



## Decadencia del Estado de Bienestar y la Inclusión de la Nueva Gestión Pública

Karina Ortiz Aguilar \*

### Resumen

*Este trabajo nos habla de las causas por las que si bien el Estado de Bienestar parecía ser la mejor opción para cubrir las necesidades de la sociedad, en poco tiempo se observó que al asumir tantas responsabilidades, el Estado podía llegar a altos niveles de endeudamiento. Un ejemplo tangible y cercano, es la situación por la que atravesó México durante el sexenio de José López Portillo. Por ello, como una forma de solucionar estas problemáticas, surge la Nueva Gestión Pública, la cual promueve el compartir responsabilidades con el sector privado, además de establecer mecanismos de transparencia y fomentar la participación ciudadana.*

### Palabras clave

*Nueva gestión pública, Estado de bienestar, inclusión.*

---

\* Estudiante de segundo semestre de la Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. Ganadora de Mención Especial del Sexto Concurso de Ensayo sobre Administración Pública "Pedro G. Zorrilla Martínez", que organiza el Centro de Estudios en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

## 1. Introducción

Tras los conflictos bélicos de la Primera y Segunda Guerra Mundial, los Estados se encontraban inestables y las sociedades desequilibradas, reinaba en el mundo un sentimiento de incertidumbre, al no saber responder al suceso político que acaba de suceder. Es por ello que para atenuar tal situación, el Estado - Pero, ¿qué es el Estado?, para comprender en su auge al Estado de Bienestar, primeramente hay que partir de la definición de la primera palabra. Conforme a (González Héctor; 2011 y Hermann Heller; 2011) se construye la definición de que el Estado es una suprema de instancia de dominio formada por un pueblo, dotada originariamente de poder de dominación y formada por hombres asentados en un territorio, bajo un orden jurídico y que tiende a la realización de los valores individuales y sociales de la persona humana.- decide actuar de manera intervencionista además de materia política, en lo social y en lo económico.

“La consecuencia de la Segunda Guerra Mundial en específico, fue la planificación y la creación de un sistema de bienestar social para brindar la protección necesaria al sector necesitado” (Infante, 2004: 40). Al hablar de la creación de un sistema de bienestar social, el Estado se está comprometiendo a brindar a la sociedad aquellos servicios que le son necesarios para realizar, continuar y mejorar la vida del ciudadano, es decir, servicios de salud, de educación, de vivienda, etc.

El Estado está obligado a crear a aquellas condiciones propicias para que los hombres puedan vivir y desarrollarse, conforme lo marca las Cartas Magnas de los respectivos países. La diferencia con lo propuesto por el estado de Bienestar, es que no se especifica cuál órgano debe hacer cumplir tal función, es decir, el Estado conforme a su fundamento jurídico está obligado a garantizar un bien social, pero permite la apertura de la iniciativa privada o de organizaciones no gubernamentales; mientras que en el de Bienestar, el Estado monopoliza estas cuestiones.

Sin embargo, el que el Estado asumiera tanta responsabilidad traía consigo un costo económico que sólo se puede cubrir a través de préstamos, de lo cual emana un déficit, un endeudamiento y una descapitalización que provoca a largo plazo una ingobernabilidad. Todo ello recaería en la nueva imperante necesidad de dejar atrás este Estado

proteccionista y dar apertura a nuevas opciones que aseguraran una estabilidad económica, política y social.

Así es como surge el neoinstitucionalismo, el cual se encarga de brindarle al gobierno una alternativa: el mercado. Esta institución permitiría posteriormente recuperar poco a poco la economía de las naciones; para ello se tienen que cumplir con diversos requisitos que asegurasen la eficacia en el mercado. Mientras este Estado proteccionista decaía en las décadas de los 70 y 80 del siglo XX, el mundo vería nacer a la Nueva Gestión Pública, la cual se guiaría por medio de los principios de eficacia y eficiencia, además de la inclusión del ciudadano en las cuestiones que atañen al aparato gubernamental.

El objetivo de este trabajo es observar el origen de la Nueva Gestión Pública como una necesidad imperiosa para mantener la vida del Estado hablando en materia económica; por lo que a través de este escrito se pretende brindar al lector la oportunidad de vislumbrar esta coyuntura.

## **2. Decadencia del Estado de bienestar y la inclusión de la Nueva Gestión Pública**

El Estado de Bienestar en México se consolidó en tres ejes (Huerta, 2005):

- 1) Promover reformas sociales, vinculadas a las garantías y los derechos ciudadanos establecidos en la Constitución y que implicaban la participación estatal en la gestión de servicios de carácter público.
- 2) Poner en marcha un esquema de subsidios para mejorar la rentabilidad del capital y el apoyo para la creación de infraestructura.
- 3) Crear conglomerados productivos de carácter público, cuya producción se destinó a fortalecer las cadenas productivas de la industria nacional.

De lo anterior se entiende que las instituciones concentraron todo poder, manejando entonces a la vida pública, económica y política de los ciudadanos, que al vislumbrar buenos resultados estaba pacífica, por ende agradecida con su Estado paternalista. Pero

ello no evitó que cuando el capitalismo comenzara a mostrar las consecuencias de un endeudamiento extremo, las necesidades aumentaran, y sale a la luz que a ese gobierno no era omnipotente y empezaba a mostrarse los estragos de la intervención estatal

En México el capitalismo se ve frenado a finales de la década de 1970 y principios de la siguiente década, es decir, durante el mandato de José López Portillo; para su presidencia la deuda externa ascendía aproximadamente a 80 millones de dólares. Lo cual quiere decir que cuando Miguel de la Madrid asumió la Presidencia de la República, recibía a un país que económicamente devastado y socialmente y políticamente inestable; aunado a que las relaciones diplomáticas en el exterior se veían condicionadas por el pago de tal deuda.

A continuación se presenta una gráfica (MMH, 2013) en la que se puede observar el endeudamiento externo de México, contemplando al sector público y al privado, donde para 1985, la deuda estaba próxima a los millones de dólares. Una vez más con este gráfico se puede representar la importancia del sector público en la vida diaria, pues es el más endeudado a razón de que posee muchas más responsabilidades y compromisos para con la sociedad. Se consideran ambos capitales debido a que estos conforman la economía de un país, pues el ser sector privado, no lo aísla de generar ingresos que se destinen al Estado; para que así se unan a los del público y se pueda estimar la producción generada de un país en un determinado tiempo.

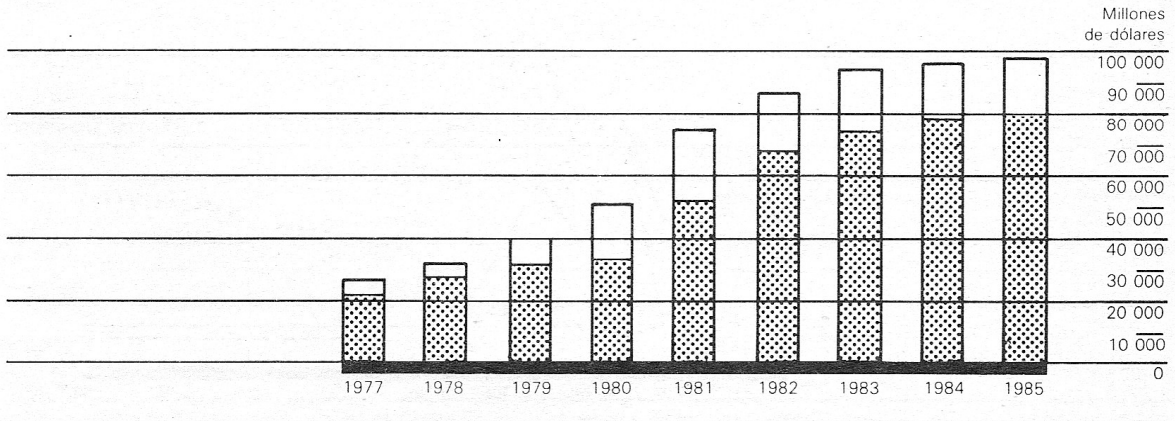
Siguiendo esta línea económica, habrá que denotarse otra cuestión, el Producto Interno Bruto en dicho año se encontraba entre los 6,500 y 7,000 miles de millones de pesos, pero la deuda representaba un 54.9% según el siguiente cuadro (MMH, 2013), esto sin contar todavía la reducción que sufre esta cifra por otras cuestiones. Con esto queda claro que la economía mexicana estaba en un periodo de crisis y era preponderante que el Estado cambiase su estrategia para manejar y administrar la vida de la sociedad, para reducir entonces costos y hacer de las instituciones mecanismos reguladores eficientes

**DEUDA EXTERNA A FIN DE PERÍODO,  
1977-1985**

1

 Sector público
  Sector privado

Fuente: Presidencia de la República,  
Dirección General del Secretariado  
Técnico de Gabinetes



Deuda externa total de México, 1982-1985				
Año	Monto a final del año (millones de dólares)	Tasa de crecimiento (%)		Proporción respecto al PIB (%)
		Nominal	Real	
1982	87 588	20.1	-	-
1983	93 830	7.1	3.8	65.8
1984	96 585	2.9	- 1.3	56.4
1985	97 477	0.9	- 3.3	54.9

Fuente: SHCP, Dirección General de Planeación Hacendaria, México: *Principales temas económicos, México, 1986.*

Esta cuestión para prosperar va encaminada por el contexto de la modernidad, donde en el campo administrativo implica además “incrementar la calidad profesional, la

responsabilidad, el sentido de compromiso de los servidores públicos hacia el ciudadano y acrecentar la confianza hacia las instituciones.” (Pichardo, 2004:60).

En este ámbito de modernidad es donde se concibe a la Nueva Gestión Pública como:

El ejercicio que conduce a un gobierno más económico y eficiente, con servicios de mayor calidad y programas más eficaces, y además, simultáneamente, introduce cambios como la ampliación del control político, mayor libertad a los gerentes para que lleven a cabo su gestión, mayor transparencia gubernamental y una mejora de la imagen de aquellos ministros y líderes más comprometidos. (López: 9)

Antes de tratar la definición, es importante recuperar la cuestión de la confianza. La sociedad cuando se desilusiona de este tipo de Estado, comienza a deslegitimar al gobierno por su descontento, por ello comienza a ponerse en un segundo plano la recuperación de la legitimidad -lo más importante era la recuperación de economía, para así paralelo a las estrategias políticas, la recuperación económica le mostrase al ciudadano que el Estado podía reponerse conforme al paso del tiempo-.

En un sentido moderno, se afirma que la Nueva Gestión Pública es producto de la crisis económica que vive un país. Todo esto en el campo económico, se induce a que es necesaria la creación de nuevos marcos institucionales que hagan más factible, segura y eficaz la actividad del mercado, dando paso así a las propuestas gerencialistas; las cuales emergen para romper el mito de las diferencias del sector privado y el público, proponiendo entonces el traslado de las técnicas propias de lo privado, a lo público; asimismo, exige la mayor precisión en los contratos y una creación de competencias en el mercado.

Esta institución del mercado además de ser algo imperante para la Nueva Gestión Pública y la modernidad, es fruto de la globalización, una ideología a nivel mundial en el que se necesita de la apertura a los mercados; lo cual fomenta la competencia y puede ser beneficioso en términos económicos para un país productor, como lo es México. Lo importante es no olvidar que nuestro país es rico en materias primas, por lo que esta coyuntura cultural le puede permitir acceder a mayores beneficios para el Estado mismo y su sociedad.

Asimismo, propone una desburocratización de la Administración Pública, lo que se entiende como la delegación de funciones a otros sectores y la inclusión del ciudadano. Esto no significa un rechazo al centralismo, pero se recalca que éste sólo puede ser viable cuando un Estado es estable en todos los sentidos. De la misma manera, trae consigo la rendición de cuentas, la cual funge como un mecanismo de control y de responsabilidad de los gobiernos hacia los individuos.

Ese instrumento regulador pretende evitar que las catástrofes como las consecuencias de un Estado Benefactor sean develadas hasta el punto en que puedan ser casi irremediables el o los desaciertos. También asume la responsabilidad de generar estrategias basándose en un análisis preliminar, sobre la situación en que se encuentra cada país, con la finalidad de mejorar la administración pública y por consiguiente sus actividades reflejadas en lo social.

Al concentrar el Estado todo poder no poseía vigilancia, lo que recaía en dos cuestiones: la apertura a cometer actos de corrupción y a la incompetencia. Para eliminar ambas cuestiones, se hace imperante una modificación que incluya más allá de la rendición de cuentas, a la transparencia y a la evaluación del proceso. (Arellano, 2004:19) Para combatir la corrupción y mejorar las funciones de la Administración Pública, la Nueva Gestión Pública propone el uso de incentivos -Cuando se usan los incentivos, dice Adam Smith, que no están mejores administrados los servicios públicos que cuando hay recompensa; en caso contrario se daría lugar a los polizones, que son individuos que han decidido no cargar con los costos de crear bienes que de todas maneras otorgará la organización. (Arellano, 2004:26)-.

Sin embargo, también se menciona que deben ser usados de manera moderada, con la finalidad de que la competencia dentro de una institución sea moderada y no repita los errores del taylorismo y las corrientes emanadas de él. Con lo anterior, no habrá que olvidarse al conducir una lucha por el poder dentro de un organismo estatal, sus funciones se ven limitadas, lo cual provoca que se generen más estrategias para combatir esto, pero no es positiva esta cuestión, pues entre más barreras tenga el Estado, más dinero va a gastar en derribarlas; por ende, los beneficios podrían llegar a ser nulos y no verse reflejados en un largo tiempo.

Como con los incentivos, en el 2003 en México se implementa el Servicio Profesional de Carrera, el cual contempla que la mejora de la materialización del Estado depende de la persona que lo maneje y para evitar afectar al Estado con actos ilegales, se propone la creación de un mecanismo en el que la ocupación de un cargo estará equiparada a los conocimientos que posee una persona.

También marcará la presencia de democracia, respetando entonces la Constitución Política, así como las leyes, normas y reglamentos creadas conforme a las exigencias de las situaciones. Estos principios democráticos de la sociedad moderna exigen la participación de los ciudadanos, pues se parte de la idea de que son el origen del Estado y tras el Estado de Bienestar, los ciudadanos son dueños de los servicios que reciben.

Los ciudadanos haciendo uso de su autonomía, se manifiestan a través de las organizaciones civiles, no gubernamentales y comunitarias con actividades cívicas y sociales. Para ello se les otorga una cierta autoridad para regir funciones públicas; también son un medio por el que la Administración Pública puede medir la eficacia de sus servicios a través de los usuarios, aunque si bien es cierto no pueden ser perfectos por el presupuesto, sí se aumenta constantemente la calidad de los mismos.

Toda esta participación ciudadana culminó en “el renacimiento de la conciencia cívica de la República y ciudadanía, la conciencia de que lo gubernamental no cubre solamente el mundo de lo público y que la conciencia de la ciudadanía conlleva el derecho y la libre opción a involucrarse”. (Aguilar, 1997:60-61) -Empero esto se queda en ocasiones en la teoría puesto que no existe una transparencia, ni rendición de cuentas completas.- Ambos también suelen ser un problema para la existencia de una ley de libertad de información; que viéndolo en un plano general, la construcción de la Nueva Gestión Pública implica un alto costo para el Estado, teniendo igualmente la incertidumbre de que en las democracias, el gobierno está construido institucionalmente para ser ineficiente administrativamente.

Las propuestas para el cambio administrativo también comprenden (Uvalle, 2015:62):

- 1) Crear organismos autónomos de la Secretaría de Estado y los Ministerios para que no se politice el cumplimiento de las políticas públicas.



- 2) Otorgar libertad de administración a los gerentes que se contraten fuera del servicio civil de carrera y sujetarlos a contratos de desempeño.
- 3) Separar la política de la Administración Pública.
- 4) Que el administrador público sea multifacético.
- 5) Enfatizar en la prestación de los bienes y servicios públicos, porque es importante la producción de valor para lograr la plena satisfacción de los mismos ciudadanos en calidad de clientes.
- 6) Adoptar las categorías de misión y visión de las organizaciones gubernamentales que atienden más a la concepción que tienden de lo público, superando el sentido normativo de sus tareas para que el público ciudadano conozca el papel del Estado en la sociedad.
- 7) Superar las tareas de mejora regulatoria, simplificación administrativa y evaluar de manera constante el desempeño del servidor público.
- 8) Delegación de funciones por parte del gobierno federal.
- 9) Rendición de cuentas.
- 10) Eliminar los cuerpos de asesores que sólo crean conflictos con los órganos de líneas de mando, impactando de manera negativa el desempeño de las tareas administrativas.

Aquí se recuperó una cuestión que no se había tratado antes: las políticas públicas, las cuales son un instrumento que funge como respuesta del gobierno federal a las demandas ciudadanas. Asimismo, van más allá de lo que marca la Constitución, debido a que los contextos cambian y se crean nuevas necesidades, pero esto no implica que una política pública se sobreponga sobre la Carta Magna, es más bien un instrumento que permite cumplir y hacer válida la ley.

En síntesis:

“Las políticas públicas son estrategias de gobierno que se fundamentan en valores, argumentos, actores y organizaciones para dar sentido a ciertos problemas domésticos que al llegar a la vida pública, logran mediante la defensa de valores y tesis que los definen en el espacio de lo público, que las autoridades se interesen en los mismos y sean así motivos de atención y solución”. (Uvalle, 2014:15-16)

Como apoyo a éstas, a finales del siglo XX e inicios del XXI se ha intensificado el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la administración pública, lo que le ha producido el surgimiento de una nueva rama del gobierno: el gobierno electrónico (e-gobierno). Este tipo de gobierno “se guía por los valores de innovación, mejora continua, productividad, reingeniería de procesos, control de calidad, informatización e informática” (Uvalle, 2004: 334) lo cual muestra que su nacimiento no fue aleatorio, sino causal de excesivas demandas ciudadanas, la ampliación de las funciones del Estado en su contexto neoliberal económico y de la Nueva Gestión Pública.

Las TIC le brindaron al gobierno mayor eficiencia en su gobernabilidad, en la función de las instituciones y en la relación con el ciudadano, pues además recupera la legitimidad por la transparencia y el acceso a la información; por lo que se le debe reconocer que el gobierno electrónico se ha creado en México conforme a su cuestión cultural, donde se tiene aversión a lo nuevo. Por otro lado, existe el tema de la necesidad de un buen ambiente de trabajo, pues en caso contrario, las actividades gubernamentales serían insuficientes, ineficaces y no podrían responder en la mínima parte a las funciones por las que se crean las instituciones en las que laboran; esto trunca el fin del Estado y comienzan a generar fricciones entre éste y el pueblo que lo conforma.

Todo lo anterior, se puede resumir en que la Nueva gestión Pública es producto de los Estados de Bienestar fallidos, los cuales decayeron por intentar ser intervenir en todos los factores de la sociedad, asumieron más responsabilidades de las que podían cumplir y por ende, cayeron en un déficit y un endeudamiento en el que la deuda de México, por lo menor abarcaba casi la totalidad del Producto Interno Bruto.

Ese error de concentrar todo el poder en el aparato estatal es lo que trata de combatir la Nueva Gestión Pública, a partir de recomendar una delegación de funciones tanto a la iniciativa privada, como aplicar un federalismo. Propone además que la administración esté constantemente vigilada y conforme a esto, se creen estrategias para combatir aquellas barreras en las actividades institucionales.

Igualmente, se comenzaron a conocer instrumentos como las políticas públicas, o se da la apertura al gobierno electrónico con la finalidad de lograr una inclusión ciudadana que

fungiera como un sistema de contrapeso para el Estado, es decir, que disminuyera el poder del aparato estatal. De las cuestiones más relevantes también se destaca la creación del Servicio Profesional de Carrera, en el que se daba validez a los principios democráticos de la modernidad y de la Constitución y lo más importante, la recuperación de la legitimación del Estado.

Para que el Estado exista, debe tener como condición a la sociedad, pues sin sociedad no se concibe al Estado y aunque la existiese, se necesita de un ambiente de paz, estabilidad y cordialidad para llevar a cabo la consolidación de una institución de tal magnitud para que vele por un bienestar social; empero en caso de incumplimiento de esto la sociedad ya no se siente obligada a respetarlo. La Nueva Gestión Pública se convierte en la esperanza de las instituciones como de los ciudadanos para que un país prospere y progrese usando diversas estrategias que permitan la consolidación de un bien común.

### **3. Conclusión**

Como ya se mencionó la Nueva gestión Pública es producto de la caída de los Estados de Bienestar y sienta las bases y principios de la modernización, los cuales se resumen en:

- 1) El paso de una administración expansiva a una equilibrada, a través del establecimiento de políticas racionales ante las peticiones ciudadanas y la creación de estructuras administrativas flexibles para incrementar la capacidad de respuesta a las exigencias y demandas sociales.
- 2) Paso de una administración centralista a una administración racional.
- 3) El paso de una administración neutral a una administración competitiva y responsable. (García, 2014: 73)

Pese a todas las cuestiones positivas que ha tenido la Nueva Gestión Pública, es pertinente mencionar que no ha logrado abarcar todas las cuestiones de la Administración Pública, pues esta actividad está en todos lados, es parte de la vida cotidiana de un ciudadano y partiendo de esta premisa, entonces es inmensa, Sin embargo ha logrado diversas

cuestiones como la inclusión del ciudadano, la entrada hacia una competitividad económica o el federalismo.

Si bien es cierto que cumplir con todos los objetivos tomaría mucho tiempo, también es cierto que funciona como un proceso en constante modificación para poder así responder a las nuevas demandas. Empero el que esté en constante cambio, implica que no se ha consolidado como se esperaba y es por ello que no ha logrado abarcar a todo el sector público. Aun así, no deja de ser un punto de partida para que los investigadores generen nuevas corrientes, ni una esperanza vigente para la solución de una parte de los problemas administrativos.

#### 4. Fuentes de información

Aguilar, V., (1997) *La Administración Pública y el Público Ciudadano*, en Revista del Senado de la República. Número 6. Vol. 3 Enero-Marzo, pp. 48-66.

Arellano, D., (2004) *Nueva Gestión Pública, ¿Dónde está lo nuevo? Bases para el debate de la Reforma Administrativa*, en Arellano Gault (coord.) *Más allá del gobierno: fundamentos de la Nueva Gestión Pública y presupuestos por resultados en América Latina*. México, Porrúa, pp. 13-48.

Ayala, J. (1996). *Elección Pública e Institucionalismo en México*, México, Coedición Miguel Ángel Porrúa y Facultad de Economía. pp. 319-353.

García, M. (2014) *La interacción heurística y multidisciplinaria entre Administración Pública, Derecho y Políticas Públicas. Un enfoque contemporáneo*. México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, 134. pp.

González Uribe, Héctor. (2011). *Teoría Política*, México, Ed. Porrúa, 660. pp.

Heller, Hermann. (2011). *La Teoría del Estado*, México, Ed. FCE, 328. pp.

Huerta, M. (2005). "El neoliberalismo y la conformación del Estado subsidiario" en *Revista Scielo* [en línea]. No. 24 México, 2005, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, México, disponible en [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-77422005000200006](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422005000200006)

Infante, A. (2004) *La quiebra del Estado de Bienestar y la política social en el marco de la globalización: México 1990-2000*. Tesis de Licenciatura, México, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, Universidad Nacional Autónoma de México.

López, A. "La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su abordaje conceptual" en *Instituto Nacional de la Administración Pública* [en línea], México, disponible en [http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento\\_estrategico/docs/biblioteca\\_y\\_enlaces/ngpfinal.PDF](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/docs/biblioteca_y_enlaces/ngpfinal.PDF) [accesado el 04 de marzo de 2015]

Miguel de la Madrid. Cambio de rumbo (2013) *Situación de la deuda externa de México al terminar 1985* [en línea]. México, disponible en <http://www.mmh.org.mx/nav/node/504> [accesado el 04 de marzo de 2015]

Pichardo, Ignacio., (2004) *Modernización administrativa. Propuesta para una reforma inaplazable*, México, Colegio de México A.C. y Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 33-82.

Uvalle, Ricardo., (2004) *Capítulo XII. Gobierno electrónico*, en Pichardo Pagaza, Ignacio. Op. cit., pp. 331-360.

Uvalle, Ricardo., (2014) *Prólogo*, en García, Maximiliano. La interacción heurística y multidisciplinaria entre Administración Pública, Derecho y Políticas Públicas. Un enfoque contemporáneo. México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 7-23

Uvalle, Ricardo., (2015) *Nueva visión de la Administración Pública Contemporánea: el Lenguaje Ortodoxo, el lenguaje de la innovación gerencial y el lenguaje de la gobernanza democrática*, en Aguilera, Rina (coord.) La Administración Pública en el Debate Contemporáneo de las Ciencias Sociales. México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 47-78.



ENCrucijada  
REVISTA ELECTRÓNICA DEL  
CENTRO DE ESTUDIOS EN  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

20° NÚMERO  
MAYO-AGOSTO 2015

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



Centro de Estudios en  
Administración Pública  
FCPyS UNAM



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Rector: *Dr. José Narro Robles*

Secretario General: *Dr. Eduardo Bárzana García*

Secretario Administrativo: *Lic. Enrique Del Val Blanco*

Abogado General: *Lic. Luis Raúl González Pérez*

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Director: *Dr. Fernando Castañeda Sabido*

Secretario General: *Lic. Claudia Bodek Stavenhagen*

Secretario Administrativo: *Lic. José Luis Castañón Zurita*

Jefa de la División de Estudios de Posgrado: *Dra. María Cristina Puga Espinosa*

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

Jefa de la División del Sistema Universidad Abierta y Educación a  
Distancia: *Lic. Yazmín Gómez Montiel*

Jefe de la División de Estudios Profesionales: *Mtra. Consuelo Dávila*

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

Coordinador de Informática: *Ing. Alberto Axcaná de la Mora Pliego*

LA REVISTA

**Director de la Revista:**  
Ricardo Uvalle Berrones

**Secretario Técnico de la Revista:**  
Maximiliano García Guzmán

**Consejo Editorial:**  
Erika Döring González Hermosillo  
Eduardo Guerrero del Castillo  
Omar Guerrero Orozco  
Elena Jeannetti Dávila  
Roberto Moreno Espinosa  
Raúl Olmedo Carranza  
Nicolás Rodríguez Perego  
Gerardo Torres Salcido

**Diseño, integración y publicación electrónica:**  
Coordinación de Informática, Centro de Investigación e  
Información Digital, FCPyS-UNAM.

**Coordinación de producción:** Alberto A. De la Mora Pliego.

**Diseño e Integración Web:** Rodolfo Gerardo Ortiz Morales.

**Programación y plataforma Web:** Guillermo Rosales García.

**Apoyo en integración y tratamiento de contenidos:** María  
Fernanda Frausto López

ENCrucijada REVISTA ELECTRÓNICA DEL CENTRO  
DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Año 6,  
No.20, mayo-agosto 2015, es una publicación cuatrimestral  
editada por la Universidad Nacional Autónoma de México a  
través de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y el  
Centro de Estudios en Administración Pública, Circuito Mario  
de la Cueva s/n, Ciudad Universitaria, Col. Copilco, Del.  
Coyoacán, C.P. 04510, México, D.F., Tel.  
(55) 56229416 y (55) 56229426,  
<http://ciid.politicas.unam.mx/encrucijadaCEAP/>,  
[maximiliano\\_unam@yahoo.com.mx](mailto:maximiliano_unam@yahoo.com.mx). Editor responsable: Dr.  
Ricardo UvalleBerrones. Reserva de Derechos al uso  
Exclusivo No. 04-2011-011413340100-203, ISSN: 2007-  
1949. Responsable de la última actualización de este  
número, Centro de Estudios en Administración Pública de la  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Dr. Maximiliano  
García Guzmán, Circuito Mario de la Cueva s/n, Ciudad  
Universitaria, Col. Copilco, Del. Coyoacán, C.P. 04510,  
México D.F., fecha de la última modificación, 15 de abril de  
2016.

[www.politicas.unam.mx](http://www.politicas.unam.mx)

Las opiniones expresadas por los autores no  
necesariamente reflejan la postura del editor de la  
publicación. Se autoriza la reproducción total o parcial de los  
textos aquí publicados siempre y cuando se cite la fuente  
completa y la dirección electrónica de la publicación.