



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

Alumna: Raquel Lucas Chica

Julio, 2020

ÍNDICE

RESUMEN	3
ABSTRACT	3
1 INTRODUCCIÓN.	4
2 OBJETIVOS.....	5
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	5
3 MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO.....	5
3.1 MARCO TEÓRICO	5
3.1.1 GESTIÓN PÚBLICA.....	6
3.1.1.1 CONCEPTO DE GESTIÓN.....	6
3.1.1.2 CONCEPTO DE GESTIÓN PÚBLICA.....	7
3.1.1.3 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO GESTOR.	9
3.1.1.4 RÉGIMEN JURÍDICO DEL SECTOR PÚBLICO.....	10
3.1.1.5 LIMITACIÓN DE LA GESTIÓN DENTRO DEL SECTOR PÚBLICO.....	14
3.1.1.6 DIFERENCIAS ENTRE GESTIÓN PÚBLICA Y GESTIÓN PRIVADA.	15
3.1.2 NUEVA GESTIÓN PÚBLICA.....	18
3.1.2.1 CONCEPTO DE NUEVA GESTIÓN PÚBLICA.....	18
3.1.2.2 PROPUESTAS.	20
3.1.2.3 INSTRUMENTOS.....	23
3.1.2.4 LIMITACIONES Y CRÍTICAS.....	27
3.1.2.5 COMPARATIVA CON EL MODELO WEBERIANO.....	32
3.2 MARCO METODOLÓGICO.....	35
3.2.1 CUALITATIVA.....	35

3.2.1.1	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	35
3.2.1.2	ANÁLISIS DE CONTENIDOS.	36
4	ANÁLISIS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA: LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA.	36
4.1	APLICACIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS EN EL SECTOR PÚBLICO.	36
4.2	ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA.	39
4.3	LA ADMINISTRACIÓN ELETRÓNICA EN LA NUEVA LEY DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO COMÚN.....	40
4.4	RETOS PARA SU IMPLANTACIÓN.....	41
4.5	INSTRUMENTOS QUE SE ESTAN DESARROLLANDO.....	42
4.6	ÁREAS DE GESTIÓN DONDE SE IMPLEMENTA.	43
4.7	PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO Y ORGANISMOS PÚBLICOS.....	43
5	CONCLUSIONES	48
6	REFERENCIAS.....	50
6.1	BIBLIOGRAFÍA.	50
6.2	FUENTES NORMATIVAS	53
6.3	OTRAS FUENTES (WEBGRAFIA)	54

RESUMEN

En el presente trabajo se ha realizado una investigación sobre la implantación de la Nueva Gestión Pública y las innovaciones de gestión, a través de las nuevas tecnologías de información y comunicación, más concretamente la administración electrónica.

La Nueva Gestión Pública es el proceso con el cual se pretende una reestructuración y modernización profunda de la Administración Pública, mediante la aplicación de nuevas tecnologías de información y comunicación, cuyo objetivo prioritario es conseguir una administración más eficaz y eficiente, donde todos y cada uno de los servicios públicos puedan estar a disposición del conjunto de la ciudadanía, con el fin de cubrir de forma ágil y adecuada sus intereses y necesidades. Es importante destacar que la introducción de la administración electrónica se ha considerado como uno de los elementos clave dentro del proceso de reforma de las Administraciones Públicas

Palabras claves: Nueva Gestión Pública, Administración Pública, administración electrónica, Servicios Públicos, ciudadanos.

ABSTRACT

In the present work, research has been carried out on the implementation of the New Public Management and management innovations, through the new information and communication technologies, more specifically the electronic administration.

The New Public Management is the process by which a deep restructuring and modernization of the Public Administration is intended, through the application of new information and communication technologies, whose priority objective is to achieve a more effective and efficient administration, where each and every one of the public services can be at the disposal of the citizens as a whole, in order to cover their interests and needs in an agile and adequate manner. It is important to emphasize that the introduction of the electronic administration has been considered as one of the key elements within the process of reform of the Public Administrations

Keywords: New Public Management, Public Administration, Electronic Administration, Public Services, Citizens.

1 INTRODUCCIÓN.

La Administración Pública, como corresponde a un Estado social y de Derecho, como es España, ha tratado de formar una relación basada principalmente entre la sociedad y el Estado. La Administración Pública ha sido la encargada de explorar e identificar todos los factores como son la legitimidad, responsabilidad, libertad, derechos fundamentales, etc., que pueden generarse cuando el ciudadano y el Estado o el Estado y el ciudadano quieran comunicarse. Es por este motivo, que cualquier factor que implique generar una transformación de la Administración requiere del conocimiento y aprobación por parte del Gobierno.

La Administración Pública por el papel que ejerce, hace que se le identifique como la responsable de realizar la actividad pública y la provisión de servicios, bien a través de entidades públicas o por empresas privadas. Su naturaleza destaca por ser política ya que actúa de intermediaria entre el Gobierno y la ciudadanía, es decir, tiene como finalidad cumplir con todos aquellos objetivos que el Gobierno le marque pero siempre respetando los derechos y libertades que tienen los ciudadanos.

Fue con la llegada del modelo de la Nueva Gestión Pública en la segunda mitad del siglo XX cuando la Administración Pública no solo buscaba modernizar el proceso de gestión a través de la implantación de nuevas técnicas, sino también de nuevas tecnologías de información y comunicación que le permitiera cumplir con sus objetivos: mayor eficacia y eficiencia a la hora de provisionar servicios públicos y mayor proximidad con el ciudadano.(Araguàs Galcerà, 2012)

Junto con las innovaciones establecidas por la Nueva Gestión Pública, las Administraciones Públicas españolas optaron por implementar dentro de sus organizaciones la administración electrónica, una herramienta que proporcionó la oportunidad de desarrollar un nuevo sistema general que permitirá dotar al sector público y a los ciudadanos de medios por los cuales crear un canal de comunicación fundamental para agilizar trámites, ofrecer un máximo de calidad, seguridad y confidencialidad de los datos.

2 OBJETIVOS.

A continuación se enumeran una serie de objetivos que han sido claves para la comprensión de esta investigación:

2.1 OBJETIVO GENERAL.

Conocer el grado de implantación de la Nueva Gestión Pública y las innovaciones de gestión, a través de las nuevas tecnologías de información y comunicación, más concretamente la administración electrónica.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Definir los conceptos claves que nos serán necesarios para comprender el significado de la gestión pública dentro de la Administración Pública.
- Distinguir entre los diferentes instrumentos que han sido implantados en el proceso de modernización de la Administración Pública.
- Analizar las razones que justifican la implantación de los nuevos procesos de cambios en la Administración Pública.
- Análisis de la administración electrónica dentro de la Administración General del Estado.

3 MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO.

3.1 MARCO TEÓRICO

En el presente apartado trataré de exponer la necesidad de profundizar en el proceso de modernización de la Administración Pública, la cual se verá obligada a acometer una serie de reformas todas ellas, con el objetivo de poder adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos que se vienen produciendo en estos últimos años.

Según Eduardo.J Arnoletto (2013) la Gestión Pública tiene un marco teórico de larga historia, pues desde los antiguos pensadores chinos, pasando por los egipcios, griegos y

romanos, Renacimiento europeo y finalmente la Modernidad, en todos ellos podemos observar un nexo común y este es la necesidad de encontrar una organización institucional de la sociedad humana, siendo por tanto éste uno de los puntos clave y todo ello pese a los distintos criterios y creencias que se fueron utilizando a lo largo del tiempo para su puesta en práctica.

La organización de la Administración Pública requiere de unas normas y reglamentos que conformen su propia legislación, así tenemos que mientras para una empresa sus estatutos equivalen a una Constitución para el Estado, para la Administración, su reglamentación es como un código que se ocupa de organizar de forma minuciosa y exhaustiva todas las áreas que comprende, intentando en la medida de lo posible minimizar las lagunas que puedan existir entre áreas, y buscando que dichas normas sean racionales y debidamente adecuadas a los fines de la organización.

Para la Administración estas normas y reglamentos son sumamente necesarios puesto que son las que consiguen la unión de la propia estructura organizacional al existir unas reglas y acciones registradas por escrito y que evitan una equivocación errónea de las funciones que van a desarrollarse.

3.1.1 GESTIÓN PÚBLICA.

3.1.1.1 CONCEPTO DE GESTIÓN.

Básicamente podría decirse que gestionar significa manejar los asuntos de alguien y ejercer autoridad sobre una determinada organización, lo que también serviría para el término de administración. Sin embargo en la actualidad se ha optado más por el término de gestión casi por que esta más de moda pues éste ha conseguido adaptarse más a la propia evolución de la civilización occidental.

Así podemos decir que mientras la Administración Pública se ocupa de gestionar el contacto entre la ciudadanía y el poder público, no sólo de las instituciones del Estado sino también en las empresas estatales como pueden ser las Fuerzas Armadas, Policía, Bomberos, Servicio Postal y Parques Nacionales, la Gestión Pública como tal busca el cumplimiento de las leyes, la gestión de sí misma y como no, la satisfacción de las necesidades públicas y su relación con otros organismos particulares.

Así tenemos que a partir de 1950 es cuando se aprecia realmente el nuevo tipo de la gestión pública que utilizará el conocimiento como pieza clave para generar y obtener riqueza.

Esto significa que ya no sólo se busca mejorar la organización del trabajo sino que ese saber tenga como objetivo conseguir un mayor rendimiento al aplicar dicha gestión a la producción, de tal manera que tal y como dice Metcalfe y Richards (1987) gestionar no será solo ejercer autoridad ni organizar, sino utilizar el conocimiento para facilitar una mejora continua del sistema.

3.1.1.2 CONCEPTO DE GESTIÓN PÚBLICA

Hablar de gestión pública es hablar de la aplicación de unas políticas o recursos que el Estado necesita para conseguir el desarrollo y Estado de bienestar social de una población.

Aunque el término de gestión pública pueda ser apreciado por muchos como un concepto similar al de Administración Pública , hemos de tener en cuenta que ambos son totalmente distintos, pues la gestión pública en su Estado puro hace alusión al conocimiento y conceptualización de la propia administración, mientras que la Administración Pública se encarga de aplicar en la práctica esos recursos o métodos que le son necesarios al Estado para mejorar la vida económica y social , sustituyendo aquellos que ya han quedado obsoletos y construyendo otros más eficientes y democráticos.

A finales del S XX es cuando realmente los países desarrollados de Occidente se dan cuenta de la necesidad de acometer una reforma radical y completa en la forma de entender lo que hasta entonces era el Estado y así encontrar formas de acelerar la toma de decisiones evitando que la información quede estancada, estimulando las iniciativas que se propongan y en definitiva una mejora del propio proceso administrativo que propicie la obtención de un mayor rendimiento del sector público, acortando las distancias existentes entre los distintos departamentos, secciones y grupos de trabajo, lo que en definitiva constituye una simplificación general de la estructura organizacional

Así surgieron autores muy críticos con el concepto de público, tales como Ferlie (1996), Möonks (1998) y Bolgiani (2002), que propusieron cuatro modelos de desarrollo para lo público:

- Modelo de eficiencia.- Basado en contratos de prestaciones estatales.
- Modelo de downsizing y descentralización del Estado.- Propone la reducción de estructuras públicas y la descentralización de las responsabilidades administrativas del Estado.
- Modelo de la búsqueda de excelencia.- Donde la idea es que el Estado sea capaz de propiciar una cultura de liderazgo y aprendizaje favorable a los procesos productivos nacionales.
- Modelo de orientación al servicio público.- El Estado debe regirse por un modelo de excelencia en la prestación de sus servicios garantizando la satisfacción de sus usuarios.

Además de lo expuesto, Sergio Vélez (2011) expone que la existencia de unos sistemas de Administración Pública supranacionales que surgirán como por ejemplo la Unión Europea y la conformación de una sociedad civil organizada muy diversa y con bastante poder, harán que la Gestión Pública requiera de nuevos referentes donde son los Estados quienes supeditarán sus agendas de política pública a las agendas de la sociedad civil , rompiéndose así con las antiguas formas tradicionales de representación política y debate público, pues a partir de entonces la opinión pública ocupará un lugar muy importante a la hora de configurarse la Nueva Administración Pública que deberá reinventarse para poder adaptarse a las nuevas demandas de los ciudadanos.

Debemos ser conscientes de que la gestión pública es indispensable para poder construir una sociedad más justa y equitativa en la que se apliquen unas políticas que permitan un mayor desarrollo de los pueblos y para que ello pueda verse reflejado es necesaria una buena planificación de los recursos públicos, los cuales deben ser responsables y que se ciñan a unas reglas justas y democráticas, donde todos tengan cabida pese a las particularidades existentes dentro de las autoridades que llegan y salen del Gobierno, los cuales aplican una políticas diferentes fieles a la ideología de su partido.

3.1.1.3 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO GESTOR.

Actualmente tanto el Estado como el sector público ha cambiado. La complejidad de nuestra sociedad y la incapacidad de determinados sectores privados han provocado que el sector público no sólo se limita a gestionar sino a intervenir activamente en conseguir que los escasos recursos puedan satisfacer las necesidades de sus administrados actuando por tanto como GESTOR que adapta y coordina los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

Según G.Allison (1983), las funciones generales de la gestión son:

- Estrategia, que trata de determinar cuáles son los fines y prioridades que el sector público debe plantearse para obtener sus objetivos.
- Gestión de los elementos internos, estableciendo para ello una estructura del sistema que se utiliza para organizar lo recursos humanos y así conseguir una mayor optimización y control de actuación de éstos.
- Gestión de los elementos externos, lo que se podrá conseguir mediante una comunicación fluida con otras organizaciones, administrados y prensa.

Desde siempre la gestión pública se ha caracterizado por su continuidad, regularidad (la cual no debe verse afectada por los cambios políticos), neutralidad y en general una gestión estable y rutinaria con una estructura menos compleja , en la que los cambios sean los menos posibles con el fin de garantizar la rutina que se persigue.

El modelo clásico de gestión pública surgido a partir de los años 40. Este modelo se basa en los principios que caracterizaron al modelo de Weber (1983): división de competencias, fuertes reglas, normas estrictas de procedimiento, principios de legalidad y personal funcional organizado jerárquicamente. Este modelo plantea grandes inconvenientes dada la excesiva rigidez , inadaptabilidad, impersonalidad, fragmentación e inoperabilidad donde los incentivos económicos sirven de instrumento de motivación, y muestra de forma muy clara las carencias que presenta dicho modelo, tales como no diferenciar entre quien toma la decisión y la ejecución, la imposibilidad de adoptar sistemas de producción similares a los del sector privado, la diversificación de las soluciones lo que no garantiza que alguna sea la apropiada, han hecho necesaria la búsqueda de una reforma de la gestión pública que favorezca una adaptación progresiva

de la Administración en la que las tareas no respondan a un mando único sino que se estructuren en centros o unidades de gestión especializadas en determinadas materias, a las que habría que darle suficiente autonomía como para que puedan ejercer su labor de forma eficaz, siendo igualmente necesario incorporar la innovación con el fin de flexibilizar y agilizar los procedimientos, así como ampliar la oferta de bienes y servicios.

Además como consecuencia de la globalización y por tanto de la existencia de determinadas organizaciones supranacionales, las decisiones públicas ya no son autónomas, estando las mismas supeditadas a lo que se acuerde en las grandes corporaciones.

Otro punto a tener en cuenta en la gestión pública es la necesidad de prestar especial atención a la revolución tecnológica así como a las nuevas tareas que constantemente se están ampliando en el sector público tales como el terrorismo y medio ambiente, siendo necesaria la creación de una cultura profesional que se encargue del control de la actividad pública, así como la búsqueda de una organización no tan rígida que facilite la toma de decisiones para que éstas se ajusten mejor a las nuevas necesidades, consiguiendo así que el descontento de los ciudadanos no siga en aumento al tener estos la percepción de que tan solo unos pocos se pueden beneficiar.

3.1.1.4 RÉGIMEN JURÍDICO DEL SECTOR PÚBLICO.

Tal y como se ha expuesto anteriormente, ante la necesidad de nuestro país de elaborar un nuevo proyecto de normas legislativas que consigan adaptar los cambios que vienen siendo demandados por la ciudadanía, éstos finalmente se ponen de manifiesto en la Constitución Española de 1987, donde en su Título IV “Del Gobierno y de la Administración” se establecen los principios básicos y el modelo de actuación de la administración. Entre los artículos que componen el Título IV podemos destacar los siguientes:

- El Artículo 97, establece que el Gobierno es el encargado de dirigir la Administración, ejerciendo de acuerdo a la Constitución y las leyes la función ejecutiva y la potestad reglamentaria.

- El Artículo 103 dispone, como bien hemos mencionado anteriormente, que la Administración Pública tiene por función servir con objetividad los intereses generales y actuar de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y al Derecho.
- El Artículo 105 , establece las siguientes regulaciones:
 - a) La audiencia de los ciudadanos, directamente o a través de las organizaciones y asociaciones reconocidas por la ley, en el procedimiento de elaboración de las disposiciones administrativas que les afecten.
 - b) El acceso de los ciudadanos a los archivos y registros administrativos, salvo en lo que afecte a la seguridad y defensa del Estado, la averiguación de los delitos y la intimidad de las personas.
 - c) El procedimiento a través del cual deben producirse los actos administrativos, garantizando, cuando proceda, la audiencia del interesado.
- El Artículo 106, dispone que serán los Tribunales los encargados de controlar la potestad reglamentaria y la legalidad de la actuación administrativa, así como el sometimiento de ésta a los fines que la justifican., ya que los particulares, en los términos establecidos por la ley, tendrán derecho a ser indemnizados por toda lesión que sufran en cualquiera de sus bienes y derechos, salvo en los casos de fuerza mayor, siempre que la lesión sea consecuencia del funcionamiento de los servicios públicos.¹

Los artículos nombrados anteriormente reflejan claramente el cambio demandado por los ciudadanos en cuanto a la forma de entender la Nueva Administración Pública, y que es abordada por los políticos y legisladores de esa época al comprender por fin la importancia que tienen las administraciones públicas como conjunto de organizaciones encargadas de lograr el bien común de los ciudadanos, utilizando para ello el derecho administrativo.

¹ Constitución Española. Boletín Oficial del Estado, 29 de diciembre de 1978, núm. 311(artículos 97, 103, 105 y 106)

A. BASES DEL RÉGIMEN JURÍDICO.

Para poder poner en práctica esas nuevas políticas que ayudarán a la modernización de la Nueva Gestión Pública, se desarrollará una nueva ley que recogerá ampliamente todos los principios de actuación del sector público, esta es La Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público la cual regula en su artículo 1 el conjunto de normas que regulan la actividad de la administración, además de su ámbito de aplicación, principios generales y sujetos. La competencia para poder regular estas bases aplicables a todas las Administraciones Públicas, es exclusiva del Estado según el artículo 149.1.18º de la Constitución Española de 1978 aunque las comunidades autónomas pueden complementar esta normativa para sus administraciones.

- Ámbito de aplicación.

El artículo 2 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público establece el ámbito de aplicación de la ley:

- El Artículo 2.1, establece que la ley se aplica al sector público que comprende:

- a) La Administración General del Estado.
- b) Las Administraciones de las Comunidades Autónomas.
- c) Las Entidades que integran la Administración Local.
- d) El sector público institucional.

- El Artículo 2.2, indica los órganos y entidades que están integrados en el sector público institucional:

- a) Cualesquiera organismos públicos y entidades de derecho público vinculados o dependientes de las Administraciones Públicas.
- b) Las entidades de derecho privado vinculadas o dependientes de las Administraciones Públicas que quedarán sujetas a lo dispuesto en las normas de esta Ley que específicamente se refieran a las mismas, en particular a los

principios previstos en el artículo 3, y en todo caso, cuando ejerzan potestades administrativas.

c) Las Universidades públicas que se regirán por su normativa específica y supletoriamente por las previsiones de la presente Ley.

-El Artículo 2.3 considera como Administraciones Públicas la Administración General del Estado, las Administraciones de las Comunidades Autónomas, las Entidades que integran la Administración Local, así como los organismos públicos y entidades de derecho público previstos en la letra a) del apartado 2.²

- Principios generales.

El artículo 3 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público establece los principios que deben estar presentes a la hora de realizar su actuación:

- a) Servicio efectivo a los ciudadanos.
- b) Simplicidad, claridad y proximidad a los ciudadanos.
- c) Participación, objetividad y transparencia de la actuación administrativa.
- d) Racionalización y agilidad de los procedimientos administrativos y de las actividades materiales de gestión.
- e) Buena fe, confianza legítima y lealtad institucional.
- f) Responsabilidad por la gestión pública.
- g) Planificación y dirección por objetivos y control de la gestión y evaluación de los resultados de las políticas públicas.
- h) Eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados.
- i) Economía, suficiencia y adecuación estricta de los medios a los fines institucionales.
- j) Eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos.

² España. Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público. Boletín Oficial del Estado, 2 de octubre de 2015. Boletín Oficial del Estado, núm. 236, (art 2)

k) Cooperación, colaboración y coordinación entre las Administraciones Públicas.³

Para llevar a cabo la actuación de la gestión pública es necesario que las Administraciones Públicas españolas cumplan con los principios de funcionamiento y organización nombrados anteriormente con el objetivo de cubrir los intereses de la sociedad en general.

3.1.1.5 LIMITACIÓN DE LA GESTIÓN DENTRO DEL SECTOR PÚBLICO

La Administración Pública se rige según las reglas y restricciones que el Estado implanta y que afecta de forma directa a la administración cuando lleva acabo su actividad ya que éste, es el órgano económico del país que goza de derechos coactivos y de responsabilidad. Según Vicente Otún (1995) las limitaciones de la gestión dependen de la naturaleza que presente el sector público y afectan tanto a la dirección de la gestión como a los recursos humanos.

- Recursos humanos, como resultado de los clientelismos y las cesantías decimonónicas que han permitido establecer unas relaciones de empleo estable, donde el funcionario no puede ser despedido por razones políticas o por incompetencia.
- Dirección de la gestión, la centralización y división de funciones presentan conflictos en la relación entre los ciudadanos y los funcionarios.
- La gestión administrativa del sector público en comparación con la gestión del sector privado, ha de ser más minuciosa a la hora de ejercer sus competencias, pues debe ser más visible y transparente en sus actuaciones, lo que implica un mayor control jurisdiccional y desempeño de las mismas.

Estas limitaciones de la gestión pública, han hecho que la misma vea como objetivo prioritario la introducción del principio de eficiencia, buscando una mejora en la gestión

³ España. Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público. Boletín Oficial del Estado, 2 de octubre de 2015. Boletín Oficial del Estado, núm. 236, (art 3)

de sus servicios, con la que finalmente satisfacer los intereses de ciudadanos y empresas privadas.⁴

3.1.1.6 DIFERENCIAS ENTRE GESTIÓN PÚBLICA Y GESTIÓN PRIVADA.

A la hora de debatir sobre la actividad que realiza la Administración Pública, vemos necesario realizar una distinción entre lo público y lo privado.

- Desde el punto de vista del *Management*

Teniendo en cuenta el análisis ideológico que nos aporta la Ciencia del Management y los estudios de diferentes autores con respecto al tema, nos encontramos que no hay disparidad significativa entre la gestión del sector público y la gestión del sector privado.

Jacques Ellul (1990) trabajó sobre la idea de que ambas gestiones, pública y privada, aunque utilicen diferentes técnicas al final siempre terminan adaptándose según la acción social.

Según Barry Bozeman (1998, citado por Valera, 2005: pág. 26)

“la dicotomía de lo público-privado dentro de la gestión supone una contraposición con respecto al poder del Estado como mediador social y representante de los intereses generales de la sociedad políticamente organizada, y el universo de los derechos de propiedad y mercantilización de bienes y servicios, con ánimo de lucro por parte del empresario capitalista”

En definitiva lo que quiere llegar a decirnos este pequeño análisis de contraposición entre lo público con lo privado, es que el uso del *Management* es indiferente, es decir, que sus técnicas, proposiciones, herramientas, etc., se pueden llevar a cabo sin tener en cuenta el tipo de organización, pero todo ello tiene como consecuencia la no diferenciación clara de las burocracias estatales con las burocracias empresariales

⁴ Ortún Rubio, Vicente. (1995). Gestión pública: conceptos y métodos. *RAE: Revista Asturiana de Economía*, N°. 4, pp. 179-193

Las burocracias estatales y empresariales comparten diversos rasgos generales indistintamente de su naturaleza ya sea pública o privada; aunque esto no quiera decir que no existan diferencias entre ambos.

- Desde el punto de vista de los factores económicos y políticos.

Según Sonia M. Ospina (1993) entendemos que cada organización tiene una serie de factores que los hacen diferenciarse uno del otro.

Pon un lado el sector público destaca por estar influido principalmente por el factor político así como por el económico:

- El factor económico aporta a las organizaciones públicas crear su propio carácter a la hora de afrontar las dificultades que el mercado pueda generar, otorgando de esta forma su diferenciación con las burocracias privadas.
- El factor político influye a las organizaciones públicas a la hora en el que éstas generan una serie de servicios que satisfagan los intereses y demandas del público, teniendo siempre en cuenta la autoridad y regulaciones aportadas por las formaciones políticas.

Por otro lado en el sector privado, sus organizaciones no llegan a tener tanta influencia en el proceso de regulación política y social, así como en la toma de decisiones, siendo este el motivo por el cual necesitan crear un marco que regule su actividad dentro del sector público.

- Desde el punto de vista económico y financiero, y siguiendo a López Casanova et al. (2003).
 - La gestión estratégica.

La gestión privada pone especial cuidado la competitividad de la organización teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de su entorno, mientras que en la gestión pública, esto no tendría sentido ya que la administración no puede dejar de prestar un servicio por el hecho de que el entorno le sea desfavorable.

- El Marketing.

La gestión privada mira el nivel de demanda, en cambio la gestión pública, a través de la prestación de servicios, busca cubrir las necesidades del interés público, por lo que su actuación dependerá de los objetivos que haya marcado el Gobierno.

- Gestión presupuestaria

En la gestión privada el presupuesto se basa principalmente en la previsión de ingresos, sin embargo en la gestión pública el presupuesto es iminente ya que depende de la decisión que tome el Gobierno.

- Plano micro

Desde este punto de vista micro, podemos decir que hay más similitudes que diferencias puesto que la gestión pública puede prestar un servicio simulando las técnicas de gestión de las entidades privadas

- Plano macro

La similitud del nivel micro no puede llevarse a cabo en el macro porque requiere una mayor coordinación y articulación de sus agentes para poder establecer los objetivos estratégicos, este método la gestión pública no lo lleva a cabo, debido a que le es más complicado establecer una estructura de disciplina.⁵

- Desde el punto de vista de la eficiencia.

El Estado tiene el gran objetivo de modernizar su gestión a largo plazo imitando a la gestión privada, para ello ha procedido a cambiar sus políticas con el fin de retrasar las intervenciones.

Henry (1975) distinguía dos puntos de partida-locus y focus- para proceder con la reforma uno institucional y otro analítico:

Locus es el “donde institucional” del tema o materia en cuestión. Un locus recurrente de la Administración Pública es la burocracia estatal, pero no siempre

⁵ López Casasnovas, G., Puig-Junoy, J., Ganuza, J.J y Planas Miret, I (2003). *Los nuevos instrumentos de la gestión pública*, Barcelona: Caja de ahorros y pensiones de Barcelona “La Caixa”.

ha ocurrido así y en muchos casos este locus tradicional se ha difuminado. Focus es el “que” especializado de ese tema. Un focus de la Administración Pública ha sido el estudio de ciertos principios de administración, pero también en este caso los foci de la disciplina se han modificado conforme se ha transformado los paradigmas de la Administración Pública. (Henry, citado por Losada, 1999: pág. 51)

La distinción de estos dos términos es esencial para poder solucionar el problema de las políticas públicas de la gestión. El término locus gira en torno al Estado, es decir, destaca por su estructura de agrupación de instituciones, mientras que el término focus hace referencia la gestión como la actividad del gobierno que se basa en la función de orientación y dirección de las políticas. Los reformadores de la gestión suponen por tanto que los problemas comunes que afectan a la gestión del sector público son similares a los de las organizaciones privadas., es por este motivo que aconsejan aplicar los principios de gestión utilizados por el sector privado.

Este debate ha hecho que muchos autores como Perry, Kraemer (1983) o Gunn (1987) hayan llegado a la confusión de que identificar las diferencias es una ardua tarea que no llega a ninguna parte por la:

- Dificultad de medir los peldaños que forman parte de la escala de lo público y privado,
- Confusión de ciertas organizaciones para analizar si llegan a pertenecer a un sector o a otro.

3.1.2 NUEVA GESTIÓN PÚBLICA.

3.1.2.1 CONCEPTO DE NUEVA GESTIÓN PÚBLICA.

El modelo burocrático reflejado en la Administración Pública Tradicional se caracteriza por tener una administración objetiva con sus trabajadores y administrados. A finales del siglo XX, fue perdiendo validez tras numerosos problemas presentados dentro del sector público, tales como su entorno o las necesidades de modernización, lo que le llevó a realizar una reforma de la misma, creando de este modo el modelo de la Nueva Gestión Pública.

Según Hood la NGP se manifestó como motivo de (Cejudo, 2013: pág.49):

“1] Los intentos por frenar o revertir el crecimiento del Gobierno en términos de gasto público y contratación de personal manifiestos (Dunsire y Hood, 1989);

2] el viraje hacia la privatización y la cuasiprivatización y el alejamiento de las instituciones centrales de Gobierno, con un énfasis renovado en la “subsidiariedad” en la prestación de servicios (Hood y Schuppert, 1988; Dunleavy, 1989);

3] el desarrollo de la automatización, particularmente en tecnologías de informática, en la producción y distribución de servicios públicos, y

4] el desarrollo de una agenda más internacional, cada vez más enfocada en cuestiones generales de gestión pública, diseño de políticas, estilos de decisión y cooperación intergubernamental, sumada a las más antiguas tradiciones de cada país en el ámbito de la especialización en Administración Pública.”

Para Osborne y Plastrick (2003), la NGP buscaba implementar un nuevo sistema de gestión que le permitiera analizar su funcionamiento, con el fin de mejorar su legitimación de cara a sus ciudadanos. (Molina et al., 2017).

Este nuevo modelo se convirtió en un referente en todo el mundo, es decir fue un fenómeno global, lo que le permitió recibir por parte de organizaciones como la ONU o la OCDE un gran apoyo político. Los componentes que caracterizaban a este modelo y lo convirtieron en un éxito son (Molina et al., 2017).:

- *“Separación entre la decisión política y la ejecución*
- *Énfasis en los resultados y en la capacidad para dar respuesta a los problemas de la sociedad*
- *Diseño de mecanismo institucionales que incentiven el rendimiento organizativo*
- *Cambio cultural centrado en la eficiencia, la competitividad y la orientación al ciudadano-cliente*
- *Las administraciones como organizaciones con capacidad estratégica para la toma de decisiones.”*

En definitiva, con la implantación de la Nueva Gestión Pública se quería incrementar la eficiencia que según Leeuw (1996, p. 92) *“de las organizaciones gubernamentales, de*

*los instrumentos políticos y de sus programas”*⁶, además de elevar la calidad de los servicios y productos prestados a la sociedad para su bienestar y disfrute, aumentando la preocupación por los resultados de las actuaciones administrativas.

3.1.2.2 PROPUESTAS.

Según M. Blanca (2001) las propuestas de la Nueva Gestión Pública son las diversas estrategias y tecnologías que buscan adaptarse según la situación y que tienen por objetivo formar alternativas para sustituir a los modelos de gestión tradicionales:

A. Reducción del tamaño del sector público.

Según Wright la nueva gestión pública tiene por principio la reducción del sector público, es decir, la reducción de su tamaño, ámbito, influencia y recursos.

Las políticas de los años 70 respondieron a este principio de reducción de costes a través del proceso de privatización, contratación externa, para modificar el sistema que hasta en ese momento se había realizado en el Estado de Bienestar. Las privatizaciones empezaron a realizarse en ámbitos de actividad que forman parte de la sociedad como las telecomunicaciones o las energías

Las privatizaciones tienen como creencia cubrir las ineficiencias que puedan generarse en el sector público y del mercado para la asignación de recursos. También se han utilizado para proporcionar actividades que en muchas ocasiones no son propias del Estado.

B. Descentralizar las organizaciones

Los reformadores buscan de forma inmediata eliminar el monolitismo y el gigantismo característico de las organizaciones públicas por motivos políticos y técnicos. El

⁶ García Sánchez, Isabel María. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias, *Presupuesto y Gasto Público* 47/2007, pp. 37-64.

Gobierno con la implantación de estas nuevas políticas, busca reducir las especiales dificultades que suponen la introducción de nuevas técnicas y modificaciones, para cumplir con los criterios de eficacia, proximidad y eficiencia que los ciudadanos requieren; de esta forma se consigue aproximar la entidad a la sociedad y así conocer sus aspiraciones y necesidades.

C. Jerarquías aplanadas.

Con la descentralización de las organizaciones se busca eliminar la sobreabundancia de los escalones jerárquicos y de las jefaturas intermedias puesto que la burocracia existente, se solían observar abundantes puestos de jefatura en los distintos niveles administrativos intermedios que no eran productivos.

D. Ruptura del monolitismo y especialización.

La ruptura del monolitismo tiene por objetivo poner fin a las grandes organizaciones administrativas, creando en su lugar organizaciones más pequeñas y que sean capaces de adaptarse mejor al entorno. Para conseguirlo se utiliza la herramienta de agencia, que es la encargada de crear unidades gestoras independientes de las estructuras centrales, es decir, se compromete a conseguir por medio de vínculos contractuales o semicontractuales bajo criterios de racionalidad económica, cumplir con los objetivos previamente establecidos de forma eficiente y efectiva.

E. Desburocratización y competencia.

La NGP con su implantación busca romper con el modelo burocrático de gestión que se ha llevado a cabo para la producción de los bienes y servicios. La desburocratización tiene como fundamento liberar a las nuevas organizaciones del pesado lastre del procedimentalismo, el formalismo y la ausencia de responsabilidades característicos de la burocracia ya que el ciudadano actualmente no solo busca recibir servicios para cubrir sus necesidades sino que además busca que se realice de la manera más eficiente y eficaz posible.

Con la quiebra del monopolio se ha acabado consecuentemente con el principio de la no duplicidad de servicios públicos, es decir la NGP propone la fragmentación para que distintos órganos de fuera y dentro del sector público compitan por recursos, servicios y clientes.

La competencia implica acabar con el principio de singularidad y no duplicidad de los servicios públicos, característico del modelo burocrático. Ello supone entrar en un mercado en el que se permite que varias organizaciones igualmente capacitadas puedan ser elegidas para por prestar unos servicios, frente a otras que son rechazadas, pese a tener la misma capacitación.

F. Desmantelar la estructura estatutaria

Uno de los grandes obstáculos de la gestión basada en los resultados es la estructura estatutaria tradicional de los funcionarios públicos ya que dificulta ejercer la competencia. Se caracteriza por ser demasiada rígida por lo que dificulta la innovación y la potenciación de la motivación del personal además de exceder en solidaridad corporativa.

Las propuestas que la Nueva Gestión Pública quiere implantar afectan principalmente dos aspectos: a) la estabilidad en el empleo, conservación del puesto de trabajo, y b) las retribuciones.

G. Clientelización.

La NGP contempla una nueva visión hacia los usuarios que hacen uso de sus servicios públicos, esa nueva visión es la noción del cliente. Para el usuario, la administración supone un poder que regula las condiciones de acceso, prioridades, etc y para la administración, cambiar la concepción de usuario a cliente supone cambiar el servicio público, donde el ciudadano transmite su propia visión de la prestación que recibe, su utilidad y sus preferencias, convirtiéndose en actor y no en receptor.

Con la clientelización no solo se busca provisionar servicios públicos sino también fortalecer la relación entre administración y cliente con el objetivo de conocer nuevas mejoras en los servicios que permitirían satisfacer los intereses de los ciudadanos.

H. Evaluación.

La NGP respalda trasladar los sistemas de control tradicionales, los cuales están conformados por los controles de legalidad y financiero contable, y remplazarlos por la evolución. La evaluación le permitirá a la administración gestionar los resultados para adaptarlos y conseguir los objetivos establecidos.

Los sistemas de control tradicionales primordialmente eran internos, pero la evaluación por el contrario, tiene en consideración los posibles cambios que se puedan producir en el entorno, lo que le permite a la administración observar si los resultados de la gestión han sido los deseados.

Las finalidades que tiene la evaluación según su utilización, han sido plenamente discutidas por su criterio político ya que evaluar es “valorar con arreglo a determinadas normas o criterios, y no es lo mismo tomar en cuenta la rentabilidad de un servicio, en términos de productividad, que su incidencia social o su contribución a los valores colectivos. Por tanto podemos decir que con la evaluación, la NGP busca tener a su disposición toda la información necesaria para conocer si su implantación ha sido beneficiosa.

En este punto es importante mencionar la evaluación del desempeño de los empleados públicos, como instrumento que relaciona retribuciones y rendimiento.

I. Cambiar la cultura.

Cambiar la cultura supone romper las cadenas que impiden que “las cosas funcionen”, es decir, supone introducir cambios en objetivos, valores, creencias, normas y filosofía administrativa. Por tanto, podemos decir que la NGP busca implementar un modelo alternativo cuyo objetivo principal sea acabar con la burocratización de la gestión.

3.1.2.3 INSTRUMENTOS.

Según Peter Schröder (2006) dentro de la NPG se han ido introduciendo gran variedad de instrumentos, los cuales tienen su origen en la necesidad de tomar medidas para la modernización de los procedimientos administrativos. En esta época de cambio en la que

nos encontramos, donde la gestión se caracteriza por ser permanente, la búsqueda de una modernización organizativa, donde la comunicación, las nuevas tecnologías y la información se utilicen de forma colectiva, coordinada y complementaria; serán los principales instrumentos que se utilizarán para cumplir los objetivos y optimizar su desempeño. Entre todos los cambios realizados por el Estado podemos destacar:

A. Gestión contractual.

La Administración Pública hasta este momento ha determinado sus decisiones fundamentándose en el poder jerárquico y las instrucciones individualizadas. La gestión contractual busca modificar por completo este sistema a un sistema de dirección que se efectúa a través de objetivos previamente acordados que buscan prestar servicios.

La gestión contractual se basa en los contratos, que según la RAE “*son pactos o convenios, orales o escritos, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas*”⁷, en este caso los contratos están formados por la dirección política, que establece los objetivos y es responsable ante los ciudadanos y los prestadores de servicios, quienes son los responsables de que los servicios prestados sean eficientes.

B. Responsabilidad de los recursos.

El principal objetivo marcado por la gestión contractual es enfocar el interés y atención de los funcionarios para así poder medir el rendimiento de sus servicios. Los servicios prestados por los funcionarios deben estar definidos de forma clara y el presupuesto para poder realizarlos no puede ser incrementado durante el ejercicio de sus funciones. Así, según el grado de cumplimiento de la prestación de servicios se medirá el trabajo realizado.

Para realizar el trabajo será necesario otorgar libertad y responsabilidad a los funcionarios para cumplir con las solicitudes de prestación de servicios que deban realizar.

⁷ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.3 en línea]. <https://dle.rae.es> (20 de marzo)

C. Controlling.

Dentro de la nueva gestión pública, el controlling se define como la *“gestión rentable y efectiva de la administración en el sentido del cumplimiento con las metas preestablecidas”*⁸.

Podemos decir que el controlling tiene por función adquirir, recopilar, analizar, evaluar y poner a disposición de los directivos, toda la información necesaria para la toma de decisiones que pongan en marcha los procesos o proyectos que se quieran llevar a cabo.

Podemos diferenciar dos tipos de controlling:

- Controlling estratégico, hace referencia a los planes y metas que se quieren cumplir a largo plazo
- Controlling operativo, hace referencia a las actividades diarias realizadas por los distintos departamentos

Será a través de informes realizados por el controlling los que detallaran y confirmaran si con los recursos que dispone la administración se han cumplido los objetivos marcados, siempre cumpliendo con los estándares de calidad y teniendo en cuenta el presupuesto y el coste que le supone la prestación de servicios.

D. La orientación hacia los ciudadanos/clientes.

La nueva gestión pública defiende que la administración tiene por objetivo proporcionar los servicios que los ciudadanos soliciten para poder así cubrir sus intereses y necesidades generales.

Los ciudadanos tienen por derecho, al pagar sus impuestos, el poder solicitar al Gobierno cuáles son los servicios que quieren recibir, es decir, el Gobierno está obligado a provisionar servicios de calidad a sus “clientes” que en muchas ocasiones llegan a ser realizadas por empresas privadas.

⁸ Schröderr, Peter. (2006). *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen Gobierno*, México: Fundación Friedrich Naumann

La consideración del ciudadano como cliente implica aplicar las siguientes medidas:

- a) Informar amplia y activamente al cliente sobre los servicios 25 ofrecidos, de tal manera que el cliente pueda evaluarlos y pueda decidir si los acepta o no.*
- b) Accesibilidad en tiempo y lugar de los servicios, es decir, con ofertas descentralizadas y horarios accesibles para los ciudadanos.*
- c) Capacitar al personal para que tenga una cordial relación con los clientes.*
- d) Mejorar la calidad de contactos con los ciudadanos y las medidas de mercadotecnia, como pueden ser las encuestas sobre la satisfacción de los clientes y la adaptación de las ofertas a las necesidades de los ciudadanos.⁹*

E. El personal.

El factor clave para que el proceso de modernización de la gestión pública sea victoriosa es poseer un personal con gran potencial capaz de hacer frente a cualquier deficiencia que pueda impedir establecer la reforma. Para que no se produzca ese impedimento, es necesario marcar los objetivos a cumplir con claridad a todos los empleados, para así mostrarles los beneficios que se van a obtener de dicha modernización.

F. Los soportes técnicos de información.

Para que los instrumentos anteriormente mencionados como el controlling, la gestión contractual, etc. sean llevados a cabo de la forma más satisfactoria es necesario que la administración cuente con un sistema de información que sea óptimo.. La recopilación de información y su acceso rápido, posibilita que los ciudadanos puedan acceder a un sistema de recopilación de datos que les permita satisfacer sus necesidades y así garantizar una respuesta ágil y fiable.

G. La gestión de calidad.

⁹ Schröderr, Peter. (2006). *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen Gobierno*, México: Fundación Friedrich Naumann

La principal finalidad de la administración en lo relativo al servicio del ciudadano, será en todo momento “servir al ciudadano”. Hablamos de calidad cuando se trata de establecer la utilización de indicadores que permitan el desarrollo, la mejora y la transparencia en la gestión de los servicios públicos.

La gestión de calidad le supone a la administración actuar junto a sus directivos y empleados para poder crear una organización de procesos de producción que cumplan con todos los estándares y recursos necesarios que permitan la puesta en marcha de los diferentes servicios que la administración pone a disposición de los ciudadanos para que éstos puedan cubrir sus necesidades.

Tabla 1: Criterios y estándares para la medición de la calidad.

Criterios y estándares para la medición de la calidad				
Criterios	Comodidad de atención	Colaboradores amables y dispuestos a ayudar	Proporcionar una prestación competente de servicios	Entorno positivo
Estándares	- Horario - Posibilidad de que la dependencia se reporte telefónicamente con el cliente - Oferta de asesoría	- Requisitos mínimos de capacitación para el trato con los ciudadano - Apoyo mutuo cuando exista una necesidad definida - Nombrar al cliente por su nombre	- Requisitos mínimos para el empleado - Acceso a autoridades superiores - Ofertas de capacitación y su aprovechamiento - Requerimientos sobre justificaciones y decisiones	- Sala de espera y asientos para x % - Distancia máxima de los medios de transporte público - Estacionamiento para los visitantes - Distancia máxima (ciudadano a la dependencia)
Criterios	Sin pérdida de tiempo	Confiabilidad en la prestación de servicios	Exactitud de la información	Opciones de selección
Estándares	- Tiempos máximos de espera - Notificación previa a los x días Tiempos máximos - de espera en el teléfono - Duración máxima del proceso en días	- Índice máximo permisible de errores de x % - Alcanzar a una proporción de x % del posible grupo objetivo	- Indicaciones por escrito - Oferta de asesoría, audiencia	- Selección entre comunicación personal, telefónica o escrita - Sistema técnico de información Oferta de apoyo para realizar solicitudes

Fuente: Peter Schröder (2006, pág.30-31)

3.1.2.4 LIMITACIONES Y CRÍTICAS.

La NGP como modelo de gestión de innovación no escapa de numerosas críticas por parte de diferentes autores y organismos, los cuales han exteriorizado su conformidad o conflicto con los efectos ocasionados por su implantación.

A. LIMITACIONES.

Pon un lado dentro de todos estos efectos en este trabajo nos centraremos en aquellos que han llegado a producir una serie de limitaciones para la Administración Pública y los cuales dividiremos principalmente en dos bloques:

- Límites teóricos de la NPG

Por un lado nos encontramos a los defensores de la “Teoría de la Elección pública”, cuyo creador es James M. Buchanan Jr., considera que la NPG no tiene por objetivo cumplir con el interés general sino que busca satisfacer los intereses personales.

Por otro lado están los economistas liberales o neoliberales los cuales consideran que se debería de dar mayor poder al usuario para conocer la opinión de estos con respecto a los servicios prestados por la Administración y adquirir mayor conocimiento sobre el mercado y su competencia.

a) Introducción del mercado y la competencia.

Introducir el mercado dentro del sistema de gestión de la administración supone la solución más correcta pero siempre que no se den las siguientes circunstancias que supongan dificultar la puesta en marcha de la reforma. Según Williamson son las siguientes:

- *Existencia de un número insuficiente de partes contratantes*
- *Condiciones de producción del servicio demasiado complejas e inciertas*
- *Estructura rígida de las inversiones*
- *Existencia de numerosas eventualidades que condicionan el trabajo*
- *Oportunismo de los agentes con resultado de un aumento considerable de sus costes de actuación¹⁰.*

¹⁰ Fernández, Y., Fernández, J.M y Rodríguez, A. (2008). Modernización de la Gestión Pública. Necesidad, incidencias, límites y críticas. *Pecunia.Revista de la facultad de ciencias económicas y empresarial de la Universidad de León*, (6), pp.75-105

- a) Dar poder a los usuarios de los servicios públicos.

La potenciación de participación de los usuarios forma parte del proceso de modernización que el modelo de Nueva Gestión Pública quiere implantar, pero desde el punto práctico es muy difícil llevarlo a cabo ya que los usuarios no pueden influir directamente en las decisiones tomadas por la organización.

- Límites prácticos de la NPG.

- a) La descentralización de funciones y la delegación de poder a los agentes autónomos.

Por un lado la descentralización de funciones supone sobrepasar a la organización de una pluralidad de objetivos que no llegan a ser definidos de forma clara, lo que tendrá por consecuencia la creación de una desestructura organizativa.

Por otro lado la delegación de funciones a los agentes autonómicos, supone la independencia para coordinar y planificar la actividad pública pero mostrándose suspicaces a responsabilizarse de las directrices generales.

- b) La reforma de la gestión pública debilita el principio de «rendición de cuentas»

La reforma de la gestión pública debilita el principio de «rendición de cuentas» al no existir armonización entre la acción pública y los distintos sistemas de información y comunicación implantados en los niveles o agentes autonómicos.

La idea de implantar la NGP dentro de la Administración Pública como un modelo de gestión que destaca por su transparencia, su innovación, su cercanía a los ciudadanos y por ser más flexible ha generado consecuencia negativas, que según informes realizados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (1995) son :

-Mayor flexibilidad en la gestión ha potenciado la diversidad de prácticas y el temor de ver progresivamente desaparecer toda visión de conjunto de la función pública, el sentido de Estado y los valores tradicionales del servicio público.

-La autonomía creciente de los gestores en un entorno descentralizado incide sobre la responsabilidad pública, pues exige determinar quién es el responsable y de que resultados¹¹

B. CRÍTICAS

Con respecto a las críticas hacia la NGP podemos destacar principalmente a cuatro autores:

a) Pollitt

Por un lado según el profesor Pollitt la Nueva Gestión Pública defiende de forma desmesurada el empleo de prácticas ofertadas por el sector privado dentro del ámbito público, como si de ellas dependieran buscar la solución de los problemas generados por la gestión pública.¹²

b) Hughes

Por otro lado Owen Hughes es fiel a la implantación de la NGP dentro de la Administración Pública, pero sí que está de acuerdo con otros autores de ciertas críticas que este modelo ha llegado a presentar:

- *“La base económica de la NGP. La aplicación de la Teoría Económica al Sector Público está mal concebida, puesto que no todos los individuos se comportan racionalmente y no todos los problemas gubernamentales son susceptibles de resolución a través de técnicas económicas, ya que éstas pueden presentar limitaciones ante ciertos problemas públicos.*
- *La base en la gestión privada, debido a las grandes diferencias que existen entre el Sector Privado y el Sector Público, como por ejemplo la dificultad de*

¹¹Lafuente Robledo, Manuel López Díaz, Antonio y Pedreira Pérez, Ricardo (2000). *Homenaje a Ricardo Pedreira Pérez*, Oviedo, España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.

¹² Pollit, C. (1990) *Managerialism and the Public Services*. The AngloAmerican experience. Oxford: Blackwell.

determinar objetivos y medir resultados en el Sector Público, la ausencia de un indicador de beneficio para medir la gestión realizada en el mismo, etc. Si bien, es cierto que muchos de los principios organizativos utilizados en la Administración Pública provienen del Sector Privado

- El "Neo-Taylorismo", reprochando la vuelta a la gestión científica basada en la estandarización del trabajo, dejando de lado las relaciones humanas.
- La politización. Una vez reconocida la importancia de la política en la Administración, la politización no debe ser un gran problema, no obstante, un exceso de la misma acarrearía una excesiva politización de las actuaciones públicas.
- La escasa responsabilidad. Todavía no están claros los límites y tareas de los miembros de la organización, a pesar de que existe una mayor transparencia en la gestión pública y se ha incrementado la responsabilidad respecto al sistema anterior.
- Dificultades con el contracting-out. La implantación del contracting-out no es una tarea sencilla para el Sector Público, pero su consideración por parte de los gestores públicos como herramienta útil para la gestión de servicios públicos puede generar disminución de costes y beneficios para la entidad.
- Necesidad de normas éticas. La NGP asume una cultura de honradez. Tal vez, al ofrecer mayor transparencia puedan detectarse más fácilmente comportamientos no éticos o corruptos que en el pasado.
- Implantación y problemas morales, ya que el trabajo de establecimiento de la NGP es diferente al de pensar que es buena idea. En este sentido, la cúpula de las entidades ha realizado esfuerzos, pero sin prestar la suficiente atención a la implantación, falta de adiestramiento del personal y medios, y existe una mala percepción de los cambios por el ambiente de incertidumbre en que se han producido.
- Especificación confusa de lo que significa la NGP o «managerialism». En algunos países dichos términos llegan a ser en algunos aspectos despectivos, particularmente en Gran Bretaña, donde existe cierta hostilidad hacia éstos a

favor del término «managerialist reform», que traducido al español significa «reforma de la gestión».¹³

c) Dunleavy y Hood.

Tabla 2: Críticas a la NGP

CRÍTICA FATALISTA	CRÍTICA JERÁRQUICA
La NGP no puede hacer frente a los dilemas básicos de la Administración Pública. Alternativa Ninguna, sobrevalorar los sistemas de gestión lo hace vulnerables a los ataques fatalistas	La NGP puede erosionar la cohesión de sistema y sitúa al sector público fuera de control. Alternativa Fortalecer la capacidad de control central e incrementar las obligaciones de consulta
CRÍTICA INDIVIDUALISTA	CRÍTICA IGUALITARIA
La NGP corre el riesgo de convertirse en un sustitutivo mediocre de los derechos contractuales individuales. Alternativa Más contratos reales y menos quasicontratos, más privatización y menos corporatización.	La NGP puede fomentar la corrupción, acomodarse a los intereses personales de los altos funcionarios y debilitar las responsabilidades Alternativa Más cesión de poder a los ciudadanos, más mecanismos de anticorrupción, extender el modelo del rol empresarial, imponer un control estricto sobre los posibles fraudes en los contratos

Fuente: Patrick Dunleavy y Christopher Hood (1995).¹⁴

3.1.2.5 COMPARATIVA CON EL MODELO WEBERIANO.

¹³ Fernández, Y., Fernández, J.M y Rodríguez, A. (2008). Modernización de la Gestión Pública. Necesidad, incidencias, límites y críticas. *Pecvnia*. Revista de la facultad de ciencias económicas y empresarial de la Universidad de León, (6), pp.75-105

¹⁴ Dunleavy, Patrick y Hood, Christopher.(1995) De la Administración Pública tradicional a la nueva gestión pública. Ensayo sobre la experiencia modernizadora de diversos países desarrollados, *GAPP*, 3, pp.105-114.

Durante el siglo XIX con la finalización de la Revolución Francesa se consolidaron los poderes públicos y las formas de Gobierno en Europa, cuyo objetivo era cubrir las necesidades que pudieran generar el capitalismo con respecto a la seguridad jurídica, la igualdad de oportunidades y las inversiones públicas.

El filósofo alemán Max Weber defendió la teoría de que el Gobierno debía basarse en la fraternidad, igualdad y libertad; este modelo de Gobierno fue conocido a partir del siglo XX como el modelo burocrático del Estado.

Las características principales del modelo weberiano son:

1. *“Legalidad, donde la organización burocrática estaba conformada por un entramado de normas y reglamentos que no daban lugar a lagunas que abarcaban los demás ámbitos de la organización.*
2. *Formalidad, en virtud de la cual las decisiones, comunicaciones, normas y cualquier actuación administrativa se formulaban por escrito para asegurar la correcta interpretación de la legalidad.*
3. *Racionalidad, entendida como división del trabajo y caracterizada por la definición y la naturaleza de cada puesto en concreto.*
4. *Impersonalidad, importando los puestos de trabajo y sus funciones, dejando en un segundo plano a las personas.*
5. *Jerarquía, manifestada en la designación de cargos y funciones estableciendo los ámbitos de control, y definida por una serie de normas especificadas dando lugar a un estricto orden y subordinación entre grupos”¹⁵.*

A partir de ese momento se estableció en nuestro país la Administración Pública burocrática o también conocida como Administración Pública tradicional, la cual se caracterizaba en la concreción de las decisiones, la implantación de las políticas públicas y la construcción de un Estado más moderno comparado con el establecido en ese momento.

¹⁵Colón de Carvajal Fibla,Borja.(2011). Hacia un modelo social de Administración Pública: de la burocracia a la gobernanza: Noticias Jurídicas. Recuperado de <http://noticias.juridicas.com/conocimiento/articulos-doctrinales/4613-hacia-un-modelo-social-de-administracion-publica:-de-la-burocracia-a-la-gobernanza-/>

El modelo weberiano entro en crisis a partir de los años setenta como consecuencia de la gran demanda de prestación de servicios cada vez más exigentes por parte de los ciudadanos. La administración en ese momento no podía prestar los servicios demandados por el Estado ya que demostró ser incapaz de gestionar los recursos públicos disponibles de forma eficiente. Es en ese momento cuando el proceso de modernización de la Administración Pública marca el inicio de lo que ha sido llamada la Nueva Gestión Pública.

Tras haber explicado detalladamente el modelo de la Nueva Gestión Pública en los apartados anteriores y con este pequeño resumen del modelo weberiano podemos destacar las siguientes diferencias entre ambos modelos:

1. El modelo weberiano genera que las entidades se preocupen más de hallar la solución de sus problemas, al considerarlos más importantes que los propios administrados.

La NGP, por el contrario, manifiesta que su deber es el de ofrecer la mejor calidad en los servicios que se prestan a los ciudadanos, siempre teniendo en cuenta satisfacción de los interés o necesidades que estos quieran cubrir.

2. El modelo weberiano fomenta una organización estrictamente jerarquizada, basada en el principio democrático y la racionalidad del sistema.

La NGP hace desaparecer la jerarquización y el ejercicio del poder la autoridad.

3. El modelo weberiano promueve la centralización de las funciones y el control de las mismas.

La NGP, contrariamente, promueve la descentralización de las funciones, el control de las mismas y el territorio, para que todos los administrados tengan acceso a los servicios que sean promovidos por el Estado, y así formar parte del control de éste.

4. El modelo weberiano, defiende la gestión basada en el continuismo y el mantenimiento del *statu quo*, es decir, no permite que la administración se vaya adaptando con el tiempo ni permite reconocer sus errores.

La NGP, por su parte, fomenta una gestión enfocada al cambio con el objetivo de promover la innovación de los diferentes procesos del sector público.

5. Para el modelo weberiano, las entidades deben financiarse con recursos ordinarios; y en base a ello organizan el ejercicio de sus funciones.

La NGP busca que las entidades se asimilen cada vez más a las empresas, y enfocarse más en los ingresos que pueden llegar a generar, cambiando de esta forma el método de financiación, es decir, pasa de depender de los recursos ajenos a depender de los recursos directamente recaudados.

6. El modelo weberiano entiende que los servicios públicos deben ser prestados única y exclusivamente por el Estado, es decir, no permite que otros organismos como las empresas privadas puedan prestar servicios a la sociedad.

La NGP, en cambio, sostiene que para generar mayor eficiencia, el Estado y las empresas privadas pueden compartir la competencia de provisión de servicios públicos.¹⁶

3.2 MARCO METODOLÓGICO.

3.2.1 CUALITATIVA.

Esta investigación se ha realizado utilizando la metodología cualitativa ya que se ha desarrollado a través de la revisión bibliográfica y el análisis de contenidos.

3.2.1.1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.

Para la elaboración de este trabajo se ha realizado una revisión bibliográfica a través de diversas fuentes como son libros, artículos, revistas y tesis que ponen de manifiesto el proceso de modernización que la Administración Pública Española se ha visto obligada a realizar, por diversos motivos como son: los cambios del sector público, las nuevas tecnologías o la necesidad de cambio de los procesos administrativos. Para realizar ese proceso se necesitó optar por un nuevo modelo de gestión pública que pudiera cubrir

¹⁶ Okey Marcellus Ikeanyibe (2015).New Public Management and Administrative Reforms in Nigeria, International Journal of Public Administration

todas las necesidades requeridas y el modelo elegido para ello fue la Nueva Gestión Pública.

Para la realización de la búsqueda de las fuentes bibliográficas se ha tenido en cuenta todas aquellas palabras que describen nuestro tema, la Nueva Gestión Pública. Entre las palabras a destacar encontramos: Administración Pública, gestión pública, e-Administración, Nueva Gestión Pública.

3.2.1.2 ANÁLISIS DE CONTENIDOS.

Analizando toda la información recopilada y consultada a través de diversas fuentes que han permitido ampliar los datos del trabajo encontramos:

- Libros físicos y digitales.
- Tesis y artículos de libre acceso.
- Revistas, y trabajos académicos relacionados con la Nueva Gestión Pública disponibles en bases de datos oficiales.
- Páginas web.

4 ANÁLISIS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA: LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA.

En este punto del trabajo se realiza un análisis más específico sobre el impacto que han supuesto las nuevas tecnologías dentro del sector público, más concretamente la administración electrónica.

4.1 APLICACIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS EN EL SECTOR PÚBLICO.

La aplicación de la nuevas tecnologías han supuesto para la administración la incorporación de nuevos instrumentos de mejora de la gestión: La externalización, o *contracting-out*; la privatización; la descentralización; el marketing público; la nueva gestión de recursos humanos, introduciendo elementos nuevos como la evaluación del rendimiento; la evaluación de los programas y políticas públicas; la nuevas técnicas de

atención al cliente; cartas de servicios y la administración electrónica son algunos de ellos. Estas tecnologías le permitirán a la administración actualizar el sistema de comunicación, ya que sin este sistema no se puede llegar a cumplir con el objetivo de mejora.

Sus características son las siguientes:

- “La mejora de la información hacia los ciudadanos, por ejemplo facilitando el acceso a las bases de datos o bien a través de la promoción de los servicios administrativos, incrementando la agilidad del funcionamiento administrativo.*
- Aplicarlas en el uso de la gestión interna de la organización, en sus diferentes ámbitos: gestión de personal, gestión presupuestaria, control y evaluación de políticas, relaciones intergubernamentales.*
- *Aplicarlas a la mejora de la gobernabilidad, a través de nuevas formas de participación”*¹⁷

La administración electrónica es uno de los elementos más importantes de este proceso. Según Jordana este hace referencia a aquellos programas de acción pública que intentan introducir el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los distintos procesos de diseño, implementación y evaluación de la acción pública¹⁸

“Anttiroiko (2008) afirma que la AE se fundamenta en la aplicación de los cuatro elementos siguientes:

- a. Medio tecnológico: El primer elemento y fundamental es la adopción y utilización de las TIC, lo que destaca la dimensión tecnológica de este concepto.*
- b. Objetivos y papel activo de Gobierno: El segundo elemento es el objetivo de adopción y utilización de las TIC por el Gobierno, por lo general asociado con los amplios objetivos de transformación del sector público, o con objetivos más exactos como el aumento de la eficacia, mejores servicios y potenciación de la participación ciudadana.*

¹⁷ Mondragón Ruiz de Lezana, Jaione. (2005). Nuevos instrumentos de gestión pública y participación ciudadana. *Mediatika*, 11, pp.11-21

¹⁸ Jordana, Javier (2002): *Governing telecommunications and the Information Society in Europe*. Edward Elgar, Glasgow.

- c. *Ciudadanos, clientes y grupos de interés: La adopción de la AE por parte de los Gobiernos se enfatiza en los grupos de interés claves (ciudadanos y empresas).*
- d. *Áreas de aplicación. La AE puede ser definida en base a las áreas de aplicación, como la gestión financiera, la provisión de servicios (sanidad, educación, justicia, municipales, etc.), la toma de decisiones de política, el liderazgo político, la gobernanza pública o las prácticas democráticas.*”¹⁹

La comunicación es el instrumento más importante dentro de la gestión pública y se manifiesta principalmente cuando la Administración Pública realiza su atención al público. El modelo weberiano caracterizado por sus rígidas y jerarquizadas estructuras destacaba por la escasez tanto de comunicación interna como externa.

- Comunicación interna

Según Pastor Albadalejo “es una herramienta indispensable en las organizaciones tanto a nivel interno: para gestionar de manera eficaz los recursos humanos, formándolos, motivándolos”²⁰, pero no están fácil llevarla a cabo ya que actualmente se presentan varios obstáculos que impiden que la comunicación se realice como pueden ser: la insuficiencia de canales, excesivos niveles jerárquicos, rivalidades, etc. Para impedir que esos casos ocurran los expertos recomiendan la implantación de planes de comunicación interna y evaluaciones que estos pueden ocasionar a la organización.

- Comunicación externa

La comunicación externa no ha sufrido tanto impacto dentro del proceso de reforma y cambio de la modernización como ha hecho la comunicación interna dado que es el modelo más tradicional ya que la administración siempre ha tenido que mantener relaciones con el entorno para llevar a cabo su actividad. Con la implantación de la NGP este factor no fue olvidado sino que fue potenciado por su gran importancia dentro de la

¹⁹ Gabiola Ondarra, F, Sánchez Allende, J. y de la Antonia López, D.(2013). Principios de una administración electrónica avanzada, en *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de www.eumed.net/ce/2013/administracion-electronica-avanzada.html

²⁰ Pastor Albadalejo, G. “Información y Comunicación”. En Blanca Olías de Lima (Coord.): *La nueva gestión pública*. Prentice Hall, Madrid, 2001.

reforma puesto que uno de los objetivos que perseguía este modelo era facilitar la participación de la ciudadana y de las relaciones públicas.

Con la aplicación de las nuevas tecnologías de información y comunicación se crea un nuevo sistema de información que permite que los ciudadanos y la administración puedan establecer y transmitir información fácilmente.

4.2 ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA.

La Administración Pública a principios del siglo XX implantó el modelo burocrático weberiano o también conocido como la administración tradicional. Con este modelo se pretendía que el Estado español asumiera aún más competencias de las que ya ejercía, y todo ello con el fin de prestar más servicios públicos a la ciudadanía.

Fue los años 80 que como consecuencia de la globalización y los cambios de mercado la Administración Pública se vio obligada a optar por un nuevo modelo menos rígido y que tuviera como objetivo provisionar los servicios públicos con la mayor eficacia y eficiencia posible a sus ciudadanos, fue en ese momento cuando la Administración Pública española se transforma y se acoge al modelo de la nueva gestión pública

Según Eduard Aibar y Ferran Urgell, la administración electrónica no es simplemente una versión actualizada del modelo de gestión pública que se perseguía con la NGP, sino que tiene características propias suficientes como para ser considerada como un modelo de gestión de la actividad pública autónomo y diferenciado.²¹

La NGP y la administración electrónica comparten infinidad de características en común como pueden ser el cambio del papel del ciudadano a cliente del sector público o la adquisición de resultados a través de la actividad pública, basándose en los principios de eficiencia y eficacia. Pero la gran diferencia, y que muchos autores defienden, es que la Administración Pública es un modelo nuevo de gestión pública diferente a la nueva gestión pública ya que la Administración Pública su actividad gira en torno a la

²¹ Aibar, Eduard y Urgell, Ferran. (2007). Estado, burocracia y red. administración electrónica y cambio organizativo. Barcelona: *Ariel*

implantación de nuevas tecnologías, mientras que la NGP no tiene como principal objetivo su defensa.

En definitiva podemos decir que la Administración Pública actual ha pasado por un proceso de modernización, en el que el papel de las nuevas tecnologías de comunicación e información ha sido esencial para la realización de su actividad. Según Irene Araguàs la introducción de estas nuevas tecnologías en la actividad de sus distintos niveles y ámbitos de actuación, ha supuesto la transformación no solo tecnológico sino también de carácter cultural, organizativo y jurídico, de las relaciones internas de la organización y las relaciones con los ciudadanos.²²

4.3 LA ADMINISTRACIÓN ELETRÓNICA EN LA NUEVA LEY DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO COMÚN.

Con la nueva Ley 39/2015 de 1 de octubre del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones públicas y 40/2015 de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector, se configura un escenario en el que la tramitación electrónica debe ser la actuación habitual de las Administraciones en sus diferentes vertientes a la hora de gestionarse internamente y con el resto de administraciones y ciudadanos, por tanto estas leyes persiguen como principal objetivo que los medios electrónicos sean al medio más habitual para la relación y uso de todos los servicios que la Administración ofrece.

Si bien, aunque su uso es un derecho y no una obligación, sí que será obligatorio para las personas jurídicas, entidades sin personalidad jurídica, Registradores de la Propiedad y Mercantiles.

Entre la comunicación entre los interesados y las Administraciones Públicas destaca el uso de la firma electrónica para la presentación de solicitudes, comunicaciones, interposición de recursos, desistimiento de acciones y a derechos.

Para ello la Administración Pública debe contar con un Registro General adherido a la AGE. Las notificaciones se practicarán con carácter preferente mediante vía electrónica y se realizarán siempre en la Sede Electrónica de la Administración correspondiente sin

²² Araguàs Galcerà, Irene. (2012). La administración electrónica en España: de la «administración en papel» a la «e-administración», *REVISTA CHILENA DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA*, 3, 2, pp.109-139

perjuicio de que se puedan continuar practicando en papel, en cuyo caso debe ser puesto a disposición del interesado en la Sede Electrónica.

Con independencia de que la notificación se realice en papel o vía electrónica, la Administración enviará un aviso a la dirección de correo o dispositivo electrónico informándole de la notificación en la sede electrónica, la notificación tendrá lugar con la comparecencia del interesado en dicha Sede Electrónica y en todo caso se entiende que existe comparecencia en el momento en que el interesado accede al contenido de la notificación, que se dará por rechazada si transcurridos 10 días hábiles no acceden a su contenido.

Por tanto se entiende cumplida la obligación de notificación con la puesta a disposición de la notificación en la Sede Electrónica.

4.4 RETOS PARA SU IMPLANTACIÓN.

El primero de ellos lo encontramos en los cambios que habrá de realizar encaminados a la implantación de instrumentos que hagan posible su funcionamiento.

Es necesario conseguir mantener el derecho de los administrados lo que no se logra con esta reforma donde el interesado es quien tiene que acudir a la Sede Electrónica para recibir notificaciones recayendo sobre éste el peso, lo que puede propiciar una merma de sus derechos.

Por eso con la LPAC no es suficiente, puesto que se debe conseguir una Administración más simplificada y adecuada para los ciudadanos con una modernización más eficaz a la altura del momento en que nos encontramos.

La transformación digital de la Administración quiere conseguir una Administración más dinámica y de cooperación entre los distintos sectores públicos que sea capaz de conocer más a fondo lo que los ciudadanos y empresas necesitan, gestionando los datos de forma eficaz y con seguridad.

Para ello y pese a la regulación del uso de los servicios públicos digitales mediante la Ley 11/2007 de fecha 22 de junio y las Leyes 39/2015 y 40/2015 ambas de 1 de octubre se hizo necesario la creación de UN CÓDIGO DE LA ADMINISTRACIÓN

ELECTRÓNICA que fuera capaz de centralizar unas pautas generales a todas las Administraciones en el uso de este medio mediante una normativa administrativa.

Siguiendo las directrices marcadas por éste Código aprobado en el Consejo de Ministros del 2 de octubre de 2015, por la Administración General del Estado se desarrolló un Plan de Transformación Digital (ESTRATEGIA TIC 2015-2020) con el fin de que el Estado se adapte de forma ágil y real a las nuevas necesidades de los ciudadanos y empresas, concretando unos objetivos a corto y largo plazo , que consigan la transformación real de la Administración y con ello una mayor desarrollo económico al incrementar la popularidad y eficacia del funcionamiento interno de la Administración

El Plan TRANSFORMA busca entre sus objetivos una mayor eficacia y eficiencia del funcionamiento interno situando a este canal digital como el medio preferido por los ciudadanos y empresas para relacionarse con la Administración, debiendo en todo momento de establecer unos modelos de uso que permitan dar un servicio integral al ciudadano, velando muy especialmente para que la información que se gestione se tratada, almacenada y especialmente protegida.

4.5 INSTRUMENTOS QUE SE ESTAN DESARROLLANDO.

El Plan TRANSFORMA debe seguir una línea de acción con el fin de desarrollar los objetivos concretados en dicho Código. Para ello se tienen que transformar los procesos de gestión internos dentro de las propias unidades administrativas para conseguir así resolver las tareas de forma más ágil y transparente, mediante la puesta en marcha de unas medidas que promuevan el uso de la tramitación electrónica desde su inicio hasta su fin , una simplificación de los procedimientos de trabajo con el fin de eliminar duplicidades y asegurar el intercambio de información entre las distintas unidades administrativas, desarrollando una política de gestión de documentos y archivo que facilite el intercambio de datos, guardando siempre el carácter reservado de aquellos datos y excepciones recogidas en la ley.

Dicho plan también se marca como objetivo una mejor formación de los empleados públicos en el manejo de la administración electrónica, con el desarrollo del propio puesto de trabajo digital, favoreciendo la modernización de los sistemas de trabajo y la reducción

de los costes estableciendo para ello una nueva modalidad de jornada de trabajo con mayor flexibilidad de horarios, que ofrezca la posibilidad de trabajo total o parcialmente desde un lugar distinto.

Además de todo lo expuesto la Administración debe facilitar su acceso en todo momento y desde cualquier lugar, siendo necesario una simplificación de los procedimientos donde el móvil sea uno de los canales preferidos de accesibilidad. Con ello se podrá conseguir un mayor grado de satisfacción del usuario que utilice los servicios públicos digitales.

Pero no sólo se ha de conseguir estos objetivos, también hay que conseguir promover una constante innovación de esos servicios prestados mediante estudios que valoren y analicen los procedimientos seguidos con el fin de proponer nuevas iniciativas que mejoren estos servicios.

4.6 ÁREAS DE GESTIÓN DONDE SE IMPLEMENTA.

Para poder implantar la ESTRATEGIA TIC se ha desarrollado por la Dirección TIC unas medidas específicas que serán elaboradas y ejecutadas por los Ministerios, los cuales pondrán en marcha unos PLANES DE ACCIÓN SECTORIALES que serán supervisados por la propia DIRECCIÓN TIC en coordinación con las CMADS (Comisiones Ministeriales de Administración Digital).

Estos planes de acción departamental deben seguir la líneas o pautas de estrategia general para poder digitalizar sus servicios, con una misma estructura, nace así el PLAN TRANSFORMA.

4.7 PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO Y ORGANISMOS PÚBLICOS.

Este plan debe seguir unas directrices comunes que definan unos principios, objetivos, acciones y medidas que se habrán de cumplir a corto y largo plazo. Entre sus objetivos destacan la productividad y eficacia del funcionamiento de la Administración, transformación digital de las Administraciones Públicas, eficiencia en los servicios TIC

comunes, Gestión Corporativa de la información y uso de datos que deberán ser guardados bajo una mayor seguridad.

Para conseguir dichos objetivos se deberán seguir unas líneas comunes de actuación encaminadas a transformar la gestión interna de las unidades administrativas, innovación, servicios comunes, publicación de los informes y uso de unos sistemas de análisis de datos y garantía de los mismos.

Para poder transformar los procesos de gestión interna habrá que promover una tramitación totalmente electrónica sin el uso del papel en ninguna de sus fases, actualizar los catálogos de tipos de procedimiento, potenciar el uso de servicio WEB para traspaso de información de las distintas unidades administrativas , promoviendo planes de formación en el marco de la administración electrónica, habilitando el mecanismo de identificación mediante CLAVES con la plataforma CL@AVE, habilitar notificaciones electrónicas, proporcionar asistencia de los servicios públicos mediante chat, mail o teléfono, centralizar los servicios de atención telefónica a los usuarios de los distintos departamentos y organismos públicos que usen estos servicios electrónicos durante las 24 horas del día, los 365 días del año, formar a los informadores de las distintas oficinas, introducir encuestas de satisfacción ciudadana, facilitar la creación de equipos para el diseño de servicios digitales, crear un Foro de transformación digital donde puedan participar las Comunidades Autónomas, EELL , asociaciones de empresas y usuarios con el fin de establecer unos premios para aquellas entidades públicas que propongan ideas innovadoras que optimicen la prestación de servicios y el desarrollo de una Política de Seguridad para toda la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos.

Para profundizar aún más en el Plan Transforma, es necesario exponer de forma más minuciosa y práctica en qué consiste realmente la Administración Digital y cuáles son los distintos programas que se han puesto en marcha para que dicho proyecto sea una realidad.

Nos encontramos ante un escenario en el que las Tecnologías de la Información y concretamente Internet presentan un papel muy relevante en la forma de relacionarse la sociedad actual, donde prácticamente la totalidad de los jóvenes hacen un uso muy activo de la redes sociales y de la banca electrónica. Además a esto hay que unir que las empresas tanto multinacionales como Pymes han conformado el uso de las nuevas tecnologías para

su propia supervivencia, por lo que este panorama hace que la Administración Digital deba adaptarse y posicionarse a la vanguardia del uso de tales tecnologías si desea alcanzar los objetivos que anteriormente se expusieron en otros apartados, emprendiendo para ello una transformación integral.

Como punto de partida LA ESTRATEGIA TIC se propuso desde su puesta en marcha en el año 2015 hasta el 2020, que nuestra Administración Pública fuera ya totalmente digital, de tal manera que los ciudadanos prefiriesen la vía electrónica para relacionarse con ésta, no solo por su sencillez e intuición de la misma, sino también por la transparencia que transmiten los procesos administrativos cuando se realizan por esta vía telemática.

Gracias a ello no solo se ha conseguido la mayor parte de los objetivos sino que además ha conseguido que España se encuentre entre los primeros puestos de la Unión Europea en cuanto a la disponibilidad de servicios públicos online.

Como ya se ha habido dicho anteriormente, los principios rectores de la ESTRATEGIA TIC son principalmente : la orientación del usuario del servicio, una visión estratégica de los servicios a garantizar y de las necesidades y actuaciones comunes, la colaboración y alianzas por parte de las empresas como de los propios ciudadanos con el fin de proveer de servicios de mayor calidad y eficientes, por supuesto la transparencia y finalmente la innovación, la cual se ha conseguido gracias a esa transformación digital de los procedimientos a seguir que han sido rediseñados pero siempre respetando la normativa procedimental.

Como no puede ser de otra manera a la hora de poner en marcha dicho plan, se marcaron cinco objetivos estratégicos:

1º) Incremento de la productividad y eficacia en el funcionamiento interno de la Administración.

En este apartado se buscará sobre todo maximizar la productividad de los empleados públicos liberándoles de cualquier tarea que pueda informatizarse, mediante un nuevo diseño en el que cualquier actuación sobre los expedientes sea automatizada, colectiva e individual

2 °) El canal digital ha de ser el medio preferido por los ciudadanos y las empresas

En España solo un 32% de ciudadanos solicita tramitar un procedimiento íntegramente online, por eso es necesario ofrecer y promover nuevos servicios que propicien la digitalización interna de la Administración para así conseguir simplificar la relación de los ciudadanos con el canal digital.

3º) Mayor eficiencia en la prestación de los servicios TIC

Los servicios públicos digitales no solo deben ser los mejores posibles sino que además deben realizarse al menor coste. Con este fin surge el nuevo modelo de Gobernanza de las TIC en la Administración General del Estado que gracias a los principios de funcionamiento de la LOFAGE se consigue una provisión de servicios tecnológicos en la que la información compartida será la opción que permitirá sacar el máximo partido con el consiguiente ahorro de costes.

4º) Gestión Corporativa inteligente del conocimiento, la información y los datos.

Las nuevas tecnologías de la información generan una cantidad ingente de información como consecuencia de la actividad de la Administración en la ejecución de sus procesos internos, en su actividad en redes sociales y en su relación con los ciudadanos. Tal información ha de ser almacenada digitalmente para poder habilitar la economía del país, facilitar el intercambio de información y permitir una mejor rendición de cuentas de la actividad administrativa.

5º) Estrategia corporativa de seguridad y usabilidad.

La seguridad se convierte en una premisa clave para evitar la desconfianza de las nuevas tecnologías, para lo cual debe abordarse la prevención ante posibles ataques con el fin de reducir los posibles riesgos.

Una vez estudiados los objetivos que se propone alcanzar el Plan Transforma , tenemos que poner de manifiesto las Líneas de Acción asociadas a dichos objetivos, siendo estas las siguientes:

- Transformación de los procesos de gestión internos de las unidades administrativas en electrónicos.
- Desarrollar el puesto de trabajo digital.

- Proveer servicios públicos digitales adaptados a las nuevas tecnologías.
- Mejorar la satisfacción del usuario en el uso de los servicios públicos digitales.
- Promover la innovación en la prestación de servicios.
- Proveer de manera compartida servicios comunes.
- Publicar la información disponible para ciudadanos y empresas
- Disponer de sistemas de análisis de datos para la toma de decisiones.
- Garantizar la seguridad de los sistemas de información de la AGE y sus organismos públicos.

Una vez expuestos los objetivos así como las líneas de acción de tal Plan , ya podemos adentrarnos finalmente en cuáles son realmente las aplicaciones de las que disponemos los ciudadanos en formato digital y que diariamente son usadas por la ciudadanía para tramitar distintos expedientes administrativos.

Debemos destacar en primer lugar la página web <https://administración.gob.es>, como Punto de Acceso General a las Administraciones Públicas, la cual en su apartado Menú ofrece la posibilidad de elegir entre distintas opciones de entre las que vamos a destacar

- Atención e Información (dentro del cual se informa de “quienes somos”, formas de recibir atención y orientación, buscador de oficinas, cita previa , redes sociales, aplicaciones móviles del Estado, Sedes electrónicas y Portales de internet públicos, Calendarios laborales y de días inhábiles, Todas las noticias, Actualidad por Ministerios, y Servicios electrónicos frecuentes).

- Empleo público y ayudas (buscador de convocatorias de empleo público, ofertas de empleo público de la AGE, boletín semanal de empleo público, suscripciones de empleo público, inscripción en oposiciones del Estado, ayudas subvenciones, becas y premios, consultas por Ministerios de Ayudas, subvenciones, becas y premios, boletín quincenal y suscripciones de ayudas, subvenciones, becas y premios.

- Trámites (buscador de trámites, empresas, cómo realiza trámites, trámites por materias, preguntas frecuentes)

- Administración Pública y Estado (organigramas, estructuras y directorios, boletines oficiales y Legislación).

-Tu espacio europeo (tus derechos en la UE , ciudadanos y empresas).

Este punto de acceso también dispone de uno denominado SEDE PUNTO ACCESO GENERAL donde podremos solicitar Servicios Electrónicos, conocer las Sedes Electrónicas y cotejo de documentos.

Entre los Servicios Electrónicos se ofrece información sobre Registro Electrónico, Inscripción en pruebas selectivas, cambio de domicilio, Notificaciones electrónicas, Registro Electrónico de Apoderamientos, Registro de Funcionarios Habilitados, Cotejos de documentos por CSV y Validación de documentos y expedientes ENI.

También, desde este Punto , podemos acceder a los distintos Ministerios que conforman el Gobierno, y así pinchando en cada uno de ellos, se nos informa de los distintos trámites que se ofrecen en cada apartado, y cómo se pueden realizarse .

Otra página de interés para los ciudadanos y que se encuadra dentro de las Estrategias TIC es el Portal de administración electrónica, en ella podemos realizar consultas sobre la Actualidad, Noticias, Eventos, Redes sociales, Newsletter, Documentación, Organización, Observatorio OBSAE.

La página Administracion.gob.es, es otra de las herramientas más utilizadas por los usuarios ya que comprende de forma amplia los distintos puntos a los que podemos acceder, incluidos los relacionados con justicia.

En conclusión y tal y como hemos podido apreciar a lo largo de este punto, hemos de afirmar que la Administración Pública y concretamente dentro de ella la Nueva Gestión Pública, ha sido capaz de adaptarse a las nuevas tecnologías, al conseguir poner en marcha casi la totalidad de todos los objetivos marcados en las Estrategias TIC lo que ha propiciado que la misma sea un referente de modernización para otros países de la Unión Europea tal y como se ha puesto de manifiesto a lo largo del presente estudio.

5 CONCLUSIONES

El uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación han hecho que las administraciones públicas se hayan visto obligadas a efectuar importantes cambios en la forma de desarrollar su actividad, consiguiendo con la implantación de la administración electrónica una nueva forma de adaptarse al entorno social. Esta nueva herramienta les

ha permitido forjar aún más las relaciones que tienen con los ciudadanos así como con otras organizaciones públicas y entes privadas.

Con la aplicación y evolución de la Nueva Gestión Pública se ha conseguido desarrollar de forma progresiva un nuevo modelo de Administración Pública basado más en la relación de la propia administración con la ciudadanía, y centrado sobre todo en conseguir una mayor eficacia y eficiencia en la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos.

Gracias al desarrollo de los sistemas de información, se ha conseguido un nuevo sistema de administración que permite que los ciudadanos, empresas y otras organizaciones administrativas accedan y participen activamente dentro de la sociedad de información.

Con el nuevo modelo social presente en nuestro país y en el resto del mundo, es necesario que las administraciones se adapten a este modelo, y para ello deben de ser más flexibles, deben establecer un sistema en red, deben eliminar ciertos niveles jerárquicos, y deben reaccionar de forma más ágil e inmediata, para conseguir un mayor grado de comunicación. La administración electrónica ha sido la herramienta que ha permitido transformar a la administración para que esta sea capaz de adaptarse al entorno que le rodea

En definitiva, podemos afirmar que el uso de este medio tecnológico ha pasado a ser una herramienta esencial e imprescindible para la organización, a la hora de realizar la actividad administrativa.

6 REFERENCIAS.

6.1 BIBLIOGRAFÍA.

- Aibar, Eduard y Urgell, Ferran. (2007). *Estado, burocracia y red. Administración electrónica y cambio organizativo*, Barcelona: Ariel.
- Araguàs Galcerà, Irene. (2012). La administración electrónica en España: de la «administración en papel» a la «e-administración», *REVISTA CHILENA DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA*, 3, 2, pp.109-139.
- Arenilla, M. (2011). *Crisis y reforma de la Administración Pública*. La Coruña: Netbiblo.
- Arenilla, M. (2017). Cuatro décadas de modernización vs. reforma de la Administración pública en España. *methaodos.revista de ciencias sociales*, 5 (2): pp.302-317.
- Arnoletto, Eduardo. J. (2013). *Teoría de la Administración Pública*. España: Editorial Académica Española.
- Brugué, Quim. (1996). La dimensión democrática de la nueva gestión pública, *GAPP*, 5-6.
- Cejudo, Guillermo. (2013). *La Nueva Gestión Pública.*, México: siglo xxi editores.
- Chica, S. (2010). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo*, 39 (53), 55-74.
- Criado, J. Ignacio. (2016) *Nuevas tendencias en la Gestión Pública*, Madrid, España: Instituto Nacional de Administración Pública.

- Dunleavy, Patrick y Hood, Christopher. (1995). De la Administración Pública tradicional a la nueva gestión pública. Ensayo sobre la experiencia modernizadora de diversos países desarrollados, *GAPP*, 3, pp.105-114.
- Dussauge, M. (2009). ¿Todos los caminos llevan a la nueva gestión pública? Tres argumentos sobre las reformas administrativas en los países en desarrollo/transición. *Estado, Gobierno, Gestión Pública Revista Chilena de Administración Pública*, 13, pp.23-45.
- Echevarria Koldo y Xavier Mendoza (1999), “La especificidad de la gestión pública: El concepto de Management público”, en Carlos Losada I. Marrodán, ¿*De burócratas a gerentes?*, Washington, D.C, Banco Interamericano de Desarrollo .
- Fernández, Y., Fernández, J.M y Rodríguez, A. (2008). Modernización de la Gestión Pública. Necesidad, incidencias, límites y críticas. *Pecunia.Revista de la facultad de ciencias económicas y empresarial de la Universidad de León*, (6), pp.75-105.
- García Sánchez, Isabel María. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias, *Presupuesto y Gasto Público* 47/2007, pp. 37-64.
- Goma, R. y Brugue, Q. (1996). Algunas matizaciones en relación a la privatización de los Servicios Públicos. *Cuadernos de relaciones laborales*, 8, pp.15-25.
- Henry, N. (1975) .The tragedy of Public Administration: *Public Administration Review*, 5, pp.378-386.
- Jordana, Javier (2002): *Governing telecommunications and the Information Society in Europe*. Edward Elgar, Glasgow.
- La Fuente Robledo, Manuel López Díaz, Antonio y Pedreira Pérez, Ricardo (2000). *Homenaje a Ricardo Pedreira Pérez*, Oviedo, España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.

- Les Metcalfe.(1999), “La gestión pública: de la limitación a la innovación”, en Carlos Losada I. Marrodán (ed.), *¿De burócratas a gerentes?*, Washington, D.C, Banco Interamericano de Desarrollo.
- López Andrea (2005) “Los fundamentos de la Nueva Gestión Pública: lógica privada y poder tecnocrático en el Estado mínimo”, en THWAITES REY y LÓPEZ (eds.), *Entre tecnócratas globalizados y políticos clientelistas*. Derrotero del ajuste neoliberal en el Estado argentino, Prometeo, Buenos Aires (cap. 4, pp 69-88).
- López Casasnovas, G., Puig-Junoy, J., Ganuza, J.J y Planas Miret, I (2003). *Los nuevos instrumentos de la gestión pública*, Barcelona: Caja de ahorros y pensiones de Barcelona “La Caixa”.
- Molina, María de Miguel, Bañón Gomis, Alexis y Catalá Pérez, Daniel. (2017). *Management para las Administraciones Públicas.*, Valencia, España: Universitat Politècnica de València.
- Mondragón Ruiz de Lezana, Jaione. (2005). Nuevos instrumentos de gestión pública y participación ciudadana. *Mediatika.*,11, pp.11-21
- Okey Marcellus Ikeanyibe (2015).*New Public Management and Administrative Reforms in Nigeria*, International Journal of Public Administration.
- Olías de lima Gete, M. Blanca. (2001).*La nueva gestión pública.*, España: Pretice Hall.
- Ortún Rubio, Vicente. (1995). Gestión pública: conceptos y métodos. *RAE: Revista Asturiana de Economía*, Nº. 4, pp. 179-193.
- Ospina Bozzi, Sonia M. (1993). Gestión, política pública y desarrollo social: hacia la profesionalización de la gestión pública .*Gestión y política pública* ,2, 1.

- Pastor Albadalejo, G. “Información y Comunicación”. En Blanca Olías de Lima (Coord.): *La nueva gestión pública*. Prentice Hall, Madrid, 2001.
- Pollit, C. (1990) *Managerialism and the Public Services. The AngloAmerican experience*. Oxford: Blackwell.
- Pollitt, Christopher y Bouckaert, Geert. (2010). *La reforma de la gestión pública: Un análisis comparado*, España: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Schröderr, Peter. (2006). *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen Gobierno*, México: Fundación Friedrich Naumann.
- Valera Barrios, Edgar. (2005). *Desafíos del interés público. Identidades y diferencias entre lo público y lo privado*. Cali, Colombia: Programa editorial Universidad del Valle.

6.2 FUENTES NORMATIVAS

- Constitución Española. Boletín Oficial del Estado, 29 de diciembre de 1978, núm. 311.
- Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos. Boletín Oficial del Estado, núm. 150, de 23/06/2007.
- Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público. Boletín Oficial del Estado, núm. 236, de 02/10/2015.
- Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas. Boletín Oficial del Estado núm. 236, de 02/10/2015.

6.3 OTRAS FUENTES (WEBGRAFIA).

- Colón de Carvajal Fibla, Borja. (2011). Hacia un modelo social de Administración Pública: de la burocracia a la gobernanza: Noticias Jurídicas. Recuperado de <http://noticias.juridicas.com/conocimiento/ /articulos-doctrinales/4613-hacia-un-modelo-social-de-administracion-publica:-de-la-burocracia-a-la-gobernanza-/>
- Gabiola Ondarra, F, Sánchez Allende, J. y de la Antonia López, D.(2013). Principios de una administración electrónica avanzada, en *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de www.eumed.net/ce/2013/administracion-electronica-avanzada.html
- Portal de la administración electrónica
https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home#.Xsq1uWgzZPY
- Raffino, María Estela. (2020). Gestión Pública: *Concepto.de*. Recuperado de <https://concepto.de/gestion-publica/>
- Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.3 en línea]. <https://dle.rae.es> (20 de marzo).
- Universidad Nacional de Educación a Distancia. Concepto y evolución de la gestión pública. La nueva gestión pública: *derecho.isipedia*. Recuperado de <http://derecho.isipedia.com/optativas/gestion-publica/01-concepto-y-evolucion-de-la-gestion-publica-la-nueva-gestion-publica>.