como un modelo que propone cambios en las formas tradicionales de gestión gubernamental, pone un especial énfasis en los resultados e impactos que se logran a favor de la satisfacción y bienestar de los ciudadanos.
- El término, gestión para resultados, emerge de una serie de debates sobre el desarrollo que se dio en el seno de diferentes agencias de la Organización de Naciones Unidas (ONU) y de organismos multilaterales como el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y el Fondo Monetario Internacional (FMI).

- El enfoque de la Gestión para Resultados (GpR), se enmarca en los modelos propuestos a partir de los lineamientos de las llamadas, reformas de segunda generación, que se presentaron a mediados de la década de los años noventa del siglo XX, como una respuesta a las consecuencias en los procesos de implementación de las “recetas” del denominado consenso de Washington o reformas de primera generación, al no traer los resultados esperados para los Estados y en general para las sociedades latinoamericanas, y contribuyendo más bien al desarrollo de efectos adversos que ampliaron la brecha entre países ricos y pobres.

- Diferentes economistas, como por ejemplo Joseph Stiglitz, ante el Banco Mundial, concluyen que el Estado debe cumplir un papel más activo en pro del desarrollo económico, pero que su función básica debe estar orientada al desarrollo político y social (institucional).
- El Banco Mundial, en su informe de 1997, plantea que el Estado debe ser eficiente y ante todo eficaz o estar orientado hacia resultados, lo cual se logra mediante:

- El rediseño de sus instituciones.
- Una mayor y mejor participación ciudadana en cada uno de los niveles del desarrollo de las políticas públicas.
- Una mayor transparencia en la actuación de la Administración.
- Una mayor responsabilidad y medición de resultados por parte de la administración; y
- Procesos de rendición de cuentas de la Administración sobre sus actividades (accountability). (Banco Mundial, 1997).

- La Gestión para Resultados (GpR), hace énfasis en la superación de problemas socialmente relevantes como:
- la superación de la pobreza;
- el crecimiento económico sostenible;
- el mejoramiento en la calidad de vida;
- el incremento de la esperanza de vida;
- el aumento de los promedios de escolaridad;
- la disminución del costo de operación gubernamental y el mejoramiento de la definición y medición de los resultados de desarrollo por parte de las instancias estatales y supraestatales (BID y CLAD, 2007).

- El término “Gestión para Resultados” ha venido cobrando fuerza y tendiendo a reemplazar los términos de “Gestión por Resultados” o “gestión orientada a resultados” en la primera década del siglo XXI, al hacer énfasis el conector “para”, en el aspecto teleológico y orientativo a fines de la gestión pública.

- La Gestión para Resultados (GpR), está siendo aplicada por diversos gobiernos, como son Estados Unidos, El Reino Unido, España, Alemania, Nueva Zelanda y Australia; y en Latinoamérica en gobiernos como México, Chile, Brasil y Colombia.
- Estos últimos tienen en común que presentan los mejores indicadores en su implementación y el de ser asistidos por organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual apoya con asistencia técnica en el marco de líneas de crédito para el desarrollo (BID y CLAD, 2007).

- El enfoque de Gestión para Resultados, GpR, hace énfasis en la medición de los resultados de la gestión, en términos de logro de objetivos y metas.
- Sirviendo como instrumentos de verificación y priorización de avances en cuanto al grado y porcentaje de resultados alcanzados en pro de beneficios, para las poblaciones objetivo.

- La GpR busca orientar la acción de los actores hacia la creación de valor público (Moore, 1995) mediados por la puesta, en uso de instrumentos de gestión y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, TIC, en forma colectiva, coordinada y complementaria, para cumplir los objetivos anteriormente señalados. (García López y García Moreno, 2010).

- Por ejemplo, en la GpR, la eficacia de la gestión pública frente al problema de la pobreza, se puede medir en términos del porcentaje de hogares que han superado de manera permanente el estado de pobreza en comparación al número total de hogares pobres.
- Indicadores de acciones, en cuanto, por ejemplo, de la capacitación en pro de la empleabilidad y el emprendimiento se consideran, indicadores de gestión tipo medios, más no de resultados tipo fines

- La GpR, incorpora en la creación de valor público, una cadena orientada hacia resultados de insumos, medios y fines que se expresan en indicadores operacionales (insumos), indicadores de gestión (medios) e indicadores de resultados (fines). Siendo determinante en los indicadores de resultados los análisis de los efectos y de los impactos de las acciones y productos desarrollados por la gestión pública.

- El consenso OCDE
- El Consenso de Santiago
- El Consenso CLAD
- El Consenso de Santa Cruz

- Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública Sergio Chica Vélez*
<file:///C:/Users/MGC/Downloads/Dialnet-UnaMiradaALosNuevosEnfoquesDeLaGestionPublica-3776682.pdf>
- Arend Liiphart Modelos de democracia Formas de gobierno y resultados en treinta y seis países
[http://postulacion.flacso.edu.mx/formatos/MCS/Examen/Bibliografia/lijphart modelos de democracia cap2.pdf](http://postulacion.flacso.edu.mx/formatos/MCS/Examen/Bibliografia/lijphart%20modelos%20de%20democracia%20cap2.pdf)
- Las raíces del nuevo institucionalismo: el institucionalismo normativo
<file:///C:/Users/MGC/Downloads/46980672-La-Teoria-Institucional.pdf>
- La nueva gestión pública: evolución y tendencias ISABEL MARÍA GARCÍA SÁNCHEZ. Presupuesto y Gasto Público 47/2007: 37-64 Secretaría General de Presupuestos y Gastos © 2007, Instituto de Estudios Fiscales
<file:///C:/Users/MGC/Downloads/142981588-Nueva-Gestion-Publica.pdf>