

Capítulo 4

Origen y evolución intelectual de la administración pública, sus cambios y permanencias

*Dulce Yaneth López Romero
Luis Fernando Villafuerte Valdés*

<https://doi.org/10.61728/AE20250645>



Introducción

Hablar de administración pública sin lugar a dudas conlleva pensar en los resultados del gobierno. Sin embargo, detrás de esos resultados que deben dar a los ciudadanos, existe un largo desarrollo de teorías e investigaciones que dan sustento teórico a esta disciplina e intentan enriquecer el campo de la práctica de la administración.

El objetivo de este capítulo es reflexionar teóricamente sobre las diversas etapas por las que ha recorrido la administración pública, describiéndolas en un solo texto, a fin de facilitar el conocimiento de su desarrollo.

Se trata de una investigación de tipo documental, en la que se analizan algunos de los principales autores relacionados con el desarrollo teórico e intelectual de la administración pública, así como sus principales cambios.

En razón de lo anterior, en el presente capítulo, se describe brevemente el origen de la administración pública, se presentan sus métodos de investigación, se describe la zona borrosa o difusa de la política y la administración, se presenta la nueva gestión pública, así como el desarrollo teórico de la gobernanza y, finalmente, se aborda un tema no menos importante en el estudio de la administración pública, que es la coordinación.

Desarrollo

El origen de la administración pública

En primer término, resulta oportuno diferenciar la administración de la política. Al respecto, Woodrow Wilson, conocido como el padre de la administración pública, señala que el objeto del estudio administrativo es descubrir, primero, qué puede hacer adecuada y exitosamente el gobierno, y, en segundo lugar, cómo puede hacerlo con la máxima eficiencia y al mínimo costo posible, ya sea de dinero o de esfuerzo.

Para ello, Wilson (1980) estableció cuatro premisas mayores:

1. La gobernación consiste en dos procesos separados: la política y la administración.
2. La administración puede y debe constituir el objeto de una ciencia diferente de la política.
3. El estudio científico de la administración pública conduce al descubrimiento de principios nomotéticos análogos al de las leyes en las ciencias físicas.
4. La aplicación de tales principios asegurará una mayor economía y eficiencia.

Es decir, el objetivo de la administración pública según este autor es la economía y eficiencia de todo gobierno, separando por un lado la política y, por otro lado, la administración. No obstante, las tareas administrativas deben ser cuidadosa y sistemáticamente ajustadas a estándares de política cuidadosamente probada.

Al respecto, Wilson (1980) señala que debe haber una ciencia de la administración que procure enderezar los caminos del gobierno, para hacer sus negocios menos informales, para reforzar y purificar su organización y coronar sus deberes de escrupulosidad, haciendo énfasis en que esta es una razón de que exista la administración.

De lo anterior se desprende que la preocupación de la administración ha sido, entonces, evitar los actos corruptos, hacer las cosas con valores éticos que hagan transparente el actuar del gobierno.

Un aspecto notable a destacar del autor es que la burocracia puede existir solo donde todo el servicio del Estado es removido de la vida política común del pueblo, tanto los jefes como los subalternos. Es decir, el servicio civil debe ser culto y autosuficiente.

En este tenor, Wilson (1980) destaca que la política es competencia especial del hombre de Estado, y la administración es del oficial técnico". La política no hace nada sin la ayuda de la Administración.

La administración pública como disciplina: sus métodos de investigación

Se dice que los estudios sobre la administración pública, a pesar de no contar con una clara definición como disciplina científica, registran un notable desarrollo intelectual, por lo que el tipo de información y metodologías resulta crucial en una investigación para tratar de entender lo que ocurre en la práctica, es decir, no solo como mandatos expresados en documentos o instrumentos normativos.

En este tenor, Ricucci (2010) señala los enfoques epistémicos para estudiar en la administración pública, desde el interpretativismo, racionalismo, empirismo, positivismo, positivismo y teoría crítica. Dichos paradigmas son importantes para diversos asuntos de carácter público, desde la interpretación de documentos normativos (interpretativismo) hasta el análisis crítico y deconstrucción de conceptos dominantes como la rendición de cuentas (posmodernismo).

Al respecto, los métodos a utilizar en la administración pública son la etnografía, los estudios de caso, el análisis de contenido, el análisis de discurso, las narrativas, los modelos de regresión, el uso de métodos mixtos, así como el análisis crítico.

Es decir, de acuerdo con Ricucci (2010) los paradigmas racionalista, empirista y positivista pueden ser utilizados en el estudio de la administración pública, por lo que esta apoya y promueve tanto investigaciones totalmente cuantitativas, mientras que otros son cualitativos. Algunos son mixtos y se basan en métodos tanto cualitativos como cuantitativos. Además, algunas investigaciones tienen una base empírica, mientras que otros estudios son estrictamente normativos.

No obstante, resulta oportuno mencionar lo señalado por Bertelli et al. (2020), respecto a que la administración pública existe para implementar los compromisos del gobierno con los ciudadanos, es decir, los objetivos políticos tales como salud, educación, seguridad, derechos humanos, etc. En este sentido, el estudio de la administración pública es un examen sostenido de las reformas institucionales y sus consecuencias en el comportamiento.

En este orden de ideas, Bertelli et al. (2020) señalan que los países en desarrollo exigen un enfoque académico diferente, por lo que el tipo de

información y metodologías que resultarían cruciales en una investigación para tratar de entender lo que ocurre en la práctica sería la propuesta en la agenda por los autores. Por lo contrario, lo planteado por Ricucci, Bertelli et al. (2020) propone que el estudio de la administración pública se basa en estudiar nuevos datos, enfatizar la teoría, integrar actores no estatales y explorar información cualitativa.

En este sentido, Bertelli et al. (2020) plantean que es necesario definir la cantidad de interés en un estudio sobre la base de la teoría, a fin de buscar datos apropiados, y no solo analizar aquellos datos que los gobiernos ponen a disposición de inmediato. Asimismo, definen que la teoría juega un papel primordial porque los investigadores deben clasificar información limitada, es decir, se debe analizar la teoría existente y darle forma de acuerdo al contexto.

Posteriormente, señalan la importancia de las organizaciones multinacionales y no gubernamentales, es decir, considerar lo que representan voces “ajenas” al gobierno. De igual forma, precisan que algo fundamental para investigar la administración pública en los países en desarrollo es hasta qué punto los informes cualitativos proporcionan una comprensión inicial del contexto institucional para la comunidad académica, es decir, la integración de información cualitativa tanto en la construcción de teorías como en las pruebas empíricas.

Por otro lado, Mele y Belardinelli (2018) destacan que los métodos mixtos se han recomendado como una estrategia de investigación viable en los estudios de administración pública.

Los métodos mixtos, de acuerdo con Mele y Belardinelli (2018), se definen como una metodología, es decir, un diseño y proceso de investigación basado en la combinación de métodos para la recolección y análisis de datos; es decir, los métodos mixtos son aquellos que incluyen al menos un método cuantitativo y un método cualitativo en un mismo proyecto de investigación.

La administración pública ha sido tildada de ser “muy pragmática” por lo que la utilización de métodos mixtos para abordar su investigación permite emplear lo que funciona teóricamente y lo que sea que funcione en la práctica, es decir, la manera en que se resuelven en la cotidianeidad.

Esto se fortalece con la postura de Mele y Belardinelli (2018), en el sentido de que los métodos mixtos son una metodología alineada con

el pragmatismo como perspectiva filosófica consistente con el objetivo académico de la AP de construir teorías en un campo aplicado.

Por lo anterior, la información y metodologías cruciales en una investigación para tratar de entender lo que ocurre en la práctica es precisamente lo señalado por Bertelli et al. (2020): estudiar nuevos datos, enfatizar la teoría, integrar actores no estatales y explorar información cualitativa.

Es decir, se trata de comprobar empíricamente una investigación, fundamentada en un método cuantitativo y un método cualitativo.

La dicotomía política-administración: ¿es una interfase en la que políticos y burócratas juegan papeles para legitimar sus decisiones?

De acuerdo con lo señalado por Alford et al. (2017), el eterno debate entre si existe la línea divisoria entre la política y la administración, señalando que esta dicotomía es teórica y empíricamente cuestionable, toda vez que tanto los políticos como los administradores, continuamente la cruzan.

Esto es porque, en el ejercicio de las atribuciones que les confiere la normatividad, no se encuentra claramente definido lo relacionado con la política y, sin embargo, en muchas ocasiones se requiere hacer uso de la misma para cumplimiento de los objetivos.

Es decir, en lugar de una delimitación clara entre el dominio de la administración y el de la política, los administradores públicos (y de hecho los políticos) pueden encontrar un área borrosa, en la que existe un grado de indeterminación sobre los roles y la relación entre los dos dominios.

Al respecto, esa interfaz controvierte qué tan legítimo es para los administradores públicos cruzar esa línea o área borrosa. Alford et al. (2017) señalan que algunos estudios han identificado tipos de interfaz no universalmente fijos, sino variables entre la política y la administración. Así, la metáfora de “la línea” ha prevalecido en la literatura, pero de acuerdo con los autores, muchos administradores públicos la consideran más como una “zona”, un espacio compartido entre políticos y administradores públicos, en lugar de uno en el que los políticos habitan un espacio y los administradores públicos uno aparte.

Es decir, esa interfaz entre los administradores públicos y los políticos es muy importante para su trabajo. No obstante, el peso de este poder

está cada vez más del lado de los políticos bajo reformas al estilo de la Nueva Gestión Pública, como los contratos a plazo y los incentivos al desempeño, entre otros.

Dichas incursiones en la política tienen cierto grado de legitimidad a los ojos de los administradores públicos, debido a que su propósito no es usurpar el rol de los políticos, sino ayudarlos a lograr propósitos públicos, particularmente cuando los temas son complejos.

Por otro lado, a veces puede ser legítimo que los políticos se involucren en asuntos administrativos. Sin embargo, cabe señalar que ambos roles pueden verse afectados por restricciones legales y constitucionales, toda vez que ambos deben funcionar y apegarse a las atribuciones que la normativa les otorga en el ámbito del ejercicio de sus funciones.

Dicha relación entre las dos esferas de gobierno, la administración y la política, es uno de los temas más controvertidos en la administración pública (Petridou, 2020). El imperativo práctico de esta relación política-administración es la neutralidad política.

Es decir, que los administradores públicos deben centrar y orientar la resolución de problemas y toma de decisiones desde la base central o razón de ser de todo gobierno: el ciudadano. Pero también, participar en la política toda vez que se requiere de la configuración de políticas públicas que permitan atender las necesidades de los ciudadanos. Lo anterior encuentra sustento teórico en lo que señala Petridou (2020): los conceptos de administración pública y política están interrelacionados.

Un claro ejemplo de esta dicotomía política y administración fue el manejo de la crisis por COVID-19; mientras algunos países enfrentaban la situación con un manejo político que cobraba gran cantidad de vidas, otros países como Suecia resolvían la situación desde la administración pública. El modelo escandinavo, señala Petridou (2020), personifica el estado de bienestar moderno a través de la prestación de servicios sociales y transferencias de pagos.

Así, la respuesta sueca a la crisis por COVID muestra una clara coordinación entre la política y la administración: por un lado, la urgencia de hacer frente a un suceso de tal magnitud y, por otro, la falta de expertos que contribuyeran a la generación de políticas públicas.

La disolución de lo público y lo privado: ¿La llegada de ideas innovadoras provenientes de la NGP contribuyeron a la tendencia identificada como estado hueco o vacío?

La administración pública debe hacer el esfuerzo para utilizar mejor los recursos públicos y alcanzar los mejores resultados en términos de eficiencia y equidad social. Esa dicotomía entre lo público y lo privado se refiere a que, para defender lo privado, es indispensable aumentar el poder del Estado, darle facultades y recursos para vigilar y controlar todas las instituciones que podrían interferir con las decisiones individuales.

Al respecto, la Nueva Gestión Pública es la distinción entre lo público y lo privado. Se ha intentado investigar si las personas atribuyen el éxito de la NGP a elementos meritocráticos, como el trabajo duro, la iniciativa y la capacidad. Esto es debido a que quienes hacen política pública deben pensar en el colectivo, más allá de las necesidades privadas.

Así, de acuerdo con Frederickson (2020), toda vez que las prácticas de la administración pública derivadas de la Nueva Gestión Pública, en el sentido de que los gobiernos deben dirigir el timón y no remar, es que se identifica a la administración pública subcontratada como un “Estado hueco o vacío”.

No obstante, según plantea Frederickson (2020), aun cuando esta frase tiene literatura relativamente impresionante, no llega al nivel de una teoría explicativa. Es decir, todavía no tenemos categorías con base empírica que expliquen estas curvas y nos permitan generalizar y teorizar de manera confiable sobre la administración pública federal subcontratada.

Cabe señalar que lo anterior se refiere a la administración pública estadounidense, donde las prácticas de subcontratación realizadas principalmente por los condados se dan en mayor medida que en un gobierno subnacional, como en el caso de Veracruz. Conviene precisar que, en el Gobierno del Estado de Veracruz, una práctica exitosa derivada de la teoría de la NGP es la subcontratación de una empresa privada para el trámite de las licencias de conducir.

Así, derivado de la crisis del modelo de la administración burocrática tradicional o weberiana durante la década de los ochenta del siglo XX, y de la puesta en marcha de la NGP, en la que se generan nuevas reformas con entidades más flexibles, tercerización de funciones, enfocándose en

los ciudadanos como clientes a fin de generar actividades de valor, es que se atribuye a la administración pública funcionar más como servicio que como Estado.

Por lo que estas nuevas ideas contribuyen enormemente en la denominación de ese estado hueco o vacío, al subcontratar servicios de gran importancia como electricidad, educación, salud, y no tener la capacidad de brindar los servicios directamente, sino a través de terceros.

De acuerdo con Frederickson (2020), aunque los servicios sean prestados por terceros, el financiamiento proviene de fondos públicos. Esto significa que la administración pública, ya sea directa o indirectamente, es la responsable de llevar a cabo estas políticas públicas. Por lo tanto, los estándares de desempeño y ética de la administración pública deben ser aplicados a todos los entornos organizacionales involucrados en la administración pública, es decir, se trata de devolver al público la administración pública.

La nueva gestión pública: ¿ha contribuido o no a resolver los problemas de ineficiencia que acusaban las administraciones públicas?

Christopher Hood formuló el concepto de la Nueva Gestión Pública (NGP), señalando que esta surgió vinculándose a tendencias administrativas como la reducción del gasto público, el cambio hacia la privatización y cuasiprivatización y el alejamiento de las instituciones del gobierno central, el desarrollo de la automatización, así como el desarrollo de una agenda enfocada en los temas gerenciales de gestión pública (Hood, 1991).

Para Hood (1991), la Nueva Gestión Pública es un término inexacto, y su utilidad radica principalmente en la comodidad del uso de un conjunto de doctrinas administrativas que dominaron la agenda de la reforma burocrática desde finales de la década de los años setenta del siglo veinte.

Funk y Karlsson (2018) señalan que Hood propuso a la NGP como un modelo de siete componentes doctrinales:

1. Gestión profesional
2. Evaluación del desempeño
3. Mayor énfasis en los controles de producción

4. Descentralización del sector público
5. Incremento en la competencia del sector público
6. Mayor utilización de prácticas del sector privado
7. Mayor hincapié en la disciplina en el uso de los recursos públicos.

Es decir, para Funk y Karlsson (2018) la NGP se basa en dos tipos de reforma, basadas en la gestión y basadas en el mercado, tal y como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Tipos de reforma de la NGP

Reformas basadas en la gestión	Reformas basadas en el mercado
1. Gestión profesional	5. Competencia
2. Evaluación del desempeño	6. Mayor utilización de prácticas del sector privado
3. Mayor énfasis en los controles de producción	4. Desglose y descentralización (mercados)
5. Desglose y descentralización (burocracia)	7. Disciplina en el uso de los recursos
7. Disciplina en el uso de los recursos	

Fuente: Tomado de Funk y Karlsson (2018, p. 352)

En este orden de ideas, Lapuente y Van de Walle (2020) mencionan que las administraciones públicas tradicionales, jerárquicas y legalistas o “weberianas” han sido reemplazadas en parte por organizaciones públicas orientadas a resultados, así como por empresas privadas con fines de lucro o bien por una mercantilización del propio estado.

De acuerdo con Lapuente (2020), las reformas de la Nueva Gestión Pública (NGP), entendidas como un estilo de organización de los servicios públicos hacia la eficiencia y eficacia de los productos, han sido controvertidas. Se les ha acusado de importar prácticas y normas del sector privado que podrían chocar con valores públicos fundamentales, como la imparcialidad o la equidad. Sin embargo, con pocas excepciones, carecemos de pruebas empíricas sistemáticas de los efectos reales que las reformas de la NGP han tenido en la prestación de servicios públicos.

Para Hood y Dixon (2012), a menudo se dice que la Nueva Gestión Pública, en particular en sus primeras etapas en la década de 1980, se concentró en la reducción de costos y la eficiencia, pero pocos estudios han examinado hasta qué punto la NGP logró reducir los costos; al respecto, señalan, es una verdad (casi) universalmente reconocida por igual por los defensores y detractores de la NGP que el movimiento de la NGP estaba fuertemente motivado por la esperanza y expectativa de perseguir la eficiencia, normalmente interpretado como reducción de costos.

No obstante, una crítica estándar de la NGP es que buscaba economizar los costos, antes que otros valores administrativos importantes, aunque quizás más sutiles, como la calidad, el control político, la coordinación y la resiliencia; corría el riesgo de ser socavado o debilitado.

Conviene destacar que, de acuerdo con la literatura académica, existe una notable escasez de evidencia empírica sobre el alcance de tales reducciones de costo, es decir, la existencia de indicadores de gestión y de desempeño que no miden realmente la eficacia del gasto público.

Alasdair (2019) señaló que tales afirmaciones no se basaban en reducciones de costos reales, sino en afirmaciones no verificables hechas por las propias agencias sobre los ahorros de los aumentos planificados en los costos, que los gerentes involucrados tenían todos los incentivos para exagerar, y que las cifras informadas sobre los costos operativos reales apuntaban a una historia muy diferente.

La última edición del análisis transnacional de Pollitt y Bouckaert sobre las reformas de la gestión pública incluye datos de la OCDE sobre los niveles de empleo público y gasto público como proporción del PIB. Pero no hay indicadores sistemáticos de costos operativos o productividad.

Parte de la razón por la que los estudios transnacionales no han podido llegar muy lejos para responder la pregunta básica de si las reformas de la NGP lograron reducir costos, o en qué medida, es que los datos necesarios para responder esa pregunta no se encuentran en el tipo de conjuntos de datos transnacionales en los que se basan muchos estudiosos comparativos de la reforma de la gestión pública.

Para Lapuente (2020) el supuesto central era que las prácticas comerciales mejorarían tanto la eficiencia como la eficacia de las organizaciones públicas. Esta premisa cobra especial relevancia cuando la reducción

del gasto público ocupa un lugar destacado en la agenda para reducir el déficit y la deuda pública, como en los años ochenta o en la actualidad para los gobiernos de la Unión Europea. Las reformas de la NGP, ya sea explícita o implícitamente, siguen siendo una fuerza importante para el cambio en la mayoría de las administraciones públicas.

Funck y Karlsson (2018) plantean que, a veinticinco años de estudio de la concepción de la NGP en la administración pública, ha habido una gran cantidad de material que nos permite entender principalmente las reformas del sector público. Así, en dicha investigación se observó que los temas principales de investigación han sido:

- a) Reformas administrativas con objetivos difusos
- b) Concepto de
- c) Perspectiva unilateral
- d) La NGP como la nueva norma

De igual forma, para muchos autores la NGP es cosa del pasado; sin embargo, para muchos otros la NGP sigue más viva que nunca. Al respecto, los autores Dan y Pollit (2015) realizan un análisis del impacto de las reformas de la NGP en Europa central y oriental, durante los últimos 10 años, encontrando que hay una clara tendencia a cuestionar cada vez más las virtudes de la NGP. Asimismo, señalan que las reformas no siempre han tenido éxito, como indican muchos de los estudios realizados; sin embargo, existe evidencia considerable para argumentar que algunas de las medidas de reforma centrales en la NGP, como la gestión del desempeño, la mejora de la calidad y la creación de agencias, han llevado a ciertas mejoras en la organización o prestación de servicios públicos en toda la región.

En el caso de México no existe evidencia empírica que muestre claramente el éxito de la implementación de diversas reformas administrativas a nivel nacional ni subnacional.

La aparición y desarrollo teóricos de la gobernanza como una nueva estrategia gubernamental.

De acuerdo con Peters (2019), la palabra “gobernanza” es un término antiguo; sin embargo, su concepto de análisis político es relativamente

reciente. En este sentido, Peters resalta cinco puntos importantes sobre la gobernanza, entre los que destaca que:

1. La gobernanza se refiere a un conjunto complejo de instituciones y actores que provienen del gobierno, pero también demás allá.
2. La gobernanza reconoce la difuminación de los límites y las responsabilidades para abordar los problemas sociales y económicos.
3. La gobernanza identifica la dependencia de poder involucrada en las relaciones entre las instituciones involucradas en la acción colectiva.
4. La gobernanza se trata de redes de actores autónomos.
5. La gobernabilidad reconoce la capacidad de hacer cosas que no dependen del poder del gobierno para mandar o usar su autoridad.

Para Sorensen y Torfing (2018), este nuevo enfoque de gobernanza interrumpió el enfoque clásico en las instituciones formales de gobierno que establecen una clara cadena de mando basada en la delegación y el control del poder soberano de los votantes a las asambleas parlamentarias, de los parlamentos a los funcionarios del gobierno y del gobierno al público.

Es decir, los autores señalan que la gobernanza es un proceso complejo, descentrado, fluido y potencialmente caótico que involucra a diferentes actores públicos y privados que operan en entornos formales e informales que están sujetos a procesos continuos de institucionalización y desinstitucionalización.

La gobernanza son las formas en que se hace la administración, con la participación de actores sociales. Es decir, la gobernanza contribuye a tratar de encontrar los mecanismos de coordinación y colaboración.

De acuerdo con Peters (2019), este término se vuelve novedoso; se trata de un conjunto de instituciones y actores que juegan roles, se ponen en acción; reconoce que le toca al ámbito público y al ámbito privado.

Sorensen y Torfing (2018) señalan que la investigación sobre gobernanza amplía el número de actores, escenarios y niveles relevantes, y destaca los procesos informales a través de los cuales se elaboran las políticas, se crean los marcos regulatorios y se producen y prestan los servicios públicos.

Cabe señalar que de acuerdo a Sorensen y Torfing (2018) como teoría o perspectiva, la gobernanza se enfrenta al menos a un desafío importante:

la generación de hipótesis comprobables, junto con el desafío subsidiario de la medición.

Finalmente, la perspectiva de la gobernanza se ha desarrollado de un inicio terrible a un paradigma robusto de las ciencias sociales que puede analizar, informar y orientar prácticas concretas de gobernanza en un proceso continuo. Las instituciones formales de gobierno son solo la punta del iceberg cuando se trata de gobernar la sociedad y la economía; es un esfuerzo para mejorar la forma de gobernar la sociedad y la economía.

La coordinación: límites y obstáculos que se pueden presentar al poner en marcha esquemas que la favorezcan

La coordinación es un conjunto de decisiones; se coordina si se han realizado ajustes de modo que las consecuencias adversas de cualquier decisión para otras decisiones del conjunto se eviten, reduzcan, compensen o superen en cierto grado y con cierta frecuencia. Coordinar en sentido positivo es algo que ayuda y no que obstaculiza.

Para Peters (2018), la coordinación de políticas es uno de los desafíos más antiguos de los gobiernos, y que esto se ha vuelto más importante a medida que cambian los problemas que enfrentan los gobiernos y se difunden las ideas de la nueva gestión pública. Asumen que uno de los factores que ejerció presión para una mayor coordinación fue la aparición de problemas difíciles que no podían resolverse fácilmente mediante las acciones de ninguna organización individual del sector público.

De igual forma, para Peters (2018), resulta relevante tanto la coordinación horizontal dentro del sector público como la coordinación vertical, es decir, en países como el nuestro, donde los gobiernos subnacionales, aun con cierta autonomía sustancial, requieren cierta coordinación de tipo vertical por parte del gobierno federal para la implementación de políticas públicas, tales como salud, seguridad, entre otras.

Al respecto, resulta importante analizar, en congruencia con lo que señala Peters (2018), que aún cuando la coordinación puede verse como la “piedra filosofal” que puede resolver los problemas de la administración pública, no se hace un mejor trabajo coordinando.

Los problemas de coordinación no se refieren únicamente a conflictos, sino también a la redundancia de programas o la existencia de brechas

en la cobertura de programas que no han sido coordinados. Dentro de los obstáculos que representa la coordinación se encuentra la duplicación de programas, las contradicciones, el desplazamiento, entre otros.

Debemos tener cuidado de no asumir que la coordinación es siempre la respuesta a los problemas que acosan al gobierno y, en algunos casos, demasiada coordinación en lugar de insuficiente puede ser un problema.

La razón más importante para cuestionar el valor de la coordinación es la especialización. Por lo tanto, un énfasis excesivo en la coordinación puede socavar los beneficios logrados mediante la especialización. En segundo lugar, los intentos de coordinación pueden socavar los esfuerzos gubernamentales para promover la ciencia y las artes. La coordinación se vuelve más valiosa en la explotación de descubrimientos científicos fundamentales. En tercer lugar, puede haber cierta racionalidad en la redundancia. Cuarto, demasiada coordinación puede ser una amenaza para la privacidad y las libertades civiles de los ciudadanos.

De acuerdo con Koop y Lodge (2014) la coordinación tiene una connotación positiva por tratarse de algo que ayuda y no que obstaculiza. De igual forma, la coordinación se considera un proceso en el que participan al menos dos actores interdependientes. Esta dependencia mutua puede tomar la forma de interdependencia de resultados, donde los resultados logrados por A son interdependientes o están determinados conjuntamente con el resultado logrado por B. La coordinación se considera un proceso establecido para lograr objetivos específicos.

Finalmente, la coordinación entre actores interdependientes puede no surgir de manera voluntaria, ya que los obstáculos incluyen comportamientos egoístas por parte de algunos actores, lo cual puede impedir su disposición a coordinar. Además, esta coordinación puede verse afectada por la proximidad de las relaciones entre los actores y sus electores, lo que puede generar problemas derivados de la racionalidad limitada.

Reflexiones finales

La revisión de la administración pública inicia, casi de manera ritualizada, con el estudio de la administración pública de Woodrow Wilson en 1886. Después se revisa a autores como Taylor, Weber, Barnard, Waldo,

entre otros, que son identificados en la denominada administración pública tradicional, hasta llegar a la llamada reinvencción del Gobierno de Osborne y Gaebler, después la Nueva Gestión Pública de Christopher Hood y la Gobernanza.

No obstante, resulta oportuno vincular lo que las autoridades en materia de gestión pública han aportado a su desarrollo con lo que otros investigadores han realizado empíricamente, a fin de destacar el impacto que tiene la teoría en la práctica de la gestión gubernamental.

Así, señala Alasdair (2018) que se supone que las ideas cambian el mundo. Weber defendió el gobierno burocrático y, por lo tanto, se burocratizó el gobierno. Osborne y Gaebler abogaron por reinventar el gobierno y, por lo tanto, se reinventó el gobierno.

La exposición del presente capítulo encuentra sustento teórico en lo que aportan Lapuente y Van de Walle (2020), respecto de que las ideas del sector privado se han introducido de formas previamente desconocidas en la esfera pública y en todos los ámbitos de las políticas públicas. De igual forma, destaca que las reformas de la NGP, explícita o implícitamente, siguen siendo una fuerza importante para el cambio en la mayoría de las administraciones públicas. Lo que se necesita en la Administración Pública es un cultivo más sistemático del panorama general.

Referencias

- Alasdair, R. (2019). Shaking hands with Hitler: The politics-administration dichotomy and engagement with fascism. *Public Administration Review*, 79(2), 267-276.
- Alford, J., Hartley, J., Yates, S., y Hughes, O. (2017). Into the purple zone: Deconstructing the politics/administration distinction. *American Review of Public Administration*, 27(7), 752-763.
- Donadelli, F., Cunha, B., y Dussauge, M. (2020). Post-NPM by force or fiat? A comparison of administrative reform trajectories in Brazil and Mexico. *Public Administration and Development*, 40(5), 255-266.
- Funk, E., y Karlsson, T. (2020). Twenty-five years of studying new public management in public administration: Accomplishments and limitations. *Financial Accountability & Management*, 36(4), 347-375.

- Hood, C., y Dixon, R. (2013). A model of cost-cutting in government? The great management revolution in UK central government reconsidered. *Public Administration*, 91(1), 114-134.
- Lapuente, V., y Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33(3), 461-475.
- Lapuente, V., Suzuki, K., y Van de Walle, S. (2020). Goats or wolves? Private sector managers in the public sector. *Governance*, 33(3), 599-619.
- Mele, V., y Belardinelli, P. (2019). Mixed methods in public administration research: Selecting, sequencing, and connecting. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(2), 334-347.
- Petridou, E. (2020). Politics and administration in times of crisis: Explaining the Swedish response to the Covid-19 crisis. *European Policy Analysis*, 6(2), 147-158.
- Ricucci, N. (2010). Intellectual heritage and theoretical development: Is public administration an art or a science? En *Public Administration*. Washington, D.C.: Georgetown University Press, pp. 6-20.

