



El gobierno a través de las organizaciones y políticas públicas

Víctor S. Peña *

Abstract

El autor analiza con un enfoque organizacional la manera en que el gobierno desarrolla sus actividades, principalmente las de carácter político que se refieren a la conservación y ejercicio del poder. Para ello, aborda el panorama de cómo deben ser las organizaciones públicas para que mediante ellas se ejecuten las políticas públicas, las cuales son un producto institucional que requiere necesariamente de ambientes instrumentales y racionales –que proveen las organizaciones- para cumplir sus objetivos. Asimismo, señala el panorama de las relaciones gobierno-sociedad y puntualiza cómo a través de la gobernanza se concretan acuerdos.

Palabras clave

Organizaciones, gobierno, políticas públicas, institucionalismo, gestión pública, gobernanza.

1. Introducción

Muy atrás en el tiempo ha quedado la época en que las respuestas podían encontrarse dentro de un solo marco conceptual o una Escuela de pensamiento. Ahora, para cada pregunta hay soluciones diversas y la contraposición, en ocasiones, es irreductible.

* Candidato a Doctor en Políticas Públicas e investigador de la Cátedra "Administración Pública, Gobierno y Ciudadanos" en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey. Autor del libro "Fortalecer desde la experiencia: Apuntes para mejorar el diseño institucional que involucre organismos estatales de acceso a la información pública", Especialista en temas de gobierno, gestión pública, transparencia y políticas públicas. Fue Premio Estatal de Investigación sobre Transparencia en el Estado de México (2008), Premio Estatal de Ensayo sobre Transparencia en Quintana Roo (2007) y Premio Estatal de Investigación sobre Transparencia en Querétaro (2006).

Nuestro campo, el de la política pública, no escapa de esta situación; además, a diferencia de otras disciplinas, el tiempo en que se ha desarrollado y se han propuesto diversas soluciones conceptuales, ha sido relativamente corto¹. Este trabajo se detona con dos preguntas: ¿son las políticas públicas productos organizacionales? y ¿cuáles pueden considerarse los fundamentos organizaciones del gobierno moderno? Para dar respuesta a lo anterior, se emplea la descripción de diferentes marcos conceptuales que van intercalándose con el análisis, la reflexión y la propuesta.

2. El binomio política pública y organización pública

Lo público, señala Wayne Parsons (2007:37), “comprende aquella dimensión de la actividad humana que se cree requiere la regulación o intervención gubernamental o social, o por lo menos la adopción de medidas comunes”. Se nos presentan dos términos que involucran el carácter de público: las políticas públicas y las organizaciones públicas. Puede pensarse que, dado el uso continuo y reiterado que en el discurso político se da de ambos términos, nos son familiares. Esto no es necesariamente cierto. Identificar los diferentes marcos conceptuales en los que ambos términos se han desarrollado permite afinar qué entendemos por ellos, haciendo posible encontrar cómo es que se relacionan.

2.1 Marcos para el estudio de la política pública

La evolución de políticas públicas como término se da en poco tiempo y de manera vertiginosa: “La expansión [de los estudios sobre política pública], ha sido tan rápida que muchos quienes nos desempeñamos en la docencia y en la investigación sobre el tema empezamos a sentir grandes dificultades para enfrentarla” (Parsons: 2007:31).

En su obra *Políticas públicas. Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas*, Parsons refiere diferentes posturas frente al término: Dewey, en 1927, por ejemplo apunta que política pública expresa “lo público y sus problemas”; para Dye,

¹ Tomando como referencia el ensayo de Woodrow Wilson, 1887: “Estudio de la Administración Pública”.

en 1976, estudia “qué hacen los gobiernos, por qué lo hacen y cuál es su efecto”; Heidenheimer, en 1990, señalaría se trata de estudiar “cómo, por qué y para qué los gobiernos adoptan determinadas medidas y actúan o no actúan” (2007:31). El propio Parsons ofrece su postura: “Una política pública representa el intento de definir y estructurar una base racional para actuar o no actuar” (2007:47). Aún con sus elementos diferentes, todas las posturas anteriores coincidirán con los puntos medulares de la preocupación manifestada por Harold D. Lasswell en su trabajo seminal *La orientación hacia las políticas*, cada uno en su contexto²: hay una obligación de “usar de la manera más eficiente la fuerza de trabajo, las instalaciones y los otros recursos del pueblo” (Lasswell; 1951, 2007:79).

La política pública no se genera de la nada: requiere la intervención del gobierno y éste actúa a través de sus organizaciones. Al final, tomando además la idea de Lasswell, hay una obligación de eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo, las instalaciones y recursos.

2.2 Marcos para el estudio de las organizaciones públicas

Partamos de que “uno de los problemas que surgen... es definir qué es una organización pública” (Carrillo; 2004:42). Como sucede con el caso de la política pública, hay diferentes maneras de entender una organización. Pueden encontrarse desde estructuras rígidas y profesionales (en el siguiente apartado se abordan algunas de las ideas de Weber) hasta una propuesta de entramados que se asemejan más a redes (Rhodes, en el siguiente apartado). A pesar de las evoluciones que ha tenido el concepto, no debe hacerse a un lado pues “la idea de la existencia de un conjunto denominado *organización* como un constructo social de la modernidad, permite avanzar sobre un espacio de reflexión muy relevante y, lo que es más, desde un ángulo de análisis socialmente trascendente pues permite conocer y tratar sobre el espacio entre la sociedad y el individuo de una forma altamente sugerente” (Arellano y Cabrero; 2007:10).

² El contexto de Lasswell (el artículo lo escribió en 1951) era la crisis de seguridad nacional de los Estados Unidos y su preocupación era el empleo de los medios del pueblo norteamericano. Los puntos medulares, a juicio del autor, se reflejan en lo entrecorillado.

Conviviendo con los marcos conceptuales de referencia que describen cómo son (o deben ser) las organizaciones públicas, se encuentran aquellos que ofrecen líneas generales de funcionamiento. Un ejemplo lo encontramos en las cuatro dimensiones de las organizaciones públicas identificadas por Peters en 1988, según Carrillo (2004), que son: la extensión del sector público (tamaño, alcance funcional, número de organismos públicos); la centralización (carácter unitario o federal, descentralización fiscal, descentralización administrativa); la jerarquía (relación entre entes, autonomía); y el grado de participación de los grupos de interés y de los partidos políticos en la elaboración de políticas públicas. De esta manera, no hay una descripción única ni un listado de características que debieran existir, sino líneas generales que permiten una explicación mucho más amplia de lo que podría acomodarse como organización pública.

De acuerdo con Ronald y Meyer (1999), la organización política moderna moviliza personas y actividades bajo el control y la soberanía en torno a medios y fines (funciones) colectivos, de modo que se considera que tanto las personas como las actividades contribuyen al bien común. Tienen, además, “dos conjuntos de agentes colectivos que dirigen la organización económica: los funcionarios del Estado y los gerentes de empresas” (Ronald y Meyer; 1999:268).

Otra aproximación es la que ofrece Goodin, al decir que “en la sociología, el institucionalismo clásico se concentraba en las maneras en las cuales las entidades colectivas –las familias, las profesiones, la Iglesia, la escuela, el Estado- crean y construyen instituciones que, a su vez, moldean a los individuos. El nuevo institucionalismo se concentra, quizá con mayor modestia, en cómo afecta a las preferencias y posibilidades del individuo el hecho de encontrarse enraizado en tales entes colectivos” (2003:20).

Hay, entonces, un sentimiento de necesidad de modernidad, pero la realidad se impone sin que podamos abandonar lo clásico: “la teoría antigua suponía que la organización formal ocurre porque es funcional, más o menos como se afirma; la teoría actual es más escéptica –sobre bases muy sólidas-, pero entonces ya no puede explicar por qué está presente la organización formal” (Ronald y Meyer; 1999: 267).

2.3 La vinculación entre política pública y organización pública

Las políticas son producto de las organizaciones públicas y son implantadas por ellas mismas. Arellano y Cabrero (2007:11) advierten que “las ordenanzas del poder nunca son lineales. Los actores las interpretan desde distintos ángulos, uno de los cuales se apoya en los recursos y formas organizacionales”. La relación entre organización pública y política pública no sólo es de causa-efecto. Ya Peters identificaba, por ejemplo, que dentro de las líneas generales que componen las dimensiones de las organizaciones públicas se encontraba el grado de participación de los grupos de interés y de los partidos políticos en la elaboración de políticas públicas (ver numeral 2.2).

Una política pública, producto de la organización, puede tener como destinatario a la propia organización: la relación es, entonces, de reciprocidad. Así sucede, por ejemplo, cuando la política integra elementos de la administración y de la gestión pública y pretende su refinamiento o -parafraseando a Lasswell- cumplir con el compromiso de un más eficiente uso de los recursos, instalaciones y fuerza de trabajo.

Dentro del campo de la administración de las organizaciones públicas, una de las principales contribuciones de Herbert Simon, de acuerdo con Ernesto Carrillo (2004), es considerar la toma de decisiones como unidad básica de análisis en el estudio de la organización donde pueden distinguírsele tres etapas: actividades de inteligencia, de diseño y de elección. En estos tres rubros, acoplando el marco visto en el numeral anterior, encontraríamos a la política pública como esencia de la decisión. Con base en otras aportaciones de Lasswell, Carrillo (2004; 36-37) refiere que las ciencias políticas deben tratar de conseguir tres atributos, a saber: la diversidad en los métodos a usar; la contextualidad, es decir, la comprensión de que las decisiones son parte integrante de un proceso mayor; y la orientación hacia problemas, es decir, el esclarecimiento de metas, tendencias, condiciones, proyectos y alternativas.

De manera más precisa, la denominada *administración del desarrollo* es un marco de estudio donde puede entenderse la vinculación entre organización pública y políticas públicas. En 1979, Gant define a la *administración del desarrollo* como las “organizaciones, sistemas de gestión y procesos que los gobiernos establecen para alcanzar sus metas de desarrollo” y como “la gestión de políticas, programas y proyectos

que pueden servir a propósitos de desarrollo” (citado por Carrillo; 2004:43). Además, dentro de la *administración del desarrollo* pueden distinguirse dos ámbitos de actuación: “uno vinculado al denominado *institutional building*, en el que se trata de generar la infraestructura institucional necesaria para poder desarrollar las políticas públicas, y otro cuyo énfasis está puesto en la definición de estrategias y políticas públicas que contribuyan al desarrollo” (Carrillo; 2004:43). El *institutional building* aparece, además, como el puente necesario entre la generación de una política pública de utilidad recíproca para la organización pública y la base para la construcción y desarrollo de competencias y capacidades en el gobierno (véase la última de las tres secciones del presente estudio).

De esta manera, tal y como afirmamos al inicio de la presente sección, las políticas públicas no sólo son productos organizacionales (como se planteó en la pregunta), sino – al mismo tiempo- insumos de la propia organización. No estamos argumentando, por emplear un recurso metafórico, que la política pública se encuentra al final de la línea de ensamble de la organización; estamos refiriendo un ciclo, una espiral, donde entre organización pública y política pública existe una comunión permanente, donde hay una producción y retroalimentación mutua.

La mencionada relación recíproca entre organización pública y política pública, donde se define cómo se organiza el gobierno, no es idéntica en contextos diferentes: su naturaleza y características dependerán de qué se pretenda desde el gobierno, o como lo planteamos en el siguiente numeral, qué busca el gobierno.

3. El gobierno y su teleología

Cuando Woodrow Wilson (1887) se pregunta por qué la ciencia administrativa recibió primero atención en Europa y no en Estados Unidos o Inglaterra, encuentra dos razones: “primero... había que gobernar más y, segundo... [el] deseo de mantener el gobierno como monopolio hizo que los monopolistas se interesaran por descubrir los medios menos irritantes de gobernar” (1999:78).

Cuando se quiere buscar una respuesta a cuál podría ser el fundamento organizacional del gobierno, debemos excavar más a fondo y preguntarnos a qué gobierno nos referimos: al que quería gobernar más y necesita descubrir medios menos irritantes para gobernar, tal como sucedió en el caso de Europa por el dicho de Wilson, o por el contrario, el gobierno que se ocupa más por lo que sucede dentro del llamado triángulo de hierro.

Friedland y Alford (1999:308) comentan que “las organizaciones que adoptan las formas adecuadas funcionan bien no porque sean más eficientes, sino porque esas formas son las más efectivas para obtener recursos de otras organizaciones que las consideran legítimas”. Las organizaciones, entonces, tendrán la forma que mejor convenga al interés del gobierno. El gobierno se organiza de acuerdo con lo que busca.

Pero ¿qué se busca? Ésta no es una pregunta menor. A finales del siglo antepasado, por ejemplo, la cuestión se resolvió alejando tajantemente a la administración de la “prisa y la pugna de la política” (Wilson; 1999:84). Esta dicotomía, útil en el contexto norteamericano de finales de 1880, pudiera no ser el paradigma más prometedor en las condiciones propias de la primera década del siglo XXI.

El pensamiento actual parece tender hacia el eclecticismo, lo que obliga a un conocimiento de lo previo, lo suficientemente extenso y profundo como para poder valorar y emplear lo que parece mejor. De aquí la importancia de destacar, aunque sea brevemente por la extensión del trabajo, algunas notas características de las principales corrientes hasta el momento.

Se aprovecha, sin embargo, la pregunta de “qué se busca” para proponer dos probables caminos: uno, el gobierno sólo quiere ejercer el poder; y dos, el gobierno quiere mantener el poder por lo que necesita reducir las probables fricciones.

3.1 El gobierno quiere ejercer el poder

Se trata del poder, sin alguna otra preocupación, sin ver más allá: la imposición de una voluntad sobre otra, la fuerza a que alguien haga o deje de hacer. Y, al respecto, hay muchas maneras.

Según Cobb y Elder (citado por Parsons; 2007), hay dos estrategias de poder para la contención de un tema en expansión, a saber: las grupales, tendientes a desacreditar al grupo y/o líderes y, las temáticas, por la cuales hay recompensas simbólicas, publicidad y/o la creación de unidades organizacionales nuevas. Como lo estableció Schattschneider (1960): “la definición de las alternativas es el instrumento supremo del poder” (citado por Parsons; 2007:157), de esta manera, “las organizaciones no son cajas negras que reciben insumos del exterior; son instrumentos de control social, económico y político” (Clegg y Dunkerly, citado por Parsons; 2007:177). Lo anterior, sigue apoyado por Schattschneider al señalar que “todas las formas de organización política están sesgadas a favor de la explotación de ciertos tipos de conflictos y la supresión de otros, pues organización significa movilización de sesgos. Algunos temas son organizados al interior de la política, mientras que otros son organizados fuera de ella” (Schattschneider, citado por Parsons; 2007:161). Es en Weber donde encontramos los canales más claros de dominación a través de la organización pública: el gobierno del *buró*, la burocracia; construida de manera semejante a la milicia, los principios de la burocracia weberiana trascienden hasta nuestros días.

3.1.1 La burocracia en Weber: ejercicio de poder y dominación

La dominación legal, en términos de Weber (2007), descansa en la validez de cinco preceptos: 1) el derecho puede ser establecido mediante pacto o por imposición, por motivos de índole racional y con la pretensión de que sea obedecido al menos por los miembros de la organización; 2) el derecho es un conjunto de normas abstractas establecidas con un fin; la jurisdicción es la aplicación individual de la norma; la administración es la atención racional de los intereses previstos en los ordenamientos; 3) el gobernante obedece al dar instrucciones y órdenes; 4) quien obedece lo hace como

miembro del grupo y obedece al derecho; y 5) hay la idea de que se obedece al ordenamiento impersonal y dentro de las competencias objetivas delimitadas racionalmente.

Asimismo, la dominación racional que explica Weber (2007) requiere de los siguientes elementos: 1) existencia continua y reglamentada de una organización; 2) esferas de competencias; 3) principio de la jerarquía de cargos, es decir, el establecimiento de órganos de control y supervisión de modo que el inferior tenga el derecho a recurrir o a quejarse ante su superior; 4) las reglas que guían el comportamiento pueden ser técnicas o normas; la aplicación de las reglas requieren una formación especializada y, por lo mismo, de un aparato administrativo; 5) el principio de una completa separación entre el aparato administrativo y la propiedad de los medios administrativos o de producción; 6) el titular del cargo no posee la propiedad del puesto oficial; y 7) el principio del expediente escrito.

La fortaleza del modelo weberiano está en su estructura, pues se trabaja como bloque y se es profesional desde dentro; hay disciplina, el poder se ejerce por caminos claros y concretos; los resultados se observan. Los de afuera, la comunidad, tendría que verse beneficiada.

3.2 El gobierno quiere mantener el poder

El tiempo avanza y pareciera se requiere de un modelo cuya fortaleza se encuentre afuera, es decir, en la aprobación de la comunidad, del cliente. En efecto, la estructura no siempre es tan profesional como se describió con Weber y trabaja como bloque sólo cuando se ve amenazada por el exterior.

El hombre descrito por Weber no existe, expresarán los modernos, agregando el ingrediente del individualismo instrumental: “la racionalidad de los individuos... [actúa con base] el intercambio, cada uno de los cuales procurará maximizar su utilidad intercambiando recursos escasos, por lo general materiales” (Friedland y Alford; 1999:294-295). Otros actores aparecen en escena: “la experiencia occidental de

individualidad, elección y libertad ha sido conformada institucional e históricamente por el surgimiento del capitalismo, el Estado, la democracia, el núcleo familiar y la religión cristiana” (Friedland y Alford; 1999:303).

El modelo cambió y no se quiere más una pirámide de corte militar. Ahora se busca lo democrático, las reglas del mercado como parte del capitalismo. En el trabajo de Rhodes sobre gobernanza, citado por Carrillo (2004), la organización pública, por ejemplo, adquiere una fisonomía más parecida a una “red de organizaciones”. Bajo esta óptica, se estaría buscando la integración y la pluralidad: “una de las constantes de la vida contemporánea es que las estructuras y la dinámica del poder han ingresado a etapas de redefinición que dan lugar a que las instituciones revisen el papel que desarrollan en la sociedad” (Uvalle; 2005:335).

Se habla ahora de gobernanza: “el proceso mediante el cual los actores de una sociedad deciden sus objetivos de convivencia –fundamentales y coyunturales- y las formas de coordinarse para realizarlos: sus sentido de dirección y su capacidad de dirección” (Aguilar; 2006:90), todo esto con implicaciones organizacionales.

Aparece también la Nueva Gestión Pública (NGP³) y, en menos de una década, ya se define como una era breve y transitoria entre la tradición burocrática de la administración pública y la tradición pluralista de la nueva gobernanza (Osborne 2006 citado por Suk; 2007:512).

Entonces, no se entiende aún a cabalidad cómo la gobernanza se relaciona con la NGP y sus herramientas, pero ya debe hablarse de una *gobernanza responsiva* (Suk; 2007:511). En este sentido, no debe perderse de vista que bajo el manto cambiante de lo moderno, prevalecen, prácticamente de manera inamovible, casi todos los principios de la burocracia weberiana.

³ Aguilar (2006) identifica como fuentes de la base teórica de la NGP los teoremas del neoinstitucionalismo económico y las tecnologías del gerencialismo.

4. A manera de conclusión: el gobierno moderno

Sin que pueda afirmarse que existe un modelo único de gobierno moderno, podemos arriesgar tres líneas que describirían los elementos esenciales de muchos de los aparatos públicos que pueden hoy observarse. Sobre ellos se esbozan lo que resultaría su fundamento organizacional. Dichas líneas y sus fundamentos organizacionales son las siguientes:

- Perdura la dominación racional/legal en virtud de la burocracia descrita por Weber. Hay, sin embargo, una tendencia a suavizar, disimular –tal vez esconder- una autosuficiencia dada en un marco poco eficiente.
- Perdura la organización formal. Como en el caso pasado, existe una tendencia hacia la identificación y énfasis de la organización a través de reglas informales. En esta construcción “las instituciones son patrones supraorganizacionales de la actividad humana por los cuales los individuos y las organizaciones producen y reproducen su subsistencia material y organizan el tiempo y el espacio” (Friedland y Alford; 1999:307).
- Perduran los intereses protegidos en una organización política liberal/individualista. Son tres según Ronald y Meyer (1999): 1) el interés de todos por lograr el control sobre todo lo demás; 2) organización en torno de los intereses legitimados; y 3) el control del sistema político.

En esencia, la política pública busca resolver problemas públicos. Las organizaciones son un instrumento, un medio, para hacerlo. Pero la política pública sirve también como insumo en lo que debiera ser un trabajo continuo hacia el constante refinamiento del quehacer público.

Cada organización pública, en cada una de las sociedades a las que pertenezca, encontrará el mejor camino para resolver los requerimientos de la comunidad. En todo caso es válido preguntarnos qué busca el gobierno: busca ejercer el poder o mantener el poder.

Fuentes de información

Aguilar Villanueva, Luis F. (2006), *Gobernanza y gestión pública*. México, Fondo de Cultura Económica.

Arellano, David y Enrique Cabrero (2007), "Introducción", en *Reformando al gobierno. Una visión del cambio gubernamental*, México, Porrúa/CIDE.

Barzelay, Michael y Juan Carlos Cortázar Velarde (2004), Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social: Estudio de caso No. 1, en *Estudios de caso sobre buenas prácticas de gerencia social*, Washington, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social/Banco Interamericano de Desarrollo.

Carrillo, Ernesto (2004), "La evolución de los estudios de administración pública", en María del Carmen Pardo (comp.), *De la administración pública a la gobernanza*, México, El Colegio de México.

Friedland, Roger y Robert R. Alford (1999), "Introduciendo de nuevo a la sociedad: símbolos, prácticas y contradicciones institucionales", en Paul J. Di Maggio y Walter W. Powell (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/Fondo de Cultura Económica.

Goodin, Robert E. (2003), "Las instituciones y su diseño", en Robert E. Goodin (comp.), *Teoría del diseño institucional*, Barcelona, Gedisa.

Hardin, Russell (2003), "Moralidad institucional", en Robert E. Goodin (comp.), *Teoría del diseño institucional*, Barcelona, Gedisa.

Lasswell, Harold D. (1951), "La orientación hacia las políticas", en Luis F. Aguilar Villanueva (comp.), *El estudio de las políticas públicas*, México, Miguel Ángel Porrúa.

Parsons, Wayne (2007), *Políticas públicas*, Argentina, FLACSO/Miño y Dávila

Pettit, Philip (2003), "El diseño institucional y la elección racional", en Robert E. Goodin (comp.), *Teoría del diseño institucional*, Barcelona, Gedisa.

Suk Kim, Pan, (2007), "Desafíos a la capacidad pública en la era de una administración pública en evolución y reforma del gobierno", en Revista *Gestión y Política Pública*, México, volumen XVI, número 2, II Semestre, CIDE.

Talbot Coram, Bruce (2003), "Teorías de segunda mejor alternativa y sus implicaciones para el diseño institucional", en Robert E. Goodin (comp.), *Teoría del diseño institucional*, Barcelona, Gedisa.

Uvalle Berrones, Ricardo (2005), "Ciudadanía y administración pública", en Juan Carlos León y Ramírez y Julio César Olvera (coords.), *Los ciudadanos de cara al siglo XXI*, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Weber, Max (2007), *Sociología del poder. Los tipos de dominación*. Madrid, Alianza Editorial.

Wilson, Woodrow (1887), "Estudios de la administración pública", en Jay M. Shafritz y Albert C. Hyde (comps.), *Clásicos de la administración pública*, México, Fondo de Cultura Económica.



ENC RUCI J A
REVISTA ELECTRÓNICA DEL
CENTRO DE ESTUDIOS EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

SÉPTIMO NÚMERO
ENERO - ABRIL 2011

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



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: *Mtro. Roberto Peña Guerrero*

Secretario Administrativo: *Lic. José Luis Castañón Zurita*

Jefa de la División de Estudios de Posgrado: *Judit Bokser Misses*

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. María de Lourdes Durán Hernández*

Jefe de la División de Estudios Profesionales:
Lic. Claudia Bodek Stavenhagen

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

Coordinadora de Informática:
Arq. Guadalupe Gómez Goujón
(Responsable de la Publicación Electrónica)

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

ENC RUCI J A REVISTA ELECTRÓNICA DEL CENTRO DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Año 3, No.7, enero-abril 2011, 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. Editor responsable: Dr. Ricardo Uvalle Berrones. 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, Mtro. 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, 1 de septiembre de 2011.

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.

