

# ***SUSTENTO Y PROPUESTA DE LA NUEVA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: RETOS Y POSIBILIDADES***

*Ricardo Uvalle Berrones*

## **Resumen**

El presente trabajo se concentra en dos objetivos. Uno de ellos consiste en proponer una aproximación conceptual de la reforma de gobierno tomando en consideración los trabajos principales dedicados a la gerencia pública; el otro se refiere a los escenarios en los que se puede llevar a cabo las reformas gubernamentales, tomando en cuenta las diversas estrategias de cambio.

## **Abstract**

This paper concentrates on two objectives. The first consist of proposing a conceptual approach to goverment reforms considering the main activities dedicated to public management; the other refers to the scenarios in which goverment reforms can take place, considering different change strategies in present day Mexico.

## **Introducción**

En el debate contemporáneo de las organizaciones e instituciones, no hay duda de que la administración pública ocupa un lugar en la controversia social, ya que genera acuerdos y apoyos, aunque también inconformidades y disensos.

En este caso, la nueva administración pública no es la excepción,

debido a que su movimiento intelectual y profesional se gesta en un periodo (los años ochenta) en el cual el papel de los gobiernos se revisa, modifica y acota para dar respuestas más funcionales a la sociedad contemporánea y sus organizaciones ciudadanas.

La nueva administración pública tiene el mérito de reconocer que una administración gubernamentalizada incurre en déficits públicos, porque queda rotando en su propio eje, es decir, se vislumbra a sí misma, y no en razón del público ciudadano. Además, es proclive a incurrir en una óptica internalista, es decir, tiende a valorarse en lo fundamental desde su ámbito procedimental.

Para la nueva administración pública, lo importante es que la ciudadanía vuelva a confiar en ella. Por ello, es necesario aceptar y replantear los límites funcionales de una administración pública excesivamente rígida, formalista y propensa a ritualismos. Es necesario, pues, que la nueva administración pública sea entendida de acuerdo con su filosofía y tomando en cuenta los nuevos retos del acontecer contemporáneo.

Su filosofía postula que la capacidad productiva y distributiva de los bienes y servicios que el gobierno produce, son adquiridos y evaluados por el público ciudadano. En consecuencia, es fundamental que el desempeño institucional del gobierno y la administración pública se caracterice por la conjugación fina y oportuna de los valores de la calidad y la eficiencia, tomando en cuenta el sentido y trascendencia de la vida democrática. Por tal motivo, la evaluación de la administración pública debe ser, por esencia, abierta, pública y continua.

### **La importancia de lo público**

La sociedad contemporánea es un tipo de complejidad que condensa las relaciones de los grupos y las organizaciones para desenvolverse como actores importantes del quehacer público. Son actores que interactúan como sistemas que intercambian recursos, información, iniciativas y propuestas. Por eso, lo público tiene importancia en cuanto que es un

espacio de movimientos que articulan objetivos, estrategias, tiempos y modos de acción encaminados a tener presencia significativa en los procesos del poder.

Lo público es un sitio en el que convergen estructuras micro y macro-sociales. Las micro son relativas a las personas, a las unidades de producción, las formas de intercambio, el mundo de las preferencias y las elecciones subjetivas. Las macro enlazan con capacidades que se organizan para participar, vía instituciones, en distintas facetas de la vida pública que son de interés común.

En este caso, destacan la privatización y la concesión de aquellos servicios públicos que no se justifican para que sean administrados por los gobiernos; no así, las tareas de seguridad pública, la procuración del bienestar social y la capacidad para que la economía pública sea fuente de beneficios compartidos. Lo público encauza esfuerzos individuales y colectivos, pues es un espacio en el que interactúan capacidades que deben aprovecharse en favor de la sociedad y el Estado.

Lo público no es coto cerrado sino un sistema de intercambios, aperturas y procesos que coadyuvan a que la vitalidad de lo social, lo político y lo económico tengan oportunidad de comportarse de manera ordenada y creativa. De este modo, la visión contemporánea de lo público es de carácter amplio y plural. No se limita al mundo de las instituciones estatales y gubernamentales, sino que comprende agentes económicos, sociales y políticos, los cuales configuran el empuje de la sociedad y la riqueza misma del Estado.

Sin referencia a lo público, el Estado se contempla a sí mismo. Corre el riesgo de intrincar sus movimientos y toma distancia de la sociedad, comprometiendo de ese modo su seguridad y bienestar. En cambio, con referencia a lo público, el Estado no es una carga negativa para la sociedad, debido a que su desempeño es mediado por balances y contra-balances, es decir, por el comportamiento de las instituciones. La visión del Estado como institución destaca su naturaleza pública, misma que

---

<sup>1</sup> "No debe perderse de vista, sin embargo, que el Estado debe desempeñar en los actuales escenarios un nuevo papel en la promoción del desarrollo. Se requiere de un Estado con un perfil

permite identificar que es un poder sujeto a reglas, atribuciones, restricciones y controles.

Lo público del Estado<sup>2</sup> no proviene de su condición misma, sino que debe construirse a través de arreglos, compromisos, definición de reglas y sistemas que acrediten el comportamiento de la democracia procedimental. El carácter de esta última es fruto de la interacción de los protagonistas del poder; en tal caso, los ciudadanos. Cuando los ciudadanos participan en la discusión de los asuntos comunes, manifiestan distintas cosmovisiones que deben respetarse con base en el pluralismo político e ideológico.

Tener un sitio en la pluralidad implica que la democracia permite incluir a los ciudadanos en la organización y el ejercicio del poder. También corrobora que existen fórmulas de participación y representación que permiten el vigor de lo público, debido a que se canalizan opciones, preferencias, proyectos y acciones grupales.

La importancia de que la vida pública sea activa, propositiva y emprendedora es propia de la democracia moderna. Ésta se nutre de valores que se sintetizan en instituciones tales como: las libertades civiles y públicas; la constitucionalidad del poder; la división y colaboración de poderes; la rendición de cuentas; la administración, procuración e impartición de justicia, así como el diseño y aplicación de las políticas de bienestar social.

---

activo de promoción de la actividad económica que no se confunda con los viejos criterios de subsidios y transferencias improductivas de gasto público; de alianzas estratégicas y no de enfrentamiento con el sector privado en áreas que requieren de una adecuada participación fomentando actividades a nivel microeconómico". René Villarreal, "El reencuentro del mercado y el Estado con la sociedad: hacia una economía participativa de mercado", en revista *Reforma y Democracia*, Caracas, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 1997, núm. 8, p. 205.

<sup>2</sup> "Si se admite que la posibilidad de que la sociedad se autogobierne requiere de un Estado democrático, entonces se revela como objetivo privilegiado la propia publicación del Estado y, en particular, de los mecanismos a través de los cuales se delimitan los contenidos específicos de la agenda pública y se formulan formalmente las políticas públicas". Nuria Cunill, *Repensando lo público a través de la sociedad. Nuevas formas de gestión pública y representación social*, Caracas, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo y Editorial Nueva Sociedad, 1997, p. 71.

---

La vida pública no es un arquetipo ideal, sino realidad concreta. Esto significa que es un mundo de relaciones, formas de cooperación, compromisos reconocidos, decisiones adoptadas, beneficios logrados y costos compartidos. Es, a la vez, un espacio en el cual coexisten tipos de negociación, el abordaje diferenciado de problemas y la selección de opciones para atender las carencias y demandas sociales.

La vida pública es un espacio amplio de actores sociales y políticos que nutren el sentido de la democracia moderna, reconociendo que la diversidad, la pluralidad y el debate son atributos inherentes a la forma de vida republicana. Sin duda, en la sociedad contemporánea la vida pública es intensa y compleja, ya que existen actores que inciden de manera importante en la conquista, dirección y objetivos del poder.

En efecto, la opinión pública, los partidos políticos, los congresos, los sindicatos, los colegios, las asociaciones, las iglesias; en suma, los grupos de interés, despliegan acciones que tienen por objeto participar en la estructuración de las decisiones públicas. Sus tácticas son diversas y denotan que la complejidad de lo social y lo político, es fruto de intereses en competencia, proyectos distintos y visiones plurales.

La complejidad de la sociedad contemporánea es una constante que no tiene punto de reposo, sino que se alimenta del comportamiento diferenciado de las organizaciones civiles y públicas. En esta lógica, el espacio de lo público se integra por actores que tienen intereses coincidentes y divergentes. Unos y otros son consustanciales a la democracia; en todo caso, lo importante es que tengan canales de institucionalidad para que, a través de reglas de civilidad, se les formulen respuestas específicas. Lo público no es un sitio de obviedades ni de simplicidades. Es sitio complejo porque en él se testimonia que el Estado y la sociedad tienen nuevas relaciones que dan cuenta de la emergencia, la apertura y el dinamismo de los grupos ciudadanos.

En términos contemporáneos, lo público da importancia a cuestiones que se relacionan con puntos vitales de la sociedad y la vida ciudadana. En efecto, lo relativo a la ciudadanización evidencia que el público organizado reclama un lugar más activo en los puntos de decisión. Ciudadanizar el poder es una demanda que se extiende a lo largo y

ancho de la sociedad. No más gobiernos alejados de los ciudadanos; no más burocratismo; no más dilatación administrativa, son asuntos que forman parte del debate público.

De este modo, la ciudadanización es la respuesta a estructuras cerradas y autoritarias. Es opción para evitar que el poder incurra en excesos que afectan a la sociedad. Es senda para que la democracia sea un sistema de vida más productivo, fructífero y creativo. La ciudadanización se refiere a un modo de vida en el cual se reconocen los derechos que tiene el público de la sociedad para fungir con responsabilidad en la atención de los problemas comunes. Significa la devolución de derechos ciudadanos que fueron limitados, expropiados o suplantados por el exceso de prácticas estatales y burocráticas. Alude a que el espacio público pertenece a los ciudadanos y a sus organizaciones.

Por tanto, ciudadanizar significa que el poder tiene organización, estructura y cobertura democrática. La ciudadanización es el correlato de un espacio público dinámico, contestatario y abierto. De este modo, un elemento ineluctable de la ciudadanización es, sin duda, el pluralismo. Por el pluralismo, la sociedad tiene la oportunidad de ser nutrida por una diversidad de opciones y proyectos. Significa que hay cabida para posiciones, creencias y definiciones que, institucionalizadas en formas de organización, permiten que el ejercicio de las libertades públicas sea más activo. Por el pluralismo, la sociedad denota que tiene capacidad para la convivencia de los opuestos; también, que la vida política es un conjunto de valores que estimulan la competencia entre individuos, grupos y organizaciones.

En el pluralismo, la competencia se traduce en la existencia de mercados políticos. En éstos hay actores que tienen como objetivo llegar al poder y, con base en la lógica de la competencia, emprender acciones orientadas a ganar sitios en los procesos de decisión. Por eso, la ciudadanización y el pluralismo son el binomio que da rostro a la sociedad de ciudadanos, la cual tiene capacidad para definir y aplicar reglas públicas que son objeto de deliberación y aprobación. Una sociedad ciudadanizada da paso a un ejercicio prudente y ordenado del poder. Una sociedad plural es ejemplo de que las decisiones públicas tienen que

consensuarse y que los gobiernos no son torres de marfil ni estructuras omniscientes para decidir a espaldas de los ciudadanos lo que se puede y debe hacer. Así pues, ciudadanía y pluralismo son elementos centrales en la visión contemporánea del espacio público.

En los últimos 20 años, el espacio público es foco de más atención y debate. La crisis de los gobiernos expansionistas y el despertar<sup>3</sup> de los ciudadanos son realidades encontradas. Son realidades que tienen como saldo el imperativo de ser revisadas para configurar la nueva relación gobierno-ciudadanos. Hay conciencia de que el expansionismo gubernamental es una de las causas que provocan males públicos que amenazan con fracturar la gobernabilidad democrática.

Algunos de esos males públicos son los gastos onerosos del gobierno y el declive en su capacidad para asegurar el crecimiento, la justicia y el bienestar; además, dan cuenta de que la aptitud de los gobiernos para coordinar la sociedad tiene límites, es decir, realidades que no pueden soslayarse. Un caso de esta situación, es que no se pueden formular promesas sociales si no se ubican en el terreno de la viabilidad y la factibilidad. De igual modo, para una opción u otra, es necesario que los recursos fiscales sean conseguidos de manera productiva y ordinaria; no de forma injusta y comprometedora.

En el despertar del espacio público no hay cabida para emprender aventuras burocráticas y administrativas, dado que hay vigilancia y demandas por parte de los ciudadanos para que los gobiernos rindan cuentas públicas. Hoy día, es factible situar el espacio público de acuerdo con los elementos siguientes:

### 1. Mayor intensidad y densidad ciudadana;

<sup>3</sup> “Encontramos así en la prestación de los servicios públicos organizaciones privadas lucrativas y no lucrativas (voluntariado, filantropía), laicas o religiosas, que operan con fondos propios o con fondos estatales o mixtos; que pueden ser locales, nacionales o internacionales; entera o parcialmente reguladas por el gobierno; autónomas o semiautónomas en su proceso administrativo”. Luis F. Aguilar Villanueva, “Ensayos sobre la nueva administración pública”, *Revista de Administración Pública*, México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1996, núm. 91, p. 24.

2. Intensificación de los procesos de publicitación;
3. Definición más clara de lo que realizan la sociedad y el gobierno;
4. Protección y certidumbre para los derechos de propiedad;
5. Importancia de las políticas públicas<sup>4</sup> en cuanto método de gobierno;
6. Institucionalización progresiva de los mercados económicos y políticos;
7. Nuevas formas de comunicación entre la vida privada y la vida pública;
8. Redistribución creciente del poder democrático;
9. Impulso a las reformas institucionales, y
10. Estímulos para alentar la corresponsabilidad ciudadanos-gobierno en la atención de los asuntos públicos.

### **La trascendencia de la administración pública contemporánea**

Con base en la cosmovisión de lo público, la administración pública contemporánea vive procesos de cambio que orientan por la senda de revalorar su contenido. Ubicarla en el marco de condiciones que la sitúan en la democratización del poder, implica que se relaciona con factores importantes de la vida económica y social.

Lo público de la administración pública es una condición de vida que tiene importancia considerar, ya que de otro modo no es importante

---

<sup>4</sup> “Toda política pública entraña un mecanismo de asignación de recursos y oportunidades, más allá de la lógica mercantil, entre diferentes grupos sociales con intereses y preferencias en conflicto. En consecuencia, las políticas implican opciones de fondo enraizadas en valores, paradigmas e ideas... Trasladan, de forma más o menos explícita, concepciones y referentes normativos a la esfera de la decisión colectiva. Y todo ello tiene lugar en un marco de interacciones concretas entre actores políticos. Sus estrategias y habilidades de negociación serán también variables para tener en cuenta como determinantes de cada resultado decisional”. Joan Subirats y Ricard Gomá, “Políticas públicas en España (1976): la economía política de la democratización”, en *Revista de Gestión y Política Pública*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, 1997, vol. VI, núm. 2, p. 392.

destacar su ascendencia en cuanto gobierno de la comunidad. Para la administración pública es fundamental que se puntualice su esencia, debido a que su razón de ser es producto de la vida social, la cual se rige por valores, principios e instituciones.

De acuerdo con lo público, la administración pública se configura como una institución importante para la sociedad. Sus tareas son vitales para asegurar condiciones favorables de vida, así como para definir opciones de desarrollo en favor de la comunidad política. Sin la administración pública no es posible que la comunidad política asegure su grado de cohesión con base en la eficiencia y oportunidad con que se satisfacen los elementos constitutivos de la vida colectiva.

Ésta es fruto de la agregación de voluntades que superan el goce de los intereses y deseos privados, es decir, la vida colectiva es de gran trascendencia, dado que a través de ella es posible que las reglas públicas contribuyan a estimular lo mejor de las capacidades individuales. En esta tarea, la administración pública juega un papel crucial, pues su aptitud institucional se canaliza a la creación de los elementos constitutivos de la vida y, al mismo tiempo, a procurar que el espacio de lo público sea fuente de bienestar y prosperidad compartidos.

Hoy día, la administración pública se desarrolla en medio de grandes retos que le exigen sapiencia y capacidad de respuesta. En efecto, la globalidad, la incertidumbre, la competitividad y la ciudadanización son retos que permean su esencia en cuanto institución común a los seres humanos. Son retos que exigen capacidad de respuesta, a efecto de que sean institucionalizados con alternativas de acción.

En este sentido, la globalidad implica la transformación espacial y temporal de los sistemas de vida, debido a que el uso de las tecnologías de punta intensifica la velocidad de los procesos, disminuye las lejanías físicas y comunica la geografía con alcance planetario, modificando las pautas del comportamiento individual y colectivo. En relación con la incertidumbre, es una constante que en la actualidad exige discernimiento y pericia para gobernar mejor la vida pública, ya que no hay certeza de que los acontecimientos sigan rutas determinadas.

Respecto de la competitividad, se trata de un valor que aumenta las

exigencias para conjugar eficiencia, calidad, oportunidad y satisfacción en la producción de los bienes y servicios públicos. Finalmente, la ciudadanización es reclamo del público para que la conducción de los gobiernos no sea lineal ni vertical, sino participativa, horizontal y corresponsable.

Estos factores dan cuenta de que la administración pública contemporánea se desenvuelve en contextos que tienen una dinámica significativa, la cual permea su contenido social y público. De esta manera, lo público de la administración pública es producto de condiciones de vida. Responde a la importancia institucional que tiene aquélla, la cual se inserta dentro de un cúmulo de transformaciones que modifican los sistemas de convivencia, intercambio, cooperación y negociación.

Lo público de la administración pública es fruto de los valores democráticos, los cuales permiten la convivencia republicana de los ciudadanos y las instituciones. Como institución, la administración pública tiene como cobertura la vida republicana. Sus atribuciones se cumplen atendiendo la república, cuidando los intereses del público y formulando respuestas a lo que es diverso y plural.

En consecuencia, la administración pública es la institución más activa de la vida pública, debido a que es la vida misma de la sociedad. Es la que alienta el comportamiento de la sociedad y es la actividad común que posibilita que la vida sea civilizada, democrática, emprendedora y equitativa. Referida al ámbito de lo público, invoca y cumple valores. Invoca aquellos valores relativos al interés público. Cumple con las tareas que se orientan al logro del bienestar social. Cuando invoca y cumple, se manifiesta con su carácter republicano<sup>5</sup> y su ascendencia liberal.

---

<sup>5</sup> "Para la buena gobernación y administración de la comunidad política se requiere no sólo una sólida conciencia jurídica, un convencimiento experto probado, destreza técnica y manejo directivo. Se exige sobre todo cultivar la costumbre republicana y democrática de comunicar al público, con evidencias y argumentos convincentes, las razones de por qué una determinada política prefiere ciertos fines, instrumentos y regulaciones, por qué una demanda social específica ha sido incluida o excluida de la agenda de gobierno, por qué un programa incorpora ciertos procedimientos y tiempos, por qué una organización pública se comporta de una cierta manera y no de otra con los ciudadanos". Luis F. Aguilar Villanueva, *Estudio introductorio al libro*

Lo público de la administración pública<sup>6</sup> deviene de su raigambre republicana, su contenido social, los valores democráticos y la preservación de los valores comunitarios. La identidad de la administración pública en cuanto institución social es original, ya que se inscribe en lo que es la sociedad y cuál el papel que le corresponde al gobierno.

Como ninguna otra institución, la administración pública es objeto de la atención ciudadana. Lo anterior, debido a que es reconocida como uno de los pilares de la vida pública y porque su importancia social no está a discusión, ni es motivo de duda alguna. Lo que realiza o deja de realizar la administración pública tiene incidencia en términos de costos y ventajas.

En la visión del gobierno, cuando la administración pública decide o no obrar, manifiesta una postura que se traduce en un tipo de acción que tiene repercusión en la vida de la comunidad política. Por tanto, su importancia es fundamental para dar rumbo y coordinación a la sociedad, la cual se organiza en grupos y organizaciones.

La sociedad contemporánea necesita de la administración pública y por eso se cuestiona no la importancia que tiene para la misma, sino la eficacia de los modos y formas (gestión pública) que dan vida a sus capacidades o insuficiencias. Sin el contenido público y republicano de la administración pública, la sociedad resiente los efectos de un poder que se ejerce sin referentes institucionales.

---

*Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*, de Giandomenico Majone. México, Fondo de Cultura Económica y Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Colección Política y Gobierno, coordinada por Mauricio Merino, 1997, p. 14.

<sup>6</sup> "La finalidad de la administración pública debe ser tener un concepto del público que se base en la benevolencia. En la noción de la benevolencia está incorporado el sentido de servicio que desde hace mucho tiempo se ha asociado a la administración pública. No resulta sorprendente que se haya perdido la consideración pública hacia el servicio público. Esa consideración sólo puede reclamarla una administración pública que estime al público mediante la benevolencia". H. George Frederickson, "Hacia una teoría del público para la administración pública", en *Revista de Gestión y Política Pública*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, 1992, vol. I, núm. 1, p. 24.

A diferencia del poder obcecado, el poder de la administración de acuerdo con los valores de la sociedad moderna debe ser persuasivo, benévolo y prudente. Esto significa que reconoce atribuciones y restricciones que tienen fundamentación legal y constitucional: que le confiere al público trato de ciudadano, no de súbdito. En consecuencia, ciudadanizar la administración pública es consustancial a las instituciones republicanas y responde a la condición de vida de los ciudadanos para que sea alentadora en cuanto a las expectativas y la efectividad en los resultados conseguidos.

La misión de la administración pública, de cara a la vida pública, siempre debe ser positiva. No puede aceptarse de otra manera, porque la comunidad organizada que ella encara, finca sus capacidades, medios y acciones en el logro de metas que tienen como propósito la convivencia ordenada y benéfica de los opuestos. En este caso, la administración de la vida en común implica el reconocimiento de problemas, tensiones y conflictos.

Tal situación en cuanto modo de vida no es irregular ni anómala. Por el contrario, exige el reconocimiento de dificultades y restricciones, pero fundamentalmente que hay capacidades institucionales para que el abordaje, diseño y aplicación de soluciones sea de carácter público. En este caso, si la administración pública no es capaz de resolver problemas, no tiene sentido y razón de ser en la vida pública.

Al reconocerla como una institución apta, la sociedad puede vivir con seguridad, ya que los aspectos relativos a los derechos del hombre y los derechos del ciudadano, tienen certidumbre para que sean salvaguardados con institucionalidad. Así pues, lo público de la administración pública es una premisa determinante para valorarla como una de las instituciones republicanas y no como un mero agregado de elementos técnicos, organizativos y procedimentales que se encargan de traducir en hechos lo que se postula como plan o proyecto; dicha traducción debe tener como referencia el mundo de lo axiológico.

Es lo axiológico la piedra de toque para que la administración pública sea considerada con base en lo siguiente:

1. Su misión y compromiso con la vida pública.
2. La contribución que realiza en favor de una vida justa y activa.
3. Su importancia en la creación de condiciones óptimas de vida.
4. La ampliación de los procesos de ciudadanización.
5. El aliento y estímulo en favor de la economía pública.
6. Su inserción en las etapas de transición y consolidación institucional.
7. El diseño y aplicación de políticas regulatorias.
8. Su compromiso con la prosperidad económica y el logro de la equidad social.
9. Su contribución para que la democracia perdure como un sistema deseado y esperado.
10. Su consolidación como el gobierno benevolente que la comunidad desea.

### **La nueva administración pública**

En una visión positiva y propositiva, la administración pública debe revalorarse a partir de realidades que, como la contemporánea, se caracterizan por dar vida a nuevos elementos que son determinantes para definir el perfil de las instituciones.

En este sentido, la acepción nueva administración pública no debe circunscribirse a planteamientos efímeros, posturas reduccionistas o conjeturas inmediatistas.

La nueva administración pública se refiere a lo público, responde a lo que es del público y se define por su contenido público. No es la continuación de la visión gubernamentalizada ni del patrón del estatismo. Es nueva, porque se inserta en la complejidad de una nueva civilización (posmodernidad) y se enlaza con la nueva relación que tiene la sociedad contemporánea con el gobierno. Es nueva, porque los valores de la competencia, la eficiencia y la productividad no son considerados únicamente en su valor cuantitativo, sino que destaca los aspectos cualitativos que demanda la vida social.

Es el caso de la eficiencia, la cual tiene que contextualizarse en relación con la democracia. Así, la conjugación de la eficiencia y la democracia impiden que lo numérico sea lo prevaleciente en la evaluación de la administración pública y contribuye, a la vez, a que ésta, en aras de conseguir lo cualitativo, carezca de elementos de medición para puntualizar costos y beneficios reales.

La nueva administración pública es un movimiento intelectual, académico y profesional que tiene como meta que los rendimientos de la misma se valoren<sup>7</sup> en relación con la importancia de la vida pública.

No más acciones injustificadas, onerosas e improductivas es lo que postula dicho movimiento. Ha emergido en países como Australia, Canadá, España, Estados Unidos de Norteamérica, Reino Unido, los Países Bajos, Suecia, entre otros. Sus postulados se definen por la búsqueda de opciones que tienen como objetivo que la organización, el funcionamiento y el desempeño de la administración pública sean revisados y mejorados en relación con la vida pública. Tienen como referencia la importancia de los ciudadanos en el espacio público del mercado. Esto significa que la categoría ciudadano es reivindicada para darle un lugar en la valoración (aceptación o rechazo) de los bienes y servicios que producen los gobiernos.

La nueva administración pública destaca que los ciudadanos tienen el derecho de ser tomados en cuenta a través de compromisos que las instituciones tienen con ellos para cumplir con la prestación de los servicios públicos y la producción de los bienes. Cuando los ciudadanos son reivindicados bajo el compromiso público de la administración pública, tienen margen de protección y seguridad para que su inconformidad con la calidad de los bienes y servicios sea canalizada de manera institucional.

---

<sup>7</sup> “El público está más al tanto de la mala administración pública. La administración pública promete demasiado y cuando no logra mantenerse fiel a las grandes expectativas que ha generado, el público se decepciona. Las batallas contra la pobreza, el crimen y las drogas aún están por ganarse, y puede que ni siquiera se hayan comenzado a librar, a pesar de la retórica”. Gerald Caiden, “Revitalización de la Administración Pública”, en *Revista del INAP*, núm. 91, p. 32.

En consecuencia, la relación ciudadano-administración pública trasciende el ángulo de lo administrativo (prestación de servicios públicos sin derecho a réplica) para situarse en un modo de compromiso que denota la posibilidad de reclamar, protestar y ser escuchado para evitar la discrecionalidad de la administración pública en lo referente a la calidad de los bienes y servicios. Evaluar la calidad de lo que realiza la administración pública es, en la visión de la nueva administración pública, prerrogativa que el ciudadano puede hacer cumplir para defender<sup>8</sup> sus derechos.

Por eso, la categoría el ciudadano como cliente no se reduce a una mera acepción mercantil entre los ciudadanos y la administración pública. Sería desvalorizar al ciudadano si únicamente fuera considerado desde una óptica monetarista y de costo-beneficio.

En este caso, se incurriría en una postura librecambista, gerencial y contable. Pero no se trata de eso. Lo importante es que la administración pública sea objeto de evaluación pública, es decir, de la evaluación ciudadana.<sup>9</sup>

Cuando la evaluación ciudadana está ausente en lo que realiza la administración pública, no hay duda de que prevalece el criterio de lo gubernamental para decidir si hay o no calidad en la prestación de los

---

<sup>8</sup> En este sentido, destaca el compromiso público y formal del gobierno con el público ciudadano, y para tal efecto, en varios países los derechos del público ciudadano son reconocidos con la vigencia de instrumentos que denotan la relación abierta entre el gobierno y los ciudadanos, a saber: Bélgica formaliza la Carta para Usuarios de Servicios Públicos (1992); Canadá autoriza la Iniciativa de Normas de Servicio Público (1992); Francia autoriza la Carta de Servicios Públicos (1992); Portugal reconoce La Carta de Calidad en los Servicios Públicos (1993); España reconoce El Observatorio de la Calidad (1992) y el Reino Unido sanciona la Carta del Ciudadano (1991). *Un gobierno alerta. Iniciativa de servicios de calidad en la administración en países de la OCDE*. México, Departamento del Distrito Federal, 1997, p. 17.

<sup>9</sup> "El público tiene una presencia insuficiente en la administración pública. La gente se siente demasiado excluida por los profesionales y expertos a quienes consulta. La administración pública es considerada por sus servidores como una sociedad cerrada. Ellos piensan que si se diera a conocer, el desempeño mermaría, por cuanto el estado administrativo moderno no es lugar para *amateurs* por más entusiastas y bien intencionados que sean. Los individuos que están fuera de la administración, por su parte, alegan que necesitan enterarse más sobre lo que sucede en ella". *Ibid.*, p. 46.

bienes y servicios. Ha sido lo gubernamental<sup>10</sup> la base para expandir sin referencia axiológica y democrática lo que el público necesita. Los efectos están a la vista. No todo lo que realiza la administración pública es motivo de aceptación por parte de los ciudadanos.

En este sentido, se cuestiona la calidad de sus bienes y servicios; lo oneroso que son y lo injustificado de los organismos y funciones que no son necesarios para el mejor desempeño de la vida pública. La nueva administración pública incorpora en la relación ciudadanos-gobierno valores como productividad, eficiencia, competitividad, costos de oportunidad, ventajas comparativas y calidad en los resultados.

Estos conceptos no son lógico-formales, sino que tienen elementos empíricos y consideraciones factuales para evaluar, en una dimensión de la convivencia pública, la satisfacción o no que el público ciudadano tiene sobre los bienes y servicios que la propia administración pública produce. De este modo y con base en el sistema de valores de la vida moderna, es importante puntualizar que la administración tiene que identificarse con los postulados del buen gobierno.

El buen gobierno significa que los esfuerzos públicos, privados y sociales son coordinados teniendo como referentes el ejercicio de las libertades civiles y públicas, las ventajas de la democracia y la capacidad para alcanzar con justicia distributiva el bienestar social. Para el buen gobierno, la administración pública no se sobrepone a los ciudadanos y éstos tienen la oportunidad no solamente de manifestar su inconformidad<sup>11</sup> ante ella, sino que tienen la ventaja de que sus derechos

---

<sup>10</sup> "El renacimiento de la conciencia de que lo gubernamental no recubre enteramente el mundo de lo público y, con mayor razón, que la administración pública no es de suyo y siempre pública. Gobierno, Ejecutivo y administración pública son los momentos superiores, decisorios y directivos de la operación y funcionamiento del Estado republicano, pero no recubren ni lo agotan. Existen otros poderes públicos independientes y autónomos que con sus leyes y sentencias dan forma y cauce al funcionamiento de la organización republicana y fijan límites a la actuación gubernamental y administrativa". Luis F. Aguilar Villanueva, "La administración pública y el público ciudadano", *Revista del Senado de la República*, México, 1997, enero-marzo, vol. 3, núm. 6, p. 61.

<sup>11</sup> "...por ningún motivo lo menos importante en el sistema de manejo del desempeño es el derecho de queja y reparación. Es fundamental en un enfoque al cliente que haya mecanismos

sean reconocidos de manera precisa, es decir, sin ambigüedades y dilaciones.

El reconocimiento de que la administración pública ha incurrido en déficits públicos, es evidencia de que no puede continuar en situaciones en que es más importante la eficiencia política en sí misma, a costa de sacrificar la eficiencia económica y social. Este sofisma es una de las causas que desprestigian a la administración pública y ha propiciado el desencanto del público ciudadano. No hay duda de que los déficits públicos de la administración pública tienen altos costos políticos. Hay que recordar que los ciudadanos, además de ser considerados como clientes, también son electores.

En consecuencia, ejercer el derecho de voto para recompensar o castigar a los gobiernos durante los procesos electorales es importante para modificar la correlación de fuerzas. Hay al respecto ejemplos importantes. Es el caso de España (derrota de Felipe González y triunfo del presidente José María Aznar); de Francia (el partido en el poder con el mandatario Jacques Chirac a la cabeza, pierde la mayoría parlamentaria y la oposición con Leonel Spin al frente, asume el mando del gobierno); en el Reino Unido (el triunfo de Tony Blair como primer ministro sobre John Mayor implica el regreso de los laboristas al poder). En esos países el voto del electorado modifica la relación de fuerzas y acceden al poder otras opciones políticas. Lo relevante en dichos países es que antes de las elecciones el desempeño de la administración pública es insatisfactorio. Existe, pues, un vínculo directo entre lo que realiza la administración pública y lo que evalúa el público ciudadano.

Este vínculo implica reciprocidad, es decir, si el gobierno reconoce que atiende ciudadanos y éstos le manifiestan lealtad (por ejemplo: pagar en tiempo y forma los impuestos), entonces se gesta un compromiso entre lo que la administración pública ofrece y lo que de ella esperan los ciudadanos. Dicho vínculo denota que están en juego tipos de lealtad y los apoyos que los gobiernos necesitan para tener mayoría.

---

formales para el manejo de quejas y que haya una cierta provisión para dar una reparación". Un gobierno... , *Ibid.*, p. 44.

En consecuencia, cuando aumentan los déficits sociales (inseguridad, desempleo, pobreza, exclusión y falta de calidad en los servicios públicos) los déficits de la administración pública son crecientes y pronunciados; se reacomoda la estabilidad política y la gobernabilidad democrática se ajusta en razón de otras opciones de conducción pública.

Hay que recordar que cuando las oposiciones ganan votos asumen un papel de crítico ante el gobierno y una vez que acceden legítimamente al poder deben procurar que la administración pública funcione con calidad y eficiencia, porque los grupos desplazados (nueva oposición) no renuncian a la tarea de localizar los puntos frágiles de la gestión gubernamental. Esto significa que la administración pública es el medio más importante para asegurar la gobernación pública de la comunidad política y, por lo tanto, tiene que responder con eficacia a las demandas en competencia, al conflicto de intereses y también al imperativo de que la calidad de vida se cumpla de manera continua y ascendente.

### **Los ángulos funcionales de la nueva administración pública**

Como propuesta sugerente y enfoque pragmático pero sustentado en la reflexión conceptual y metodológica, la nueva administración pública no es un postulado de doctrinas<sup>12</sup> que destacan qué se debe hacer. Su planteamiento central se orienta a redescubrir de qué manera pueden mejorar su desempeño las instituciones públicas; en este caso, el gobierno y la administración pública. Mejorarlos, aunque no con la idea clásica de revisar decisiones, objetivos, tramos de control y el mismo

---

<sup>12</sup> "Utilizaremos el término doctrina para denotar ideas específicas acerca de lo que se debe hacer en la administración, que se corresponden con lo que William Dunn llama 'enunciados de consejos' en análisis de las políticas". Christopher Hood y Michael Jackson, *La argumentación administrativa*, México, Fondo de Cultura Económica y Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Serie Nuevas Lecturas de Gobierno, coordinada por Mauricio Merino, 1997, p. 58.

proceso administrativo. No alude a cuestiones periféricas, sino a aspectos centrales que se relacionan con la relación gobierno-ciudadanos.<sup>13</sup>

La dimensión de la nueva administración pública tiene como sustento revisar los costos públicos y las implicaciones políticas de un desempeño deficiente. Por tanto, el valor de lo público es considerado para contextualizar los procesos, instrumentos y objetivos finales de lo que realiza la administración pública. Una variable que es necesario situar son los valores de la nueva gestión pública. Se refieren los mismos a criterios de tiempo, rapidez, competencia, calidad y resultados finales.

Sin referencia a la cultura del mercado no es posible considerar lo que propone la nueva administración pública. Pero no al mercado en abstracto o en bruto, sino valorándolo como una institución de carácter público. En este sentido, la cultura del mercado es portadora de valores como el progreso, la superación, la calidad, el profesionalismo y las ventajas. En un aspecto amplio y positivo, los valores del mercado son los valores mismos de la sociedad, es decir, son el punto para entenderla como un cuerpo eficiente y competitivo.

La cultura del mercado no es sólo el individualismo, sino también los estímulos y lo relativo a la innovación, la creatividad, la transformación y la competitividad. En este aspecto, la nueva administración pública, sin contrariar el sentido constitucional del gobierno, su importancia política y su tarea necesaria para la promoción económica, retoma, parafraseando a Joseph Schumpeter, la categoría “destrucción creativa”,<sup>14</sup> la cual se refiere a emprender las innovaciones que necesitan las

---

<sup>13</sup> Sobre este punto es importante recordar que la preocupación por mejorar las capacidades del gobierno no implica incurrir en posturas empresariales o productivistas, sino que se debe tomar en consideración que hay ámbitos decisionales, políticos y públicos para que la gestión pública sea eficaz y democrática. Sin estos referentes, hay riesgo de que impere la visión mecánica e “irrebatible” del *management* y con ello se propicia que los medios de la administración suplanten los fines sustantivos del gobierno, así como su razón pública. Al respecto, consúltese Joan Prats Catalá, “Derecho y *management* en las administraciones públicas: notas sobre la crisis y renovación de los respectivos paradigmas”, en *Revista Reforma y Democracia*, Caracas, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 1995, núm. 3, pp. 89-114.

<sup>14</sup> Consúltese al respecto Peter Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New Yor, Harper and Row, 1985.

organizaciones públicas para transitar a otros horizontes de la vida pública.

Así, de la centralización aguda se ingresa a la descentralización política y administrativa; de la unidad de mando, se considera la importancia de las decisiones participativas; de los grandes núcleos organizativos y regulatorios, se gira a la simplificación de las estructuras; de los procesos de burocratización, se avanza en dirección al análisis de redes; de los controles rígidos, se impulsa la vigencia de los controles preventivos. Además, de una administración pública vertical, burocratizada y rígida se debe transitar a una administración pública flexible, abierta y competitiva en favor de la sociedad de ciudadanos.

En la concepción filosófica, valorativa e institucional de la nueva administración pública, el objetivo de llevar cabo en favor del público ciudadano procesos de reconversión organizativas e institucional. Reconvertir las organizaciones es una tarea que tiene gran importancia. Las organizaciones modernas creadas con la cultura de la economía de mercado y en beneficio de la sociedad industrial, no son funcionales para la etapa de la globalidad, los procesos de apertura, la competencia regional y el auge de los mercados abiertos. Hoy día, hay nuevas condiciones materiales, sociales y públicas que exigen a las organizaciones públicas que revisen su eficacia tomando en cuenta: recursos escasos, costos de oportunidad, calidad final de los productos, el desarrollo tecnológico, la importancia de la investigación en la era del conocimiento aplicado y las perspectivas futuras del desarrollo de la humanidad.

Por eso, las administraciones públicas son objetos de reforma<sup>15</sup> para que impriman mayor eficacia a los procesos productivos y sociales. Si la

---

<sup>15</sup> "Las estrategias y propuestas para reformar la Administración Pública deben volver a enfocar su concepción del gobierno para adaptarlo a las nuevas realidades de una sociedad más abierta, democrática, plural, informada y participativa. El concepto y la práctica tradicional del gobierno paternalista debe modificarse por la de un 'gobierno promotor'... que facilite, active y promueva el desarrollo de las fuerzas de la sociedad". Leonardo Santana Rabell, *Fulgor y decadencia de la Administración Pública*, San Juan Puerto Rico, Editorial La Torre del Viejo, 1994, p. 20.

administración pública es una institución que necesita de amplios recursos públicos para su funcionamiento y al mismo tiempo es la responsable de garantizar el bienestar en la comunidad política, tiene que revisar lo que es y ha sido para ingresar a los tiempos en que las organizaciones confieren atención prioritaria a los procesos de la gestión pública responsable.

En consecuencia, la gestión pública no es únicamente la gestión del gobierno y de la propia administración pública, sino que es un proceso de decisiones y acciones que llegan al público ciudadano; a las complejidades de la economía pública; a los procesos del poder político y al imperativo de que el bienestar social es meta irrenunciable. Lo importante en estos procesos de cambio es que la reconversión organizativa de la administración pública no la vulnera como institución ni como el gobierno<sup>16</sup> de la comunidad.

Por el contrario, la respetabilidad de la administración pública se afianza en la medida en que se evalúan sus capacidades de realización (gestión pública), las cuales son el centro de su desprestigio, desencanto y desánimo en el público ciudadano. La reconversión de las bases organizativas y funcionales de la administración pública es consecuente en la medida que su incidencia en la economía pública es cada vez más importante. Simplificar, acotar, estructurar, desestructurar, crear y desechiar, son términos que dan cuenta de que en la sociedad del conocimiento (Drucker), las organizaciones públicas deben ser descentralizadas, adaptativas, abiertas y competitivas.

Estos atributos no son incompatibles con la administración pública, sino que son tipos de respuesta para que el público ciudadano tenga confianza en las capacidades de la gestión pública. De acuerdo con esto,

---

<sup>16</sup> Destaca, en este sentido, la obra de D. Osborne y T. Gaebler, *Reinventing Government: How the Enterpreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading, Md: Addison-Wesley Publishing Company, 1992, en la cual se destaca cómo llevar a cabo una transformación sustancial en la organización y el funcionamiento del gobierno y la administración a partir de combinar rendimientos eficaces e imperativos democráticos relacionados con la capacidad para generar resultados de calidad que fortalezcan al gobierno a través de más y mejores consensos ciudadanos.

términos como ingeniería de procesos, calidad total, el principal<sup>17</sup> y el agente,<sup>18</sup> modelos posburocráticos, autogerencia, gerencia pública, *inputs*, *throughput*,<sup>19</sup> *output*, *outcome*,<sup>20</sup> evidencian que se trata de mejorar los rendimientos de la administración pública, no de atentar contra su esencia pública o su importancia social.

Lo relativo a procesos, estructuras, sistemas; en suma, lo que es propio de los medios de operación, es lo que se revisa para transformar a la administración pública. Para ello, se toma en cuenta la categoría de inversión en conocimiento, la cual significa que el desarrollo de la investigación aplicada es para mejorar en el mundo de lo factual —problemas, conflictos, consensos, disensos, público ciudadano— los rendimientos institucionales del gobierno.

Así, la reconversión de la administración pública destaca, entre otros temas, cómo poseer mejores instrumentos para atender, formular, estructurar y dar respuesta a las demandas del público ciudadano. En dicha perspectiva, la cultura del mercado no es sólo para los privados sino que, por ser de acceso y ventajas públicas, proporciona los elementos técnicos y tecnológicos para dar vida, en una nueva concepción de las organizaciones públicas, a las fases de innovación y

---

<sup>17</sup> “El principal (político) tiene el poder de formular las metas, y tiene el poder del dinero... pudiera bregar por su reelección, lo que no necesariamente implicaría trabajar por la satisfacción del público, aunque si el político brinda a los ciudadanos lo que ellos reclaman, esto probablemente influya positivamente en sus posiciones electorales”. Peter B. Boorsma, “La gerencia pública moderna en la teoría y práctica. Especial referencia a los Países Bajos”, en *Revista de Reforma y Democracia*, núm. 8, 1997, pp. 169 y 170.

<sup>18</sup> “Los agentes realizarán esfuerzos de vinculación para obtener una mayor confianza por parte del principal, a efectos de disponer de más autonomía y de un mayor grado de libertad en la toma de decisiones. Evidentemente, los agentes deberán responder a las exigencias del principal, de rendir cuentas de sus decisiones de gastos y de lo que tiene que ver con el cumplimiento de las normas e instrucciones”. *Ibid.*, p. 170.

<sup>19</sup> “... o conjunto de materiales que se consumen durante el proceso, se refiere a los múltiples aspectos del proceso de producción, a las actividades que cambian los *inputs* en productos (bienes y servicios). *Ibid.*, p. 173.

<sup>20</sup> “Es el impacto en relación con las metas, pero el impacto puede incluir además efectos sobre otras condiciones. Para algunos servicios como los de policía y salud, es en ocasiones más fácil hacer una afirmación acerca del impacto de una medida de política que acerca de su resultado”.

---

terior incluye a las organizaciones de la sociedad civil, las cuales son objeto de transformaciones, ya que la ciencia y la tecnología revolucionan de manera progresiva los métodos de trabajo y operación tanto en la vida pública como la vida privada.

## **Conclusión**

La nueva administración pública no es la negación del gobierno ni del Estado, ni es opuesta al público ciudadano. Tampoco es contraria a los objetivos del crecimiento económico, la justicia distributiva y el bienestar social. Centra su interés en que la calidad de los procesos, bienes y servicios que el gobierno tiene a su cargo sea la mejor en términos competitivos y de aceptación ciudadana. Se inscribe en un tiempo en que los resultados del gran gobierno (*big government*) no resuelven con eficacia demandas sociales relacionadas con el empleo, la participación ciudadana y el mejoramiento de la calidad de vida. Postula la necesidad de que los déficits públicos pueden y deben subsanarse para que la vida de las comunidades políticas no tenga riesgos de quebranto social.

La nueva administración pública se inscribe en la idea de que es posible conjugar eficiencia y democracia; que lo realizado por los gobiernos puede mejorarse hasta conseguir que el público ciudadano acepte los productos que genera. Para la nueva administración pública, un modo efectivo de conseguir rendimientos más alentadores en favor del público ciudadano, es modificar las pautas de organización y funcionamiento de los gobiernos.

De esta manera, el diseño o el rediseño de las organizaciones públicas es parte de procesos mayores que tienen por objeto que la vida pública no resienta los costos perniciosos de la administración proestatal, estadocentrista e hipergubernamental. Lo público de la administración pública implica reconocer que en la sociedad existen otras organizaciones que también pueden cooperar en la atención de los asuntos de interés común.

Para la nueva administración pública, la atención al público ciudadano no es ajena a la utilización de las políticas públicas; tampoco, a los procesos de liberalización y apertura, que son medios que coadyuvan a la definición de mejores cursos de acción. La democratización de la administración pública parte no sólo de su concepción, sino de los medios que se utilizan para que el público ciudadano tenga acceso a los procesos de deliberación, persuasión y argumentación de las políticas.

La nueva administración pública es compatible con la cultura de la democratización, ya que inscrita en los sistemas de pesos y contrapesos, en la rendición de las cuentas públicas, en el otorgamiento de incentivos y en la evaluación metódica y continua, da oportunidad para que sus estructuras no sean inaccesibles a los diversos grupos de la sociedad.

La nueva administración pública forma parte de condiciones de vida que dan cauce a realidades turbulentas, inciertas y con una tasa de cambio que no tiene comparación con otras etapas de la humanidad. La nueva administración pública no renuncia a su esencia social ni toma distancia de los ciudadanos. Retoma la cultura del mercado como referente que permite estimular los procesos de innovación. Por eso, alienta el cambio, las reinversiones organizativas y la reconversión de los sistemas funcionales. Su objetivo es que el desempeño público sea más coherente y productivo, sin que eso signifique reivindicar posturas tecnocráticas o tesis gerencialistas.

En todo caso, la nueva administración pública es portadora de la cultura del cambio organizativo, pero no soslaya la importancia que tiene como institución y debe responder con eficacia a la sociedad. En los tiempos de la vida contemporánea, ningún gobierno renuncia a mejorar las capacidades de la administración pública.

Ningún Estado acepta que su gobierno tenga movimiento a través de una administración pública que sea obsoleta, desfasada e improductiva. Por el contrario, convienen en que son necesarias las reformas institucionales y, en ese sentido, la administración pública ingresa a los programas de reforma para ser objeto de mejoría institucional. Las reformas son una vía para que el prestigio y la aceptación en favor de la administración pública se arraiguen de nueva cuenta.

---

Aludir a la reinención del gobierno o de la administración pública, significa en realidad redescubrir su valor, solidez y capacidad. Es situar en un terreno positivo que sus tareas son fundamentales para la sociedad. Es aceptar que deben ser motivo de ajustes para dar paso a un nuevo perfil que tenga aceptación y reconocimiento en el público ciudadano.

Reinventar las organizaciones públicas como el gobierno y la administración, no significa buscar nuevos principios o reglas de sustento, sino postular que el cambio organizativo es fundamental para que la capacidad de respuesta sea más idónea. Reinventar el gobierno significa que la nueva administración pública es revisada tomando en cuenta los valores del público ciudadano y la importancia de la democratización en los procesos de la vida social. Reinventar el gobierno es una opción para fortalecer la calidad de los bienes y servicios que la administración pública produce y distribuye en los distintos mercados. Reinventar el gobierno significa que la administración pública le confiere más atención no sólo a los procesos intermedios, sino a la calidad última de los resultados que consigue.

En consecuencia, la nueva administración pública tiene como filosofía el valor de lo público, la importancia de la vida ciudadana y el cuidado de que sus resultados son los que impactan en el mundo de los consensos y los disensos. Tiene como visión pragmática, la reconversión de los sistemas y estructuras de la gestión pública. Tiene como referente político que los ciudadanos son clientes de acuerdo con los valores del mercado, es decir, que tienen libertad de elegir, derecho a inconformarse y tienen la opción de estimular y apoyar con su voto a un gobierno determinado; pero también ejercen el derecho para castigar en términos electorales a una gestión determinada.

Un punto medular de la nueva administración pública es aceptar que los derechos de los ciudadanos se formalicen en reglas que comprometen a un ejercicio de gobierno que sea responsable y abierto por parte de las autoridades. De este modo, el punto principal de la nueva administración pública se localiza en que los bienes y servicios que produce para los ciudadanos tengan una acreditada calidad final, es

decir, que sean útiles y accesibles; que tengan inversión de trabajo y que sean competitivos en los ciclos del mercado. Tal situación remite a las políticas de costo, a la estrategia de los beneficios compartidos y a la necesidad de que los bienes y servicios públicos sean el resultado de una cultura fincada en la reconversión de la estructuras que sustentan el funcionamiento del gobierno y de la propia administración pública.