

## La gestión del nuevo servicio público

Freddy Mariñez Navarro

### A manera de introducción

En la actualidad existe un creciente interés por el debate en torno a la definición y alcance del Nuevo Servicio Público (NSP). Partimos de la premisa que el servicio público está en proceso de cambio y eso requiere una gestión diferente en la entrega del mismo. Ya es por todos sabido de las nuevas tendencias en la gestión pública que se expresa en relaciones diferentes entre gobierno y ciudadano y, que la base impulsora se puede sintetizar en estos tres elementos siguientes: por una parte, la incorporación del Internet y estructuras mediadoras virtuales; segundo, por el énfasis en experiencias de organizaciones civiles y participación ciudadana informal como opuesto a las formas tradicionales de participación; y por último, por la colaboración horizontal entre ciudadanos y gobierno como opuesto a una relación más formal caracterizada por la relación jerárquica.

El NSP lo definimos como un proceso de interacción que parte de que e-gobierno reemplaza y reestructura los sistemas tradicionales que sirven de apoyo a la relación Gobierno-Ciudadanos, por lo que aquel facilita la entrega de información y servicios en línea (online) a través del Internet y otros medios digitales (e-mail, grupos de discusión, blogs, Twitter) y redes sociales (Facebook y My Space), brindando información, generando interacción, produciendo transacción e incentivando la transformación (Colaboración)<sup>1</sup>. Dado a ello, podemos entonces afirmar que si el NSP es un proceso de interacción, el compromiso de los ciudadanos en la vida pública es cada día más amplio e intensa por lo que en la administración pública el burócrata (experto-neutral weberiano) debe convertirse en un facilitador de la participación y el compromiso. En consecuencia, los funcionarios públicos pudieran crear oportunidades para comprometer a los ciudadanos, usando estas oportunidades para educar, organizar y activar la defensa de la participación ciudadana en la esfera pública y por ende, en la entrega del servicio público. Estas herramientas son fundamentales para que actores gubernamentales y no gubernamentales identifiquen y definan problemas públicos, creando e implementando soluciones en forma conjunta.

Los objetivos de esta ponencia tienden a analizar las premisas que definen el NSP basado en la identificación de los componentes de su gestión, y por otra parte, presentar un estudio de caso de los servicios públicos en red suministrados por el Instituto Municipal de la Familia del Municipio San Pedro Garza García, Nuevo León, México.

---

<sup>1</sup> Christopher Pollitt (2011), ha venido estudiando los cambios tecnológicos desde la perspectiva del proveedor de servicios públicos. Llega a la idea de que el cambio tecnológico desplaza la realidad en términos de nuestra percepción sobre el espacio y el tiempo. Dicho de forma ligeramente diferente, el cambio tecnológico es la partera del cambio cultural. Nuestra percepción del tiempo cambia de muchas razones. Lo más obvio es que tanto los ciudadanos, usuarios y proveedores de servicios públicos se están acostumbrando a servicios mucho más rápido que en la era pre-digital.

## I.- Marco para la puesta en marcha del Nuevo Servicio Público

Nosotros hemos venido afirmando que la potencialidad del Nuevo Servicio Público como enfoque de gestión debe tener como marco una plataforma democrática de gobierno, sustentada en una democracia real donde la transparencia, la rendición de cuentas, la colaboración y la confianza sirvan de elementos articuladores activos entre actores gubernamentales y no gubernamentales. Son estos elementos los que le imprimen un diferencial político sustantivo a la forma de gobernar.

Siguiendo esta lógica, Schuler (2010) propone cuatro ejes base de lo que sería una plataforma democrática de un gobierno. El primer concepto que propone este autor es la **Inteligencia cívica**, vista como inteligencia colectiva directa dirigida a enfrentar los desafíos compartidos. Es decir, dirigir las capacidades percibidas, actuales y potenciales de los individuos, grupos y organizaciones sociales para responder inteligente, efectiva y equitativamente a los desafíos actuales para el logro del desarrollo de la convivencia democrática. Su presencia o ausencia determinará cómo efectivamente estos desafíos pueden enfrentarse. "A causa de que el Gobierno y otras elites grupales no son capaces de hacer frente a los problemas, se requerirá una forma más profunda de inteligencia cívica construida por ricas interacciones entre ciudadanos distribuidos en todo el mundo. Esta inteligencia no emergerá únicamente de una serie de votos u otras técnicas algorítmicas...." (Schuler, 2010:92).

El Segundo concepto lo relaciona el autor con la **democracia**, entendida como un ideal. Es la forma de organización política que más estrechamente encarna la inteligencia cívica. En otras palabras es la intercepción entre el ideal y la práctica convivencial. Así, "...democracia se define también por procesos inclusivos y transparentes, aunque a veces se bloquea el acceso a estos procesos y además, éstos a su vez son a menudo amañados por la élite política o económica" (Schuler, 2010:92). El tercer concepto propuesto por Schuler es el **Gobierno Abierto** que ofrece un grupo provocativo de ideas para la reconstrucción del gobierno con el objetivo de aumentar y mejorar las habilidades de las sociedades democráticas para enfrentarse a cuestiones o problemas que tienen que ver con decisiones públicas tomando en cuenta la transparencia, la participación y la colaboración, activados transversalmente por las tecnologías de comunicación e información<sup>2</sup>. Tomando en consideración esto, transitar a un Gobierno Abierto implica un conjunto de cambios en la perspectiva de la cultura organizacional (sobre todo en la organización pública) y de gestión. César Calderón (2012), citando el blog de Javier Linares, presenta algunos cambios que deben realizarse en la implementación de un Gobierno Abierto:

✓ Cambio en los procesos: Los procesos en la administración pública no han sido diseñados para servir a los ciudadanos, no son cómodos para el ciudadano o no le ayudan, y por lo tanto hay que re-ingeniarlos para conseguir que así sea, hay que eliminarlos o cambiarlos.

---

<sup>2</sup> Se pueden destacar las investigaciones y propuestas empíricas de los siguientes autores e instituciones tales como Albert J. Meijer (2012), Teresa Harrison (2011), Sharon Dawes (2010), Beth Noveck (2010), César Calderón-Sebastián Lorenzo (2010) y Daniel Lathrop (2010); Center for Technology in Government de la University of Albany y el Open Government Working Group del Gobierno de los Estados Unidos de América.

- ✓ Cambio en la organización: Las organizaciones públicas están diseñadas bajo modelos jerárquicos que nada tienen que ver con la eficiencia. Es imprescindible reorganizar las administraciones, las plantillas y la definición de los puestos de trabajo para poder actuar bajo un modelo en red, orientado a proyectos y a la consecución de resultados.
- ✓ Cambio en las formas de relación: Del mostrador a la mesa redonda, del correo certificado a la comunicación en línea, de la obligación a la presencia física a las facilidades de relación, etc. (Javier Linares, 2009, citado por César Calderon, 2012: 27)

Vemos entonces que en la actualidad, bajo la transparencia, la participación y la colaboración, Gobierno Abierto se ha posicionado como una nueva forma de fortalecimiento de las capacidades del gobierno y la modernización de la Administración Pública. Es la razón por la que se asume que Gobierno Abierto plantea oportunidades para un fortalecimiento institucional que permite un nuevo enfoque en la relación Gobierno-Sociedad, abriendo nuevas perspectivas colaborativas entre ciudadanos-gobierno, empresa privada-gobierno, así como al interior de la burocracia.

De esta manera entonces, partimos que Gobierno Abierto, teniendo como instrumento las tecnologías de información, logra su identidad a través de una concepción de doble dirección: una, la búsqueda de una mayor eficiencia en la prestación de servicios al ciudadano por parte de las instituciones, y dos, la que se dirige a un proceso de reconfiguración en la relación gobierno-sociedad, generando esquemas innovadores de legitimidad de los modelos de gestión posburocráticos, sustentado por organizaciones públicas abiertas y flexibles.

Y el cuarto y último concepto propuesto por Schuler es el **online deliberation**. Vista como un proceso de comunicación directa, a través de las tecnologías de la información disponibles y mediante la cual la gente discute de manera abierta sus razones, intereses, habilidades y valores con la intención de llegar a un acuerdo para la toma de decisión, sirve aquella de marco para compartir con un grueso número de gente. La capacidad en la deliberación es importante para el esquema más general de la capacidad de la inteligencia cívica.

Para el mismo Schuler la deliberación es “distinta de otras modalidades de comunicación tales como la reflexión individual, la repetición y los múltiples esfuerzos por compartir puntos de vista, adquiriendo visiones solamente a través de exposiciones de los medios de comunicación, o trabajando para derrotar una persona, idea o empresa, no a través de los méritos de un propio argumento o la falta de méritos de la otra, sino por cualquier otro medio necesario (no violentos), incluyendo la difamación y la mentira” (Schuler, 2010:93).

Además de estos cuatro ejes de Schuler, creemos que el **capital informacional** es fundamental para la articulación de la plataforma democratizadora del gobierno. Entendemos a este capital como una herramienta para la agilización en la administración pública moderna ya que analiza datos relacionales en la gestión pública como un vínculo específico existente entre los tipos de información generados y el rol de los actores que se involucran en ella. En este sentido, estaría entonces caracterizado tanto por el rol de los actores sociales en el proceso de apropiación como por el funcionamiento institucional de las redes:

- 1.- Equipamiento y acceso a las redes tecnológicas (infraestructura computacional instalada, conectividad a Internet y tipo de interactividad);
- 2.- utilización de la tecnología (instrumentos disponibles y servicios utilizados, criterios y modalidades de aplicación prevalecientes);
- 3.- apropiación tecnológica e informativa (disposición organizativa para integrar recursos y usos, medios humanos, formación y desarrollo de destrezas para procesar información y motivaciones para activar la ciudadanía);
- 4.- funcionamiento en red (flujos informativos y dinámicas organizativas tanto internas como externas);
- 5.- políticas y estrategias de comunicación (capacidad para generar y difundir información propia, presencia pública, políticas de medios, prioridades y líneas de acción).

¿Cuáles son entonces los efectos democratizadores del capital informacional? En primer lugar la información se hace pública en el sentido de que se articulan datos convertidos en valor público. Se trata de esta manera de una relación transparente entre ciudadanos y gobierno donde éste orienta su trabajo hacia lo que más le importa a la gente, incorporándolo en consecuencia al proceso interactivo de los servicios públicos. El segundo efecto democratizador es que la información en red da cabida a que los ciudadanos y actores no gubernamentales colaboren en el proceso de hechura de la política pública y la decisión, a la vez que puedan tener voz para exigir rendición de cuentas a la autoridad.

## **II.- Premisas definitorias del Nuevo Servicio Público**

El Nuevo Servicio Público representa un enfoque emergente en los estudios de gestión pública ya que se propone rescatar los fundamentos democráticos sustantivos del servicio público. Los defensores de este enfoque cuestionan las condiciones actuales que predominan en el servicio público, e invocan algunos conceptos como ciudadanía, democracia y sentido de pertenencia que deben ser el corazón del servicio público moderno.

Se trata de “servir, no dirigir”(serving, not steering), tal como lo plantean Derhardt y Derhardt (2002). Visto así, Brainard y McNutt (2010) explican este nuevo modelo para diferenciarlo de la Administración Pública weberiana (Old Public Administración: OPA) y de la Nueva Gestión Pública (New Public Management: NPM). Aunque estos dos últimos modelos de gestión se sustentan en la teoría de la elección pública y la teoría de la elección racional, respectivamente, las dos propuestas divergen ya que en una (OPA), la ley encarna el interés público, que se deriva del área de la política –Poder legislativo-, y donde el Estado es el único encargado de proveer con eficiencia y efectividad los bienes, la información y los servicios en una relación autoritaria regulada con los ciudadanos y grupos voluntarios. Y la otra (NPM) visualiza el interés público como resultado de la búsqueda de los intereses privados donde el Estado actuaría como facilitador de las elecciones individuales usando técnicas del mercado. Aquí las relaciones entre el gobierno y, los ciudadanos y organizaciones voluntarias es transaccional, orientada al intercambio.

Por otro lado, el Nuevo Servicio Público (NSP), como enfoque diferente a los modelos anteriores, parte de las motivaciones democráticas para participar en la esfera pública. De esta manera, concibe el interés público como resultado de la interacción y diálogo. Se visualiza en consecuencia a la gente como ciudadanos, y el rol primario del funcionario público es servir y facilitar la participación de y en colaboración con los ciudadanos antes que un funcionario que meramente implementa programas preconcebidos para clientes o como una vía catalizadora para las fuerzas del mercado. En este sentido, Brainard y McNutt (2010), argumentan que...

El enfoque con énfasis en asociaciones de base y compromiso ciudadano en la vida pública es parte de una tendencia mayor dentro de los académicos de la administración pública ya que replantea el papel del administrador público como un experto neutral a diferencia de un facilitador de los ciudadanos con base en la participación y compromiso. En este escenario, los administradores públicos crean oportunidades para el compromiso con los ciudadanos, utilizando esas oportunidades para educar, organizar y activar a éstos para promover y participar en la esfera pública en su propia representación. También significa que los administradores públicos se comprometerían con los ciudadanos a colaborar para identificar y definir los problemas, y crear y aplicar sus soluciones. Como parte de esto, las relaciones gobierno-ciudadanos se convertirían en más deliberativas y dialógicas antes que exclusivamente regulativas y basadas en la autoridad (Brainard; McNutt, 2010: 841).

En el Cuadro No. 1 explicamos las diferencias sustantivas de estas tres visiones de gestión. J. Denhardt y R. Denhardt (2002), asumen que el Nuevo Servicio Público está inspirado por diversas teorías y enfoques similares y diversas<sup>3</sup>, además de lecciones concretas que han reflejado lo siguiente: 1) el aumento del rol del funcionario público para ayudar a los ciudadanos a articular y reunir sus intereses compartidos ante que intentar controlar o dirigir la sociedad en nuevas direcciones; 2) el interés público es el objetivo, no el subproducto. Los servidores públicos deben contribuir a la construcción de una noción compartida colectivamente sobre el interés público; 3) pensar estratégicamente y actuar democráticamente. Es decir, las políticas y programas que reúnen necesidades públicas deben ser más efectivos y responsables a través de esfuerzos colectivos y procesos colaborativos; 4) Servir a ciudadanos, no a consumidores. El interés público resulta del diálogo en base a los valores compartidos ante que la agregación de intereses individuales; 5) La rendición de cuentas no es tan sencilla, ya que los servidores públicos deben atender además del mercado, a la Constitución y leyes secundarias, valores de la comunidad, normas políticas, niveles profesionales e intereses ciudadanos; 6) Valorar a las personas, no sólo la productividad. Es más probable el éxito a largo plazo de las organizaciones públicas y las redes donde ellas participan si operan en procesos de colaboración y liderazgo compartido basado en el respeto de toda la gente y; 7) Los valores de la ciudadanía y del servicio público por encima de los valores del mercado.

---

<sup>3</sup> Los teóricos de la ciudadanía, la comunidad y la sociedad civil, los estudios humanistas de la organización y administradores públicos posmodernos han contribuido a establecer un clima en el que tiene sentido hoy en día hablar de New Public Service (NPS), (R. Denhardt y J. Denhardt; 2002)

Reiteramos entonces, que el Nuevo Servicio Público se presenta como un enfoque alternativo a la NGP (NPM) y la Administración Pública Tradicional (OPA), ya que se rescata como centro de la acción gubernamental al ciudadano. Como lo señalan Brainard y McNutt (2010), el Nuevo Servicio Público tiene como sustento “el cambio tecnológico y las oportunidades que plantea el gobierno electrónico, el surgimiento de organizaciones de base y la participación informal en la vida pública, así como las tendencias y oportunidades que plantea la colaboración gobierno-ciudadano” (2010: 839). De esta manera, Paul Light (1999<sup>a</sup>), citado por Park y Perry (2013), describe las consecuencias de la nueva gobernanza en el moderno Nuevo Servicio Público. “La consecuencia más importante es que el gobierno ya no es la base en el servicio público, sino tres sectores distribuidos de la siguiente manera: sector gubernamental, organizaciones no lucrativas, y organizaciones con fines de lucro” (Park, Perry, 2013: 27). Esta afirmación es consecuente con Light (1999<sup>a</sup>), citado por Park y Perry (2013) y con Lauer Schachter (2010), cuando precisan el término de Servicio Público Multisectorial y en consecuencia replantea las categorías de los servidores públicos.

Estas ideas propuestas por estos autores nos llevan a reflexionar sobre los valores en el servicio público. En un ambiente de incertidumbre, y que es objeto de cambios frecuentes tanto estructural como funcional, los valores sirven para proporcionar una brújula en la orientación de las actividades. De esta manera entonces, en el servicio público moderno “... el proceso es tan importante como los resultados, y la confianza pública se basa en la democracia. Los valores están representados en todas las etapas de la toma de decisiones” (MacCarthaigh; 2008). Para este autor los valores no son más que los principios o cualidades individuales que guían los juicios y el comportamiento de los funcionarios públicos, por lo que en la ética en el servicio público están entonces en vigor las normas que se traducen en valores en la vida diaria.

### **III.- Gestión del Nuevo Servicio Público**

En vista de lo anteriormente planteado, podemos asumir que estamos en presencia de una nueva teoría de la gestión del servicio público a diferencia del argumento de la Nueva Gestión Pública (NPM) que se caracteriza por el exceso de *gerencialismo* y un marco orientado al mercado en la entrega del servicio público. En este sentido, Osborne, Radnor y Nasi (2012), parten de tres características esenciales de la nueva gestión del servicio público para diferenciarlo del servicio de productos manufacturados. La primera de ellas es que la mayoría de los bienes públicos no son “productos públicos”, son servicios públicos. Por ejemplo: trabajo social, cuidados de salud, educación, servicios de apoyo económico y de negocios, desarrollo de la comunidad, regeneración urbana y social, etc. De esta manera, por tratarse de servicios, son intangibles y procesos dirigidos, basados sobre la promesa de que serán entregados. El servicio público puede incluir elementos concretos, pero estos son apoyos al servicio como tal. Mientras que un producto es invariablemente concreto, un servicio es intangible, además de ser un proceso.

El segundo rasgo característico establece que mientras tradicionalmente la lógica de la producción, para productos manufacturados, es definida porque producción, venta y consumo de los productos ocurre separadamente, en la nueva gestión del servicio público, producción y consumo ocurren simultáneamente. Y como tercera y última característica,

destacan los autores, que los usuarios de productos manufacturados son cualitativamente diferentes a los usuarios de servicios. El usuario de servicio público se constituye en unco-productor del mismo. Esto implica que el rendimiento de un servicio público no está dado sobre su diseño eficaz en relación a su propósito, sino al menos por la experiencia subjetiva de ese servicio por parte de sus usuarios. Está formado por el encuentro de las expectativas del servicio y las percepciones de la experiencia del proceso de prestación de servicios por sus usuarios.

Basándonos en Osborne, Radnor y Nasi (2012), identificaremos cuatro puntos fundamentales en la gestión del nuevo servicio público: a) la orientación estratégica de las organizaciones de servicio público; b) el rol del marketing en la entrega de los servicios públicos; c) la co-producción de los servicios públicos; y d) la gestión de operaciones de los servicios.

Explicaremos cada uno de ellos:

a *Orientación estratégica de las organizaciones de servicio público.* Se ha considerado en la teoría de las organizaciones tanto privadas como públicas que la orientación estratégica es clave para el logro de los objetivos, así como para el éxito organizacional. Una orientación estratégica implica capacidad organizacional con el objeto de crear valores comunes y comportamientos para compartir conocimientos e información sobre su ambiente externo entre los empleados (Deshpande & Webster, 1989; Grawe et al, 2009; Sinkula, 1994; citado por Osborne, Radnor y Nasi, 2012). Para el caso de una estrategia del nuevo servicio público, se parte que su orientación refiera la capacidad para responder a las necesidades y expectativas de los ciudadanos y usuarios del servicio tanto actual como futuro<sup>4</sup>. Para ello entonces se requiere un compromiso público como parte de la orientación estratégica por los ciudadanos (Schachter, 2010), y también un involucramiento de los usuarios para generar mecanismos de funcionamiento. Así, la interacción de información básica generada sobre las necesidades presentes y futuras tanto de los usuarios como de los ciudadanos, da sentido y base para la formulación e implementación de una política pública de servicio público.

b *El rol del marketing en la entrega del servicio público.* No se trata sólo de la venta del servicio como lo establece el enfoque de la Nueva Gestión Pública y el enfoque dominante de productos. Se echa mano del marketing social como estimulador de cambio de comportamiento de los ciudadanos. McLaughlin et al.(2009), citado por Osborne, Radnor y Nasi (2012), establece que el mercadeo del servicio debe incluir la implementación de su posicionamiento estratégico, comunicación con los usuarios del servicio, así como con su compromiso en el proceso de co-producción del servicio, y la evaluación de la experiencia del servicio en orden para mejorar la entrega del mismo en el futuro. El enfoque del marketing en el nuevo servicio público es esencial tanto para convertir la intención estratégica de un servicio público a una "promesa de servicio" específica y dispuesta a ofrecerla, así como también para dar forma a las expectativas de este servicio por sus usuarios y el rol del personal en la entrega (Osborne, Radnor y Nasi, 2012: 145).

c *La co-producción del servicio público.* Éste se centra en que la producción y consumo

---

<sup>4</sup> Los ciudadanos son usuarios actuales o potenciales del servicio público, mientras que los usuarios de servicios son también ciudadanos. Esta afirmación va más allá de la visión de la Nueva Gestión Pública que considera al usuario del servicio público como cliente sin tomar en cuenta ningún tipo de relación con el servicio sino sólo de mercado.

del servicio no están separado, es un proceso continuo en el que se realizan interacciones entre la organización del servicio y sus usuarios. Además, la co-producción resuelve por dos vías un problema de gestión pública, y es que por un lado genera la efectividad de la entrega del servicio y por la otra, logra fines societales como la inclusión social o el compromiso ciudadano, generando un tipo de control más suave (*soft control*). Por ejemplo, Reed (1992) y Walton (1985), citado por Raelin (2010), afirman que la palabra "control" puede ser sustituido por "compromiso", como evidencia de que la gestión, utilizando métodos descentralizados como el trabajo en equipo, es la promoción de una cultura de la voz y la participación. Y Simmons et al (2009); Birchall y Simmons (2004), citados por Richard Simmons, Johnston Birchall and Alan Prout (2011), argumentan que el ámbito de los servicios públicos proporciona un área donde muchas personas todavía se ven a sí mismos como poseedores de una voz legítima.

d *La gestión de operaciones de los servicios.* Con este enfoque de servicio público, la gestión de operaciones sólo conduce a más eficiencia dado a que es mejorado su proceso interno a través del vínculo entre operaciones internas y externas de la organización de entrega del servicio, implicando una cultura organizacional de la gestión que se explica así como la necesidad tanto de aplicar y evaluar el proceso inclinado a la perspectiva de los usuarios y no exclusivamente del proceso interno gerencial de la organización en la entrega del Servicio. En particular, afirma Raelin (2011), citando a Denison (1984); Lim (1995); Ouchi (1981) y Peters & Waterman (1982), que la cultura de la empresa se ha propuesto para ser especialmente útil para la gestión, produciendo un personal motivado en el logro de alta niveles de productividad, vinculando a los trabajadores a un conjunto común de valores fundamentales, creencias y suposiciones.

#### **IV.- El Nuevo Servicio Público como Política Pública**

Los puntos presentados por Osborne, Radnor y Nasi (2012) nos remiten a darle un enfoque de política pública al Nuevo Servicio Público. En este sentido, elaboración, diseño e implementación de una política de servicio público tendría que establecerse con el mayor detalle posible. Estos autores dejan ver muy claro en sus ejes varios pasos de una política. La *orientación estratégica de la organización pública* nos introduce a todo lo relacionado como los objetivos y los valores comunes que se orientan a la capacidad para responder a las necesidades y expectativas de los ciudadanos y usuarios del servicio tanto actual como futuro. Podría corresponder a la fase de un diagnóstico en la elaboración de la política de servicio. El rol del *marketing* y la coproducción en la entrega del servicio público se podría equiparar con el posicionamiento estratégico que incluye la comunicación con los usuarios del servicio, así como con su compromiso en el proceso de co-producción del mismo. Esto podría entenderse como alternativas o soluciones puestas en la intención estratégica del servicio, centrado en que la producción y el consumo del servicio no están separados, es un proceso continuo en el que se realizan interacciones entre la organización del servicio y sus usuarios (diseño de la política del servicio). Y el último punto, el de la gestión de operaciones de servicios se relaciona con la identificación de todos los mecanismos, recursos, estrategias procesos mejorados y cultura organizacional que es clave para llevar a cabo la implementación. En base a lo anteriormente esbozado, podemos construir el proceso de elaboración y propuesta de implementación de una política de servicio público (véase el Cuadro No. 2).



Así, con este proceso construido de una política pública del nuevo servicio público podemos precisar una premisa importante: la interacción funcionario-usuarios-ciudadanos refiere a la disposición de permitir a estos dos últimos el monitoreo de su rendimiento y a participar en los procesos de sus políticas. Nos quedarían en este sentido, dos interrogantes que responder: ¿cómo estaría sustentada la previsibilidad de la política? ¿Qué mecanismos institucionales se diseñarían para que los usuarios y ciudadanos puedan entender los procesos en las estructuras de gestión, financiera, regulativa y distributiva?

Dado al carácter participativo de una política de nuevo servicio público, resolver el dilema de si es un diseño con razonamiento racional en su hechura o un modelo de razonamiento diferente al racional (Post-racional) es fundamental<sup>5</sup>. Este dilema es un aspecto clave ya que se vincula con la posición y oposición de ideas, argumentación y valores entre los actores (ciudadanos, usuarios y funcionarios) para identificar los servicios que realmente se necesitan y ajustados a valores y derechos. Majone en este sentido, expresa:

Los elementos justificativos desempeñan un papel más importante aún en la elaboración de políticas. En política no basta nunca con la decisión, aunque sea una decisión correcta. Las decisiones deben ser legitimadas, aceptadas y puestas en práctica. Tras la elección viene el proceso de justificación, explicación y persuasión. También los gobernantes actúan a menudo impulsados por influencias externas o por la fuerza de sus convicciones personales. En tales casos se requieren argumentos posteriores a la decisión para dotarla de una base conceptual, para demostrar que encaja en el marco de la política existente, para aumentar el asentimiento, para descubrir nuevas implicaciones y para adelantarse a las críticas o contestarlas. (Majone, 2005: 67).

En la decisión de la hechura de la política también deben tomarse en cuenta dos perspectivas, una vinculada con la política pública en sí, y otra relacionada con los aspectos administrativos de la hechura e implementación de la política. De esta manera, podemos esquematizar tres tipos de orientaciones en las políticas del servicio público: las orientadas a resultados (con alcance de los fines a corto plazo y eficacia a largo plazo) y que se relaciona con la Nueva Gestión Pública; las orientadas a procesos (con procedimientos de eficiencia), esquematizada en la visión de la Administración Pública tradicional-weberiana y, las orientadas a soluciones que satisfacen normas dadas en la perspectiva de un Nuevo Servicio Público (con argumentos justificativos y, decisiones legítimas, aceptadas y puestas en prácticas), (véase Cuadro No. 3).

---

<sup>5</sup> Deborah Stone (2012) en su libro *La paradoja de la Política* (Policy Paradox), deja ver que en las políticas públicas se presentan dos modelos de razonamiento en las decisiones. Por una parte el modelo de razonamiento de *decisión racional* caracterizado por el proceso clásico de política pública: identificación de objetivos, identificación de los cursos alternativos de acción para alcanzar objetivos, previsión de las posibles consecuencias de cada alternativa, evaluación de las posibles consecuencias de cada alternativa y selección de la alternativa que maximice el logro de los objetivos. Y por otro lado, el modelo de razonamiento de *decisión post-racional* con los siguientes rasgos: el razonamiento involucra la hechura de metáforas y de categorías, la identificación de los cursos de acción es producto del debate público o el impulso emocional de la gente, la importancia del contexto, cada visión construye un adversario político diferente, los analistas y/o ciudadanos están en la posición de detectar procesos y relaciones causales, dando significado a las palabras, al contexto y a las acciones.

## **V.- El caso de una política pública de Familia como servicio público en San Pedro Garza García, Nuevo León, México**

El objetivo de este Estudio de Caso es proporcionar algunas evidencias empíricas del proceso de gestión del Nuevo Servicio Público a nivel municipal y en el marco de una política social concreta como lo es la política de familia, visualizando en ésta un programa público en particular caracterizado por una red de actores: **Papás en Red**. El criterio de selección de este programa estuvo marcado por dos elementos; uno, el relacionado con el funcionamiento de una red de actores; y el otro, por la especificidad del programa que hace que el actor principal para la producción y consumo del servicio público sean los padres de familia.

### **1.- ¿Qué es Infamilia?**

El Instituto Municipal de la Familia de San Pedro Garza García, N.L. (Infamilia) es aprobado por el Republicano Ayuntamiento de San Pedro Garza García, N.L. el 11 de Febrero de 2004 y es aprobado por el Honorable Congreso del Estado de Nuevo León el 27 de Abril de 2004 como Organismo Público Descentralizado de la Administración Municipal. El 14 de Mayo de 2004 fue publicada su aprobación en el Periódico Oficial del Estado.

Infamilia abre sus puertas el 1º de abril de 2005 como Organismo Público Descentralizado de la Administración Municipal de San Pedro, siendo el primer y único Instituto para la familia de su tipo en todo México y pionero en Latinoamérica. El surgimiento de Infamilia se da como una iniciativa de ciudadanos y especialistas, preocupados por el futuro de la comunidad sampetrina que la presentan al Gobierno Municipal como un organismo útil y necesario para la creación de acciones y políticas públicas a favor de la familia con una visión de continuidad en el tiempo. “En Infamilia queremos que la familia se sitúe en el eje central de la agenda política, por eso promovemos acciones y políticas públicas con perspectiva de familia tanto en el gobierno municipal como en organismos e instituciones de la sociedad civil, con el objetivo de incidir transversalmente en todas las acciones del gobierno y la sociedad por la integración familiar” ([www.infamilia.gob.mx](http://www.infamilia.gob.mx)).

Es un instituto punta de lanza en una nueva manera de articular las políticas públicas entre gobierno y sociedad civil, buscando que el eje central de las acciones públicas sea la familia:

- ✓ Promoviendo la cultura familiar a través de diversas actividades como foros, conferencias, campañas entre otras.
- ✓ Brindando asesoría y capacitación a funcionarios y líderes sociales en la elaboración de políticas públicas dirigidas a la familia.
- ✓ Vinculando acciones para el fortalecimiento familiar entre organismos públicos y privados.
- ✓ Diseñando propuestas y programas integrales para el fortalecimiento de la familia.
- ✓ Elaborando estudios y consultas públicas para conocer la situación familiar en San Pedro.
- ✓ Impulsando información y estadísticas útiles para la toma de decisiones.
- ✓ Evaluando programas para el fortalecimiento familiar, asegurando el alcance de los objetivos.

Dentro de sus líneas de acciones, Infamilia tiene establecidas las siguientes:

- ✓ Cultura e Integración Familiar en San Pedro.
- ✓ Propuestas relevantes para la sociedad y el gobierno municipal.
- ✓ Órgano más confiable en políticas públicas con perspectiva de Familia.
- ✓ Estudios Veraces y Oportunos de la Situación Familiar en San Pedro.
- ✓ Sistemas de Información. ([www.infamilia.gob.mx](http://www.infamilia.gob.mx)).

## 2.- El proyecto de redes de familias

Uno de los programas públicos que Infamilia en conjunto con los ciudadanos organizados del Municipio de San Pedro ha desarrollado, es el Programa *Papás en Red*. Surgido el 24 de septiembre de 2010, este programa se concibe como una Red de Padres de Familia que se vinculan, interactúan y preparan para fortalecer la educación integral de sus hijos y el mejoramiento de su entorno, ello permite mejorar la educación familiar, identificar inquietudes comunes para finalmente influir en sus hijos y su ambiente. La red ofrece a los padres de familia un espacio presencial y virtual para:

- ✓ Expresar las preocupaciones relacionadas con sus hijos.
- ✓ Lograr soluciones en común.
- ✓ Aprender a ser mejores padres
- ✓ Vincularse con otros padres y organismos de la familia.

(<http://www.papasenred.com/portal/Paginas/default.aspx>)

En este marco, Papás en Red ha venido realizando un conjunto de actividades con la idea de resolver algunas problemáticas detectados:

- ✓ Programa en Desarrollo de Habilidades Parentales, el cual se desarrolló en los años 2010 y 2011 con el objetivo de que los padres de familia conocieran y pusieran en práctica las competencias que requieren para lograr una mejor comunicación y relación sus sus hijos;
- ✓ Cursos y Talleres para el desarrollo de la familia. En este sentido, los papás han decidido conocer las ofertas de capacitación que muchas instancias del Municipio San Pedro Garza García ofrecen para lograr una mayor educación familiar.
- ✓ Papás en crecimiento tiene como propósito vincular a los padres a las instituciones que ofrecen diversas opciones de formación familiar.
- ✓ Planeación estratégica. Se pone mucho empeño a llevar a cabo lo que dice el Manual de Identidad y Visión a mediano y largo plazo. Gracias a este ejercicio se cuenta con una historia, Misión, Valores, Visión, Lema, Políticas y Código de conducta que delimitan muy bien quienes somos.
- ✓ Papás impulsores. Ha venido buscando siempre motivar la participación ciudadana de los padres de familia en aras del bienestar social. Se ha generado un grupo de papas impulsores que son los que opinan, asesoran y brindan su tiempo y conocimiento a fortalecer la estrategia de Infamilia.

### 3.- Los actores de Papás en Red

Papás en Red cuenta con un conjunto de actores vinculados con las temáticas de Infamilia. Estos actores en red se caracterizan por ser organizaciones de la sociedad civil y que se encargan conjuntamente con Infamilia de generar servicios relacionados con los objetivos de la institución. Estos servicios se relacionan con los postulados del Nuevo Servicio Público ya que tiene una orientación estratégica puesto que introduce a las organizaciones y a Infamilia a impulsar objetivos y valores comunes generando capacidad para responder a las necesidades y expectativas de los padres de familia de San Pedro Garza García. Además, se logra un posicionamiento estratégico del servicio porque incluye la comunicación con los usuarios así como el compromiso en el proceso de co-producción del servicio mismo. Por último, el servicio a los usuarios (padres de familia) logra proveerse a través de mecanismos, recursos, información, estrategias, procesos y una cultura organizacional en red (Vease Cuadro No. 4).

### 4.- El funcionamiento de Papás en Red

Son muchas las herramientas basadas en las tecnologías de información y comunicación utilizadas por la red Papás en Red para su funcionamiento en la *construcción de la agenda y la solución de problemas*. En entrevista con la Coordinadora de Políticas Públicas de Infamilia, nos pudo afirmar que “los únicos detonadores para que el asunto del programa sea reconocido como estrategia de gobierno son dos líneas de acción contenidas en el Plan de Desarrollo Social y Humano del Municipio de San Pedro:

a.- Impulsar programas de capacitación dirigidos a las familias para prevenir conductas de riesgo a través de la promoción de la comunicación efectiva entre sus miembros, así como para mejorar sus habilidades para identificar y resolver los problemas específicos de los mismos.

b.- Incentivar la participación ciudadana de las familias que viven en San Pedro Garza García para que se involucren en la toma de decisiones y participen en la solución de las principales problemáticas que afectan al municipio.

Dichas líneas sólo están consideradas como parte de la agenda bronce del Municipio, en donde se concentran las actividades propias y periódicas de las dependencias pero que no serán líderes como en la agenda oro y plata de la administración municipal actual” (Entrevista a Verónica Montes, Infamilia).

La misma funcionaria de Infamilia nos detalló los tres ejes de acción del proyecto Papás en red de la siguiente manera: “Hay diversos proyectos o acciones ejecutadas dentro del programa, entre ellos se puede mencionar lo anotado abajo. Sin embargo, para considerar la solución a un problema debe analizarse y evaluar la magnitud de los acciones puestas en marcha. Dichas acciones o proyectos tienen un nivel mediano de impacto en la sociedad a la fecha, pero muy alto en cuanto al diseño y estructura de los mismos. Los cuatro ejes de acción son los siguientes: Primera acción: Preparación: Ofrecer un espacio de interacción y orientación (presencial y virtual) con información útil para que los padres se capaciten y mejoren su labor. Los proyectos que se desprenden de esta primera acción son: Papás en Crecimiento: Conferencias bimensuales; Hogares en Paz: Capacitación en el Sector Poniente de San Pedro; Desarrollo de Habilidades Parentales: 2º generación, capacitación

en el Sector Oriente. Segunda acción: Vinculación: Relacionar a los padres con los organismos que trabajan a favor de la familia para unir esfuerzos. Proyectos desprendidos de esta acción: Papás en Red en línea: Página web, redes sociales y boletín; Vinculación por la familia: Desayunos con colegios, ONG y sociedades de padres de familia; Expo-Familia: Exposición de organismos de apoyo a la familia. Tercera acción: Activación: Elevar la participación de los padres en programas que persiguen el mejoramiento del entorno. Proyectos derivados: Círculos ciudadanos; Diseño de proyectos ciudadanos; Cine Fórum de padres e hijos; Cine con valores. Domingo en Familia y Día de la Familia; Actividades en San Pedro de Pinta; Acción Social Autosustentable: Promoción a iniciativas” (Entrevista a Verónica Montes, Infamilia, 2013).

Las herramientas utilizadas que sirven de base a la puesta en marcha de estas tres líneas de acción son:

a.- Para detectar problemas públicos de familia, la red hace uso del *Observatorio para la Familia*, el cual tiene como objetivo dar a conocer los factores o preocupaciones concernientes al desarrollo de los hijos y familias, así como propuestas de solución. (<https://papasnred-web.sharepoint.com/portal/Paginas/Observatorio.aspx>).

Con preguntas como las que siguen, los padres de familias y los usuarios del servicio responden un cuestionario virtual de la página web de Infamilia, dejando sus datos, tales como nombre, correo electrónico y la colonia donde viven:

✓ ¿Qué problemáticas ha detectado que afectan el desarrollo integral de los niños y jóvenes de San Pedro?

✓ ¿Existe alguna situación de bullying, desórdenes alimenticios, drogas, etc. en el ambiente en que se desarrollan sus hijos?

✓ ¿Qué proponen que podemos hacer los padres, así como instituciones académicas y organismos públicos/privados para solucionar de fondo la situación?

b.- Para tener en cuenta la disponibilidad de los padres en las actividades de la red, Infamilia diseñó un instrumento, denominado *Participa a tu medida*, que consiste en llenar un formulario para precisar si los padres están interesados así como el tiempo de dedicación a participar en los eventos de la Red. Las preguntas del instrumento son las siguientes:

✓ ¿Qué horario le parece más accesible para asistir a eventos semestrales de la Red?

✓ ¿En qué día(s) de la semana se le facilitaría asistir a eventos de la red?

✓ ¿En qué aspectos considera que requiere mayor preparación en su labor como padre?

✓ ¿A dónde acude cuando necesita un consejo o información relacionada con la educación integral de sus hijos?

✓ ¿Cuánto tiempo puede dedicar a su preparación como padre de familia a la semana?

✓ ¿Qué opción de preparación prefiere?

c.- A través de la actividad denominada *Acciones Sociales*, la red explora en los padres sus potencialidades, mediante las siguientes preguntas que son respondidas por los mismos padres (usuarios) en la página de la red:

✓ ¿Eres un padre de familia preocupado y sobre todo ocupado de mejorar el entorno en el que viven tus hijos?

✓ ¿Tienes en mente algún proyecto social que quieras realizar y no sabes cómo?

✓ ¿Necesitas dar a conocer tu idea entre más padres de familia y buscan manos que te apoyen?

d.- Papás en Red también cuenta con *Redes sociales* como el facebook y medios digitales como el twitter, el correo electrónico y los grupos de discusión donde los padres, gobierno y organizaciones civiles se conectan para intercambiar información.

##### 5.- Lecciones aprendidas

El caso de estudio Papás en Red nos brindó una perspectiva interesante para el enfoque del Nuevo Servicio Público. Por el lado de la *Orientación estratégica*, el servicio proveído por Infamilia implica un tipo de capacidad organizacional (capacidad de establecer redes entre padres de familia, ciudadanos y organizaciones civiles) que crea valores comunes y comportamientos para compartir conocimientos e información entre los empleados. Se ve claramente que dado a esta orientación estratégica, la capacidad para responder a las necesidades y expectativas de los ciudadanos y usuarios del servicio (padres de familia) tanto actual como futuro es claro. Vale destacar que la interacción de información básica generada sobre las necesidades presentes y futuras tanto de los padres de familia como de los ciudadanos y organizaciones civiles, da sentido y base para la formulación e implementación de una política pública de servicio público en materia de familia.

En cuanto al *Marketing social*, observamos en el estudio que aquel presenta rasgos de estimulador de cambio de comportamiento de los ciudadanos y beneficiarios. El involucramiento de los padres, ciudadanos y organizaciones civiles con una estrategia de comunicación por medios digitales y redes sociales, hace que el posicionamiento del servicio sea efectivo, por lo que se lleva a cabo el proceso de *Co-producción* del servicio y de una eficaz entrega que dan forma a las expectativas de los diferentes actores, ciudadanos y beneficiarios del servicio. Es decir, que el proceso de unidad (producción-consumo) del servicio es continuo ya que se detectan interacciones entre Infamilia, Padres de familia, organizaciones civiles, ciudadanos, academia, etc.

Así, la gestión de operaciones de Infamilia (como organización pública), conduce a más eficiencia dado a que es mejorado su proceso interno para la entrega del servicio, implicando una cultura organizacional colaborativa que evalúa el proceso orientado a la perspectiva de los usuarios (Padres de familia) y no exclusivamente al proceso interno gerencial de la organización en la entrega del servicio.

Podemos concluir entonces que el servicio público de Infamilia a través de Papás en Red ha logrado aspectos importantes que definen el Nuevo Servicio Público, tales como: a) los funcionarios públicos de Infamilia ayudan a los ciudadanos a articular y reunir intereses compartidos; b) tiene muy claro el objetivo de interés público (el servicio a la comunidad sampetrina) que resulta sobre el diálogo en base a los valores compartidos; c) los programas desarrollados en la red Papás en Red reúnen las necesidades públicas a través de los esfuerzos colectivos y colaborativos; d) los procesos de colaboración y liderazgo compartido basado en el respeto de toda la gente y los valores de la ciudadanía y del servicio público es un marco que además de interesante, es desafiante para Papas en Red.

## **Conclusión**

Partiendo de los objetivos de esta ponencia que se orienta por una parte a analizar las premisas que definen el NSP, basado en la identificación de los componentes de su gestión, y por la otra, presentar un estudio de caso de los servicios públicos en red suministrados por el Instituto Municipal de la Familia del Municipio San Pedro Garza García, Nuevo León, México a través del programa Papás en Red, podemos precisar que el servicio público está en proceso de cambio por lo que requiere una gestión diferente en la entrega del mismo. Las nuevas tendencias en la gestión pública que se expresa en relaciones diferentes entre gobierno y ciudadano, sustentado en la incorporación del Internet y estructuras mediadoras virtuales; el énfasis en experiencias de organizaciones civiles y participación ciudadana informal como opuesto a las formas tradicionales de participación; y la colaboración horizontal entre ciudadanos y gobierno como opuesto a una relación más formal caracterizada por la relación jerárquica, permite que la organización interna y externa del servicio como tal sea de otra manera. Visto así entonces, el NSP no es más que un proceso de interacción que parte de que e-gobierno facilita la entrega de información y servicios en línea (online) a través del Internet y otros medios digitales (e-mail, grupos de discusión, blogs, Twitter) y redes sociales (Facebook y My Space), brindando información, generando interacción, produciendo transacción e incentivando la transformación (Colaboración).

De esta manera, además, el Nuevo Servicio Público como enfoque de gestión debe tener como marco una plataforma democrática de gobierno, sustentada en una democracia real donde la transparencia, la rendición de cuentas, la colaboración y la confianza sirvan de elementos articuladores activos entre actores gubernamentales y no gubernamentales. Para visualizar esta plataforma democrática nos basamos en los cuatro ejes de Douglas Schuler (2010): Inteligencia Cívica, Democracia, Gobierno Abierto y Deliberación en Línea.

Aunque estos cuatro ejes propuestos por Schuler dan un sentido interesante a la plataforma democrática, en esta ponencia incorporamos otro eje que creemos completaría una visión más amplia, nos referimos al capital informacional. Es fundamental este capital si lo vemos como una herramienta para la agilización en la administración pública moderna e inclusiva ya que analiza datos relacionales en la gestión pública como un vínculo específico existente entre los tipos de información generados y el rol de los actores que se involucran en ella. En este sentido, tendría efectos democratizadores interesantes para el fortalecimiento de la legitimidad democrática. Se trata de que la información se hace pública en el sentido de que se articulan datos convertidos en valor público; que la información en red da cabida a que los ciudadanos y actores no gubernamentales colaboren en el proceso de hechura de la política pública y la decisión, a la vez que puedan tener voz para exigir rendición de cuentas a la autoridad.

Para dejar claro en el trabajo la gestión del nuevo servicio público echamos mano de los cuatro puntos fundamentales de gestión suscritos por Osborne, Radnor y Nasi (2012): a) la orientación estratégica de las organizaciones de servicio público; b) el rol del marketing en la entrega de los servicios públicos; c) la co-producción de los servicios públicos; y d) la gestión de operaciones de los servicios. Los puntos presentados por estos autores nos remiten a darle un enfoque de política pública al Nuevo Servicio Público.

En este sentido, elaboración, diseño e implementación de una política de servicio público tendría que establecerse con el mayor detalle posible.

En el caso de estudio presentado, pudimos observar las posibilidades reales de las premisas y modelo de gestión del Nuevo Servicio Público a través de un programa público vinculado con la política pública de Familia, denominado Papás en Red, en el municipio San Pedro Garza García, Nuevo León, México.

## **Bibliografía**

Brainard, Lori A. y McNutt, John G. (2010) "Virtual Government- Citizen Relations: Informational, Transactional, or Collaborative?" en *Administration & Society*. Pags. 836-858.

Calderón, César y Sebastián Lorenzo (Coordinación), (2010) *Open Government. Gobierno Abierto*. Algón Editores, España.

Center for Technology in Government de la University of Albany (<http://www.ctg.albany.edu/>).

Dawes, Sharon S (2010) "Stewardship and Usefulness: Policy Principles for Information-based Transparency", en *Government Information Quarterly*, Vol. 27, Issue 4, 377-383.

Denhardt, Robert B and Janet Vinzant Denhardt (2002) "The New Public Service: Serving Rather than Steering", en *Public Administration Review*, Volume 60, Issue 6, pages 549–559, November/December 2000.

De Vries, Michiel S (2010) *The Importance of Neglect in Policy-Making*. Palgrave Macmillan

*Entrevista a Verónica Montes*, Directora de Política Pública de Infamilia (01 de julio 2013)

Harrison, Teresa M, Santiago Guerrero, G. Brian Burk and Meghan Cook (2011) "Open Government and E-Government: Democratic Challenges from a Public Value Perspective", en *The Proceeding of the 12th Annual International Digital Government Research Conference*.

Lathrop, Daniel & Laurel Ruma (Edited by) (2010) *Open Government. Collaboration, Transparency, and Participation in Practice*. O'Reilly, USA, First Edition.

Lauer Schachter, Hindy (2010) "Governance Reflections on Political Engagement and Voluntary Association", en *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 40:703 originally published online 31 March 2010

Mac Carthaigh, Muiris (2008) *Public Service Values*. The Institute of Public Administration, Dublin.

Meijer, Albert J, Deirdre Curtin, and Maarten Hillebrandt (2012) "Open government: connecting vision and voice", en *International Review of Administrative Sciences* March, 78:1.

Majone, Giandomenico (2005) *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*. Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C. México

Noveck, Beth Simone (2010) "The Single Point of Failure" en *Open Government. Collaboration, Transparency, and Participation in Practice*, Lathrop, Daniel & Laurel Ruma (Edited by) O'Reilly, USA, First Edition.



Open Government Working Group del Gobierno de los Estados Unidos de América.

Osborne, Stephen P; Zoe Radnor y Greta Nasi (2012) "A new theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach", en *The American Review of Public Administration*, 43: 35.

Park, Hun Myoung and James L. Perry (2013) "The Transformation of Governance: Who Are the New Public Servants and What. Difference Does It Make for Democratic Governance?", en *The American Review of Public Administration*, 43: 26

Pollitt, Christopher (2011) "Maintreaning Technological Change in the Study of Public Management", en *Public Policy and Administration*. 26: 377.

Raelin, Joseph (2011). "The End of Managerial Control?", en *Group and Organization Management*, 36(2).

Schuler, Douglas (2010) "Online Deliberation and Civic Intelligence" en *Open Government. Collaboration, Transparency, and Participation in Practice*. Lathrop, Daniel & Laurel Ruma (ed.), O'Reilly, USA, First Edition.

Simmons, Richard; Johnston Birchall and Alan Prout (2012) "User Involvement in Public Services: 'Choice about Voice'", en *Public Policy and Administration*. 27(1) 3–29.

Stone, Deborah (2012) *Policy Paradox*. Third Edition. W.W. Norton & Company, NY, London.

#### Páginas Web:

[www.infamilia.gob.mx](http://www.infamilia.gob.mx) , 03-07-2013

<http://www.papasenred.com/portal/Paginas/default.aspx>, 03-07-2013

<http://www.papasenred.com/portal/Paginas/Directorio-de-Instituciones.aspx>, 30-06-2013

<http://www.ctg.albany.edu/>, 25-05-2013

<http://www.sfu.ca/~vivek/personal/papers/CSCLIssuesForResearch.pdf>, 01-07-2013

<https://papasnred-web.sharepoint.com/portal/Paginas/Observatorio.aspx>, 30-06-2013

<http://www.sfu.ca/~vivek/personal/papers/CSCLIssuesForResearch.pdf>, 24-05-2013

#### **Reseña biográfica**

Freddy Mariñez Navarro es Doctor en Sociología Política. Profesor-Investigador Titular de la EGAP Gobierno y Política Pública del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, México. Actualmente es Director de la Maestría en Administración Pública y Política Pública (MAP), así como profesor del curso "Política, democracia y política pública" en el Doctorado de Política Pública de esta escuela. Director de la Cátedra de Investigación "Administración Pública, Gobierno y Ciudadanos" y del Observatorio de Política Pública de Nuevo León ([www.observatoriodepolitica.com](http://www.observatoriodepolitica.com)). Ha sido *Visiting Scholars* en Harvard University y Georgetown University (Woodrow Wilson Center), así como de universidades de Canadá, Francia, Costa Rica y Brasil. Tiene variadas publicaciones en revistas científicas tanto nacionales como extranjeras. Su reciente libro en coautoría con Rafael Valenzuela Mendoza se titula *Gobierno Abierto: ¿Más innovación?, ¿Más Gobierno?, ¿Más sociedad?, ¿En qué consiste? Propuesta para los gobiernos locales* (2013). Autor también del libro *Hagamos entre todos la política pública. Una visión relacional de la política pública* (2011). Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del Conacyt-México.

Teléfono: 52-81-86258357

Fax: 52-81-86258385

Correo electrónico: [fmarinez@itesm.mx](mailto:fmarinez@itesm.mx)/[freddy.marinez@gmail.com](mailto:freddy.marinez@gmail.com)

[www.freddymarinez.com](http://www.freddymarinez.com)

[www.librosfreddy.com](http://www.librosfreddy.com)

## Cuadros, tablas y gráficos

### Cuadro No.1

Rasgos distintivos sustanciales de tres enfoques de gestión

<b>Old Public Administración (OPA)</b>	<b>New Public Management (NPM)</b>	<b>New Public Service (NPS)</b>
Tiene su raíz en el Public Choice (Elección Pública).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene su raíz en el Rational Choice (Elección Racional).</li> </ul>	Sus supuestos son las motivaciones democráticas para participar en la esfera pública.
La Ley encarna el interés público que deriva del consenso de los políticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPM ve el interés público como resultado de la búsqueda de intereses privados.</li> </ul>	Se concibe el interés público como resultado del diálogo –deliberación-
Su objetivo es preservar y proteger los derechos individuales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Estado actúa como facilitador de elecciones individuales usando la técnica del mercado.</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	Visualiza a la gente como ciudadanos activos y el rol primario de los funcionarios públicos es facilitar, a través del servicio público, la colaboración con los ciudadanos.
El Estado es un proveedor “eficiente y efectivo” de bienes, servicios e información en relación jerárquica con los ciudadanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación entre el Gobierno y el ciudadano orientado al intercambio es transaccional.</li> </ul>	Los mecanismos para alcanzar los objetivos de la política pública son la construcción de coaliciones y la facilitación de la colaboración entre el sector privado, el Gobierno y la sociedad.
Concibe a las organizaciones voluntarias y de la sociedad civil como entidades jerárquicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La NPM concibe a las organizaciones ciudadanas como descentralizadas.</li> </ul>	Las organizaciones civiles son concebidas como estructuras informales y colaborativas con liderazgo interno y externo compartido.

Fuente: construcción propia en base a J. Denhardt y R. Denhardt (2002) y Brainard y Mc Nutt (2010).

## Cuadro No. 2

### Proceso de elaboración de las políticas de Nuevo Servicio Público

Una **orientación estratégica** implica:

- capacidad organizacional con el objeto de crear valores comunes y comportamientos para compartir conocimientos e información sobre su ambiente externo entre los empleados. Fase de Diagnóstico/inclusión en la agenda
- Para el caso de una estrategia del nuevo servicio público, se parte que su orientación refiera la capacidad para responder a las necesidades y expectativas de los ciudadanos y usuarios del servicio tanto actual como futuro. El uso de los medios digitales (e-mail, grupos de discusión, blogs, Twitter) y redes sociales (Facebook y My Space) es clave en esta fase del proceso. (Respuesta a los problemas que se tomarían en cuenta para una política de servicio)
- Se toma como marco valorativo los derechos de los ciudadanos.

Un **posicionamiento estratégico** implica:

- Comunicación con los usuarios del servicio, así como con su compromiso en el proceso de co-producción del servicio. Formulación y Diseño de la política de servicio público
- El enfoque del marketing en el nuevo servicio público es esencial tanto para convertir la intención estratégica de un servicio público a una "promesa de servicio" específica y dispuesta a ofrecerla, así como también para dar forma a las expectativas de este servicio por sus usuarios y el rol del personal en la entrega.

Una **gestión de operaciones de servicio** implica:

- Las soluciones adaptadas al problema a ser llevadas a cabo en la política de servicio público. Implementación de una Política de Servicio Público
- La gestión de operaciones sólo conduce a más eficiencia dado a que es mejorado su proceso interno a través del vínculo entre operaciones internas y externas de la organización de entrega del servicio.

Fuente: Construcción propia

## Cuadro No. 3

### Perspectivas en la decisión en la hechura de una política pública de Servicio Público

Orientaciones	Perspectiva Política	Perspectiva Administrativa
Orientada a resultados	Logro de objetivos a corto plazo	Eficacia a largo plazo
Orientada a procesos	Procedimiento democrático	Eficiencia
Orientada a soluciones que satisfacen normas dadas.	Argumentos justificativos	Decisiones legítimas, aceptadas por el público y puestas en prácticas.

Fuente: Construcción propia a partir de Michiel S. De Vries; 2010

#### **Cuadro No. 4**

#### **Temas y Actores con sus recursos en Papás Red (Infamilia)**

Tema: **FORMACIÓN PARA PADRES DE FAMILIA**

**Actores:**

✓ *Cursos para Padres*

Servicio: Cursos de capacitación (la mayoría en el área de salud física y mental) enfocados a padres de familia impartidos por médicos especialistas.

✓ *Educa System*

Servicio: Clases particulares a domicilio, de todas las materias y todos los niveles.

✓ *Educación Eficaz Monterrey*

Servicio: Consultoría y mediación familiar, cursos, talleres y conferencias.

✓ *Familia y Empresa Consultores*

Servicio: Diplomados, conferencias, terapia conyugal y familiar.

✓ *Grupo Interdisciplinario para asuntos de la Mujer. ¡tenemos que habitar!*

Servicio: Elaboración y/o implementación de programas de formación.

✓ *Instituto Mexicano de Educación y Familia*

Servicio: Diplomado y Máster en Educación Familiar, Seminario-Taller para Mamás. Cursos para adolescentes, cursos.

✓ *Instituto para el Desarrollo Familiar*

Servicio: Programas para el desarrollo de competencias en el matrimonio y coaching a los cónyuges.

✓ *Nacer y Crecer*

Servicio: Haciendo Nido, Educación Perinatal, Estimulación Temprana, Primeros Auxilios y Yoga.

✓ *Protege tu Corazón*

Servicio: Es un programa de educación de la sexualidad basado en la formación del carácter, que ofrece 30 sesiones para adolescentes y 33 talleres para padres y profesores.

Tema: **APOYO FAMILIAR Y JURÍDICO**

**Actores:**

✓ *Acuerdos de familia, AC*

Servicio: Coaching, Terapia Psicológica, Asistencia Legal Familiar, Mediación.

✓ *Asesoría Jurídica Gratuita. Dirección de Asuntos Generales del Municipio de San Pedro.*

Servicio: Asesoría jurídica gratuita. Trámite de procedimientos de carácter familiar.

✓ *Centro de Mediación Municipal San Pedro Garza García*

Servicio: Asesorías, mediaciones y capacitación del tema de mediación.

Tema: **SERVICIOS PSICOEDUCATIVOS**

**Actores:**

✓ *Árbol del Conocimiento*

Servicio: Valoraciones del lenguaje, cognitivas, emocionales, psicomotoras, orientaciones vocacionales. Entrenamientos y cursos para desarrollo de habilidades académicas, emocionales, psicomotoras, cognitivas para padres, alumnos, escuelas.

Tema: **ATENCIÓN PSICOSOCIAL**

**Actores:**

✓ *Asociación Pro-Salud, A.C*

Servicio: Apoyo a la rehabilitación psicosocial y la reintegración social y laboral. Canalización de recursos económicos y materiales. Divulgación de una cultura en pro de la salud psicosocial.

✓ *Departamento de Psiquiatría del Hospital Universitario "José Eleuterio González" de la Universidad Autónoma de N.L.*

Servicio: Atención a adultos, niños, adolescentes que padecen de diversos trastornos de salud mental, así como sus familias en tres modalidades: Consulta externa, hospitalización y urgencias. Docencia en Pre y Posgrado.

✓ *Ingenium ABP*

Servicio: Programas educativos para personas que padecen una enfermedad mental seria tal como esquizofrenia, bipolaridad, trastornos de ansiedad (trastorno obsesivo compulsivo, y trastorno de pánico) depresión y diagnóstico dual; a sus familiares y a la sociedad en general.

Tema: **TRASTORNOS ALIMENTICIOS**

**Actores:**

✓ *Comenzar de nuevo, A.C*

Servicio: Educación, prevención y canalización de los tratamientos de desórdenes alimenticios y trastornos emocionales.

Tema: **PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

**Actores:**

✓ *Via Education, A.C*

Servicio: Diplomados de Participación Ciudadana.

Fuente: <http://www.papasenred.com/portal/Paginas/Directorio-de-Instituciones.aspx>