

Licencia Creative Commons (CC BY-NC 4.0)

Artículos Científicos

DOI: <https://doi.org/10.25009/uvs.vi16.2917>

## Las reformas administrativas en el gobierno del Estado de Veracruz, periodo 2010-2016

*Administrative reforms in the government of the State of Veracruz,  
period 2010-2016*

Dulce Yaneth López Romero <sup>a</sup>

**Recibido:** 27 de enero de 2023.

**Aceptado:** 14 de agosto de 2023.

---

<sup>a</sup> Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Veracruzana, Xalapa, México. Contacto:  
[romero-dullopez@uv.mx](mailto:romero-dullopez@uv.mx) | ORCID: [0000-0001-8712-3270](https://orcid.org/0000-0001-8712-3270)

---

### Cómo citar:

López Romero, D. Y. (2023). Las reformas administrativas en el gobierno del Estado de Veracruz, periodo 2010-2016, *UVserva*, (16), 258-278. <https://doi.org/10.25009/uvs.vi16.2917>

**Resumen:** En México se ha implementado una gran cantidad de reformas administrativas bajo el paraguas de la Nueva Gestión Pública, lo que ha sido estudiado por autores como Aguilar (1996), Pardo y Berber (2016), Dussauge (2009), entre otros, a nivel federal, sin embargo a nivel subnacional esto no ha sido documentado, por lo que un análisis a nivel estatal nos permite identificar algunas de las principales reformas efectuadas en el periodo 2010-2016. En este artículo se hará una revisión de las principales reformas administrativas efectuadas en el Gobierno del Estado de Veracruz, durante el periodo 2010-2016, realizando una investigación documental de los instrumentos de reforma utilizados para su implementación, con el objetivo de demostrar los resultados de la aplicación de las herramientas de la Nueva Gestión Pública, tales como la reducción de estructuras organizativas por parte del Gobierno del Estado de Veracruz, al cierre del sexenio 2010-2016. Para tal fin se utilizó el método descriptivo. Los resultados muestran que los intentos por reducir el aparato burocrático fueron fallidos.

**Palabras clave:** Burocracia tradicional; Nueva Gestión Pública (NGP); Reformas administrativas.

**Abstract:** *In Mexico, a large number of administrative reforms have been implemented under the umbrella of the New Public Management, which has been studied by authors such as Aguilar (1996), Pardo & Berber (2016), Dussauge (2009), among others, at the federal level, however at the subnational level this has not been documented, so an analysis at the state level allows us to identify some of the main reforms carried out in the period 2010-2016. In this article we will review the main administrative reforms carried out in the Government of the State of Veracruz, during the period 2010-2016, conducting documentary research of the reform instruments used for their implementation, with the aim of demonstrating the results of the application of the tools of the New Public Management, such as the reduction of organizational structures by the Government of the State of Veracruz, at the end of the six-year period 2010-2016. For this purpose, the descriptive method was used. The results show that the attempts to reduce the bureaucratic apparatus were unsuccessful.*

**Keywords:** *Traditional bureaucracy, New Public Management (NPM), Administrative Reforms.*

## Introducción

UNO de los problemas a los que se enfrenta el sector público es el crecimiento del aparato burocrático, principalmente, por las cargas administrativas y los costos presupuestales que ello representa. Al respecto, los gobiernos regularmente suelen recurrir a la realización de reformas administrativas, en aras de reducir el costo presupuestal y eficientar el gasto corriente.

Es decir, reducir las estructuras orgánicas de las dependencias de la administración pública resulta de gran interés, toda vez que, en muchas ocasiones, la reorganización

representa la medicina para el alivio de todos los males que afectan la administración pública.

De acuerdo con Hood y Dixon (2013) desde mediados de la década de 1980, cuando surgió el movimiento de la Nueva Gestión Pública, estaba fuertemente motivada por la esperanza y expectativa de perseguir la eficiencia, normalmente interpretada como reducción de costos. Así, la implementación de diversas reformas administrativas a nivel global, representaban el cambio respecto del modelo de administración pública tradicional.

Al respecto, Christensen y Laegreid (2005) definen a la Nueva Gestión Pública como ese modelo de reforma del sector público, que se extendió a muchos países, sin embargo, los principales rasgos del sistema de gobierno, la forma del gobierno y la estructura formal de la toma de decisiones dentro del sistema político administrativo pueden afectar la capacidad de un país para llevar a cabo reformas administrativas.

México no fue la excepción por lo que en respuesta a la crisis fiscal del Estado y al colapso de la economía nacional, a comienzo de la década de los años ochenta, el Gobierno emprendió dos procesos que transformaron profundamente el campo de la administración pública: el redimensionamiento y la reforma del Estado. (Villanueva, 1996)

En este tenor, de acuerdo con (Pardo y Berber, 2016) en el caso mexicano, los gobiernos, principalmente del nivel federal, que han emprendido reformas administrativas lo han hecho con la intención de buscar una administración pública más moderna, más eficaz, más democrática o más capaz.

Para el caso Veracruzano, no ha sido diferente, específicamente la administración estatal del periodo 2010-2016 se caracterizó por la publicación de diversos programas de reforma administrativa, con el objetivo de contribuir a la mejora de la gestión gubernamental.

Durante este periodo se buscaba impulsar diversas reformas como sello característico de la administración, promoviendo acciones que se reflejaran en resultados para la población, orientados por el orden y la eficacia (Plan Veracruzano de Desarrollo [PVD], 2011-2016); además de que, en términos económicos, una administración con estructuras orgánicas ligeras, con plantillas de personal reducidas, representa menos compromisos financieros, así como mayor eficiencia presupuestal, lo que le permite contar con buenas calificaciones crediticias.

Ahora bien, de acuerdo con Hood y Dixon (2013) si bien la NGP surge como un movimiento motivado por el deseo de perseguir la eficiencia mediante la reducción del gasto público, existe una notable escasez de evidencia empírica sobre el alcance de tales reducciones de costos.

Al respecto, el presente artículo ha identificado que las reformas administrativas efectuadas en el Gobierno del Estado de Veracruz durante en el periodo 2010-2016, no lograron dar cumplimiento al objetivo de elevar la calidad de la gestión gubernamental, ni mucho menos se logró reducir el gasto público.

Con base en el planteamiento anterior, nos permite preguntar ¿cuál fue el resultado de implementar diversas reformas administrativas en el Gobierno del Estado de Veracruz en el periodo 2010-2016, en términos de eficiencia y reducción del aparato burocrático?

Al revisar la literatura no se encontraron estudios sobre este tema a nivel estatal, por lo que no se ha documentado si fue productivo realizar diversos esfuerzos de reforma, en un periodo que estuvo lleno de irregularidades económicas, políticas, entre otros, además de conflictos sociales e inconformidad pública.

El objetivo de este texto es analizar si la implementación de diversas reformas administrativas durante el periodo 2010-2016, logró el objetivo de la eficiencia y eficacia, así como la reducción de la plantilla de personal y, por ende, del gasto público.

La hipótesis es que los intentos de reformas administrativas fueron fallidos, toda vez que lejos de adelgazar el aparato burocrático y las plantillas de personal, su implementación resultó más cara en términos económicos, presupuestales y políticos.

En este orden de ideas, cabe señalar que no hay trabajos especializados en materia de reformas administrativas en el Gobierno del Estado de Veracruz, únicamente existen investigaciones sobre el tema a nivel federal, por lo que el presente artículo contribuye al análisis subnacional, describiendo las reformas administrativas en el contexto del Gobierno del Estado de Veracruz.

Se trata de una investigación de tipo documental, en la que se analizan algunos de los principales programas de reducción administrativa y se contrastan con la ocupación anual de plazas ocupadas de las dependencias del Poder Ejecutivo, con lo que se concluye que dichas reformas administrativas fallaron al no alcanzar los objetivos propuestos de eficiencia y eficacia.

A razón de lo anterior, en el primer apartado del presente capítulo, se presenta el modelo de administración tradicional y el modelo de la teoría de la Nueva Gestión Pública, asimismo se describe brevemente la trayectoria de reformas administrativas en México y después los antecedentes de reformas en Veracruz, previos al periodo de estudio.

En el segundo apartado se describe la metodología del artículo, en la que se definen los instrumentos de reforma administrativa en Veracruz, posteriormente los resultados, y finalmente la discusión y conclusiones del mismo.

## **1. El modelo de la administración pública tradicional**

De acuerdo con lo que plantea Wilson (1980), el objeto del estudio administrativo es, en primer término, descubrir qué puede hacer de manera adecuada y exitosa el gobierno, y después, cómo puede hacerlo con la máxima eficiencia y al mínimo costo posible. Es decir, la administración pública está enfocada en dar resultados a los ciudadanos, con el menor dispendio de recursos presupuestales.

Al respecto Guerrero (2007) apunta que la administración pública se caracteriza por atributos del estado, por lo que, consiste en la actividad del Estado, cuyo objeto es la sociedad, es para esta para la cual labora en su continuidad y desarrollo. Esto es, que la administración pública debe atender su razón principal, que es el ciudadano.

Por otro lado, Barzelay (2000) subraya que:

el modelo tradicional de administración pública parte de las ideas weberianas en las que el establecimiento y desarrollo de un enfoque burocrático-racional, la preponderancia del criterio técnico-jurídico en la toma de decisiones, la evidente separación entre el ámbito

administrativo y el político, así como una organización administrativa sustentada en estructuras jerarquizadas y centralizadas.

En otras palabras, para que funcionen las burocracias, se debe contar con toda la normatividad interna, manuales, procesos, líneas de comunicación, etc., que permitan regular su ámbito de actuación.

Al respecto, una de las teorías fundamentales de la gestión pública, es el Modelo de Administración burocrática tradicional, cuyo principal exponente fue Max Weber. Este autor plantea que la burocracia es considerada la organización eficiente por excelencia, es la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y por extensión de las empresas. Según este planteamiento, la organización burocrática está diseñada científicamente para funcionar con exactitud, esto es para lograr los fines para los cuales fue creada (Weber, 2002).

Así, la burocracia constituye una de las estructuras sociales más difíciles de destruir, por ello es un instrumento de poder de gran importancia para quien controle el aparato burocrático (Weber, 2002). Esto quiere decir que el modelo burocrático plantea contar con todos los elementos necesarios para no fallar en la realización del trabajo, desde luego apegándose a la normatividad y reglamentos respectivos.

No obstante, a partir de la década de los ochentas del siglo XXI, derivado de la crisis fiscal y del petróleo, surge a nivel global otro modelo gerencialista, en el que se buscaba orientar el quehacer gubernamental a un modelo más eficiente y eficaz, centrándose en dar resultados a los ciudadanos, mediante un modelo gerencialista de la administración pública.

## 2. El modelo de la Nueva Gestión Pública

Christopher Hood formuló el concepto de la Nueva Gestión Pública (NGP), señalando que ésta surgió vinculándose a tendencias administrativas como la reducción del gasto público, el cambio hacia la privatización y cuasi privatización y alejamiento de las instituciones del gobierno central, el desarrollo de la automatización, así como el desarrollo de una agenda enfocada en los temas gerenciales de gestión pública (Hood, 1991). Esto quiere decir que, a nivel global, la nueva dinámica de gestión pública iba emparejada con formas gerenciales del sector privado que se intentaban probar en el sector público.

Así, señala Hood (1991), la NGP no es más que un conjunto de doctrinas administrativas que dominaron la agenda de la reforma burocrática en muchos países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). No obstante, Haque *et al.* (2021) mencionan que “a medida que la NGP se extendió a nivel mundial desde principios de la década de 1980 en adelante, sus prácticas se tradujeron de manera muy diferente en las regiones y países del mundo”.

Por ello, de acuerdo con Haque *et al.* (2021) “aunque los principales ingredientes de la NGP (autonomía administrativa y financiera, subcontratación, privatización, asociación público-privada y gestión del desempeño) se globalizaron y adoptaron mediante reformas del sector público imitadas y aplicadas externamente en muchos

países de Asia y África, hubo variaciones entre países en el alcance de tales reformas y sus resultados”.

Lapiente y Van de Walle (2020, p. 461) mencionan que las administraciones públicas tradicionales, jerárquicas y legalistas o “weberianas” han sido reemplazadas en parte por organizaciones públicas orientadas a resultados, así como por empresas privadas con fines de lucro o bien por una mercantilización del propio Estado.

Peters (2010) señala que la nueva gestión pública ha representado un giro hacia la gestión del sector público de manera más general. Destaca que, desde principios de la década de los ochenta del siglo XX, este enfoque para gobernar llegó a dominar, en cierta forma, la reflexión sobre el quehacer del sector público con el objetivo de que funcionara mejor y costara menos, lo que llamó la atención a la gestión del desempeño del sector público, mucho más que el modelo weberiano del apego a los procedimientos y reglas formales dentro del sistema.

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

La NGP es entonces el cambio de paradigma de la administración burocrática a un nuevo estilo de gestión, o como Barzelay (2000) señala es la posburocracia. Este nuevo estilo de administración debe tener como prioridad atender los problemas de la sociedad y el objetivo es crear valor, lo que importa no es el proceso, sino los resultados.

Al respecto, Lapiente y Van de Walle (2020) señalan que los intentos de evaluar los efectos de la NGP se han visto obstaculizados por la falta de datos comparables, además de la implementación incompleta de las reformas previstas. Es decir, si bien las reformas de la NGP han tenido gran aceptación, no se cuenta con evidencia completa respecto de sus efectos, en el sentido de conocer si su implementación ha aumentado o disminuido la calidad de los servicios prestados.

Por otra parte, las reformas de la NGP no pueden dar los mismos resultados en distintas culturas administrativas o políticas, además de las condiciones institucionales de los países, como la capacidad del estado, los mecanismos de rendición de cuentas o las características de los administradores y empleados públicos (Lapiente y Van de Walle (2020).

Sin embargo, en los últimos años, las ideas de gestión del sector privado se han introducido de formas previamente desconocidas en la esfera pública y en todos los ámbitos de las políticas públicas: desde la salud y la educación hasta el transporte, la seguridad y también los servicios burocráticos centrales. El supuesto central era que las prácticas comerciales mejorarían tanto la eficiencia como la eficacia de las organizaciones públicas. Lo que tiene lógica, si pensamos al sector privado orientado a la búsqueda de resultados, optimizando recursos.

Para Lapiente y Van de Walle (2020) esta premisa cobra especial relevancia cuando la reducción del gasto público ocupa un lugar destacado en la agenda para reducir el déficit y la deuda pública, como en los años ochenta o en la actualidad para los gobiernos de la Unión Europea. Las reformas de la NGP, ya sea explícita o implícitamente, siguen

siendo una fuerza importante para el cambio en la mayoría de las administraciones públicas. Esto lo podemos ver en México con la reciente reforma de fusión de 18 organismos desconcentrados del gobierno federal.

Así, entendida ampliamente como la implementación de ideas de gestión del sector privado en los servicios públicos, como es habitual en la literatura, la NGP ha transformado el funcionamiento de las administraciones. En todo el mundo, las organizaciones públicas han adoptado los dos objetivos centrales de la NGP: eficiencia y eficacia.

## 2.1. Las reformas administrativas en México

Prats (2005, p. 99) señala que “hasta mediados de los años setenta, las reformas administrativas se inspiraron en el modelo burocrático weberiano, el cual fue la base de la arquitectura institucional del Estado Democrático y social de Derecho”.

Por su parte, Peters (2010) refiere que:

Uno de los factores más importantes en el modelo burocrático consistía en fomentar la previsibilidad y la transparencia de los objetos del proceso administrativo, es decir, en vez de tener burocracias que funcionaran al capricho de un autócrata, el proceso administrativo debía responder a reglas y a una autoridad jerárquica dentro de las organizaciones.

Además de lo anterior, Peters (1999) precisa que:

Las burocracias no están enfocadas en la forma de aumentar su tamaño ni preocupadas por el cumplimiento eficiente de sus objetivos. Este autor señala que la burocracia se encuentra en una posición poderosa en la competencia con sus jefes ostensibles, toda vez que controla la información y la instigación de políticas alternativas, que posee un conocimiento experto del área y una ideología de los asuntos, por lo que la burocracia puede controlar las decisiones efectivamente tomadas por los jefes del partido (p. 115).

Por otro lado, para Peeters y Nieto (2020), la burocracia es probablemente la forma organizacional más descalificada. Para ellos, la burocracia no solo es una forma organizacional, sino también es un sistema de valores, toda vez que provee estabilidad, predictibilidad, continuidad, igualdad y legalidad en la provisión de los servicios públicos y la imposición de obligaciones a los ciudadanos.

Los gestores públicos se encuentran todavía con aparatos administrativos donde tanto las estructuras, los procesos y las maneras de hacer responden mayoritariamente al viejo paradigma burocrático, nacido para responder a entornos muy diferentes de los actuales. Las organizaciones públicas mantienen, en lo sustancial, los elementos de división y coordinación del trabajo que caracterizaban a los modelos tradicionales de burocracia pública: unidad de mando, segmentación interna de base funcional, controles primarios sobre los procedimientos, centralización de los sistemas de toma de decisiones, etc. (Longo, 2008)

Al respecto, la falta de adecuación de la administración burocrática tradicional a las exigencias de nuevas dinámicas organizacionales, derivadas principalmente de las

reducciones presupuestarias, ha sido básicamente la razón para el impulso de grandes reformas administrativas.

Para Pardo (2009) los distintos países que implementan experiencias de modernización administrativa lo hacen con la clara intención de desarrollar una gestión pública más económica, eficiente y efectiva. Es decir, los esfuerzos de reforma tenían como objetivo cambiar el modelo anterior por uno más moderno, más ligero y flexible en sus resultados.

De acuerdo con Koldo (2008) aún con toda la evolución de la administración pública, los gestores públicos se encuentran todavía con aparatos administrativos donde tanto las estructuras, los procesos y las maneras de hacer responden mayoritariamente al viejo paradigma burocrático.

Es decir, para Koldo, el cambio de estructuras administrativas, al menos en el papel, es decir sin que se logren poner en marcha, es un hecho corriente en el devenir de la administración pública. Y esto se presenta principalmente cuando cambia la administración, toda vez que cada titular pretende demostrar que es diferente al anterior.

En el Gobierno del Estado de Veracruz, el caso que se presenta es durante un mismo mandato estatal, en el que, se pretendía demostrar la capacidad del Gobierno en turno, de transformar una realidad que deseaban cambiar, principalmente por el grave déficit financiero.

## **2.2. Las reformas administrativas en Veracruz**

Los antecedentes de las reformas administrativas en Veracruz se describen a partir del periodo 1993-1998 a cargo del ex Gobernador Patricio Chirinos Calero, con la implementación del Programa de Simplificación Administrativa. A través del Acuerdo publicado en la Gaceta oficial el 06 de febrero de 1993, se estableció aplicar la reducción, agilización y transparencia de los trámites y servicios a cargo de la administración estatal.

Así, al término de la gestión se implementaron y concluyeron acciones de Desregulación y Simplificación de diversos trámites, realizadas a través de 12 dependencias y 17 organismos.

Además, en el año 1996 se implementó el Programa de Desconcentración Administrativa del Ejercicio del Gasto Corriente, sentando un precedente de las reformas administrativas en Veracruz.

Durante la administración del Lic. Miguel Alemán Velasco en el periodo 1999-2004, se implementó en el Plan Veracruzano de Desarrollo, la modernización administrativa, señalando que “el gobierno se convertirá en rector y promotor del desarrollo en su conjunto”, en dicho PVD se señaló la necesidad de una visión federalista, considerando la modernización en los tres niveles de gobierno.

En este periodo uno de los programas insignia es el Programa Veracruzano de Desarrollo Administrativo, para avanzar hacia la simplificación administrativa y la desregulación a partir de los siguientes subprogramas:

- Participación y atención ciudadana.
- Descentralización y/o desconcentración Administrativa.

- Medición y evaluación de la gestión pública.
- Dignificación, profesionalización y ética del servidor público.

Claramente, dicho periodo destaca por la gran cantidad de reformas orientadas a la eficiencia del sector público y a la profesionalización de los servidores públicos, estableciendo dentro de sus programas y subprogramas el fortalecimiento de la competitividad de Veracruz en distintos sectores, tales como el económico, empresarial, entre otros.

Posteriormente, durante la administración del Lic. Fidel Herrera Beltrán, el Plan Veracruzano de Desarrollo (2005-2010) señala que uno de los objetivos para dar sustento a dicho programa rector, es la eficiencia y la calidad, además de la productividad y la competitividad. En este sentido, el PVD 2005-2010 establece la formulación de un programa de Reingeniería de Gobierno, a fin de llevar a cabo un programa de modernización administrativa, con la finalidad de incrementar la competitividad veracruzana.

Dentro de los objetivos del Programa Integral de Reingeniería (2005-2010) destaca el establecimiento de oficinas virtuales, la constitución de centros de atención telefónica para orientación a la ciudadanía, la simplificación de trámites y procesos, desde luego la profesionalización de los servidores públicos, con el objetivo de sentar las bases de un gobierno moderno, eficiente y cercano a la gente.

En este periodo, se utilizaron diversas herramientas del gobierno electrónico para acercar los trámites al ciudadano tales como los “cajeros multiservicios” y “kioskos electrónicos” en diversos puntos de la ciudad y del Estado de Veracruz, mediante los cuales los ciudadanos podían realizar pagos por diversos trámites, gestionar actas de nacimiento certificadas, entre otros. Además, se puso en marcha la Oficina Virtual de Hacienda, con la cual se podía realizar el pago de diversos impuestos tales como el Pago Virtual de la tenencia, el pago del Impuesto del 2% a la nómina.

### 3. Metodología

En razón de los planteamientos expuestos en el apartado teórico, se propone un tipo de estudio descriptivo, de corte longitudinal, y de carácter documental.

El estudio se limita a los instrumentos de reforma del Gobierno del Estado de Veracruz y una temporalidad del 2010 al 2016, periodo en que se pusieron en marcha la mayor cantidad de reformas administrativas, enfocadas en el adelgazamiento del aparato burocrático, la reorganización de funciones y la mejora del quehacer gubernamental.

En primer lugar, se realizó la búsqueda y recopilación del Plan Veracruzano de Desarrollo 2010-2016, de los Informes de Gobierno 2011 al 2016, de los Decretos para la mejora de la gestión gubernamental, así como de los Decretos por los que se implementaron los Programas de Retiro Voluntario.

En segundo lugar, se clasificaron los ordenamientos identificando las principales acciones efectuadas en materia de reducción de estructuras administrativas, así como de adelgazamiento del aparato burocrático.

En tercer lugar, se obtuvieron los datos estadísticos del número de trabajadores del sector centralizado, realizando un análisis comparativo del incremento del personal en el periodo 2010-2016.

Con la finalidad de estudiar la relación del número de reformas administrativas enfocadas a reducir el aparato burocrático y el número de personal de las dependencias del poder ejecutivo, se realiza el comparativo por año.

### 3.2. Presentación de resultados

A partir de la investigación documental realizada sobre las reformas administrativas implementadas en el Gobierno del Estado de Veracruz, se identificaron los siguientes Decretos y Acuerdos con el objetivo de mejorar la gestión pública, los cuales fueron publicados en la Gaceta Oficial del Estado, mismos que se describen en la **Tabla 1**.

**Tabla 1**

*Principales reformas administrativas periodo 2010-2016*

Fecha de publicación	Instrumentos de reforma	Objetivo
01/12/2010	Decreto I para la Reorganización y Funcionamiento de la Gestión Gubernamental	Se crean, reorganizan, y modifican diversas áreas administrativas para el mejor desempeño de la gestión gubernamental, entre ellas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaría de Finanzas y Planeación</li> <li>• Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesca</li> <li>• Instituto Veracruzano para el Desarrollo Rural y Pesquero</li> </ul>
10/12/2010	Decreto II para la Reorganización y Funcionamiento de la Gestión Gubernamental	Se crean, transfieren, suprimen y modifican diversas áreas administrativas para el mejor desempeño de la gestión gubernamental, entre ellas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaría de Turismo, Cultura y Cinematografía</li> <li>• Instituto Veracruzano de la Cultura</li> <li>• Consejo Veracruzano de Arte Popular</li> </ul>
17/12/2010	Decreto III para la Reorganización y Funcionamiento de la Gestión Gubernamental	Se crean, transfieren, suprimen y modifican diversas áreas administrativas para el mejor desempeño de la gestión gubernamental de la Secretaría de Comunicaciones
21/01/2011	Decreto V para la Reorganización y Funcionamiento de la Gestión Gubernamental	Se cambia la denominación de la Dirección General de Educación Física adscrita a la Secretaría de Educación, por la de Dirección

		General de Educación Física Estatal; y se crea la Dirección General de Educación Física Federalizada de la Secretaría de Educación
16/03/2011	Decreto VI para la Reorganización y Funcionamiento de la Gestión Gubernamental	Se suprime la Oficina Sectorial de Enlace de Turismo, Cultura y Negocios Internacionales, adscrita a la Secretaría de Finanzas y Planeación
29/03/2011	Decreto VII para la Reorganización y Funcionamiento de la Gestión Gubernamental	Se crea la Subsecretaría de Fomento y Gestión Ambiental, adscrita a la Secretaría de Medio Ambiente. Este órgano administrativo contará con las áreas que determine su Reglamento Interior
02/03/2011	Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos que regulan la conclusión de la prestación de servicios públicos en la administración estatal derivados del Programa de Retiro Voluntario	Establecer e instrumentar los mecanismos para la separación voluntaria y conclusión de la prestación de servicios de los servidores públicos en la Administración Pública Estatal, que se adhieran al Programa de Retiro Voluntario.
06/07/2011	Decreto VIII para la Reorganización y Funcionamiento de la Gestión Gubernamental	Se autoriza la extinción de los siguientes Organismos Públicos Descentralizados: Instituto Veracruzano para el Desarrollo Municipal, Instituto Veracruzano del Transporte, Comisión Estatal para la Defensa de los periodistas, Instituto Consorcio Clavijero, El Colegio de Veracruz, Instituto Superior de Música del estado de Veracruz (se convierte en órgano desconcentrado), Instituto Veracruzano para la calidad y Competitividad, Comisión Veracruzana de Comercialización Agropecuaria, Carreteras y Puentes Estatales de Cuota, Maquinaria de Veracruz, Consejo Veracruzano del Bambú, Instituto veracruzano para el Desarrollo Rural, Centro Estatal contra las Adicciones, Centro de Rehabilitación y Educación Especial, Consejo Veracruzano de Arte Popular, El Colegio de Periodistas.
11/07/2011	Decreto que conforma a El Colegio de Veracruz como Organismo desconcentrado	Se integra El Colegio de Veracruz como Organismo Desconcentrado

		de la Secretaría de Educación del Estado, debiéndose considerar su asignación financiera correspondiente dentro del presupuesto que se establezca a dicha Secretaría en cada ejercicio.
11/07/2011	Decreto IX para la Reorganización y Funcionamiento de la Gestión Gubernamental	Se extingue el Organismo Público Descentralizado Junta Estatal de Caminos, transfiriendo sus funciones a la Secretaría de Comunicaciones.
29/08/2012	Decreto que crea el Instituto Consorcio Clavijero como un organismo desconcentrado de la SEV	Se crea el Instituto Consorcio Clavijero, con carácter de organismo desconcentrado de la Secretaría de Educación de Veracruz, con autonomía técnica, académica y de gestión.
27/05/2013	Decreto por el que se crea El COLVER como organismo público descentralizado	Se crea El Colegio de Veracruz, como organismo público descentralizado de la Administración Pública del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, con personalidad jurídica y patrimonio propios. Estará sectorizado a la Secretaría de Educación de Veracruz
03/07/2014	Decreto por el que se transfiere la Dirección General del Sistema Estatal de becas a la SEV	Se transfiere el órgano administrativo Dirección General del Sistema Estatal de becas de la Secretaría de Gobierno a la Secretaría de Educación.
02/12/2015	Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos que regulan la conclusión de la prestación de servicios públicos en la administración estatal derivados del Programa de Retiro Voluntario	Establecer e instrumentar los mecanismos para la separación voluntaria y conclusión de la prestación de servicios de los servidores públicos en la Administración Pública Estatal, que se adhieran al Programa de Retiro Voluntario.

Fuente: Elaboración propia.

Resulta oportuno señalar que se presentan los Decretos más importantes en materia de reestructuración administrativa y de adelgazamiento de la plantilla laboral, correspondientes al periodo 2010-2016. En este sentido, a continuación, se describen algunos elementos de los principales instrumentos de reforma con mayor impacto administrativo y presupuestal.

*a) Programa de retiro voluntario*

La primera etapa del Programa de Retiro Voluntario se implementó a partir de la publicación del Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos que regulan la conclusión de la prestación de Servicios de los Servidores Públicos en la Administración Pública Estatal derivados del Programa de Retiro Voluntario, en la Gaceta Oficial Núm. Ext. 62 con fecha 2 marzo de 2011. El objetivo de dicho Programa fue establecer e instrumentar los mecanismos para la separación voluntaria y conclusión de la

prestación de servicios de los servidores públicos en la Administración Pública Estatal, que se adhirieron al Programa de Retiro Voluntario.

Las características técnicas de este Programa consistieron en otorgar a los servidores públicos que voluntariamente desearan separarse del servicio que prestaban en la Administración Pública, la compensación económica a que tuvieran derecho.

Asimismo, la compensación económica que se ofreció fue el equivalente a tres meses de sueldo bruto sobre la base de cálculo del sueldo base y de la gratificación extraordinaria, veinte días por cada año de servicio, doce días por cada año de servicio, cuando el servidor público tuviera una antigüedad mínima de 15 años, adicionalmente se otorgó un pago de acuerdo a la antigüedad de cada trabajador, así como la parte proporcional de prima vacacional y aguinaldo, es decir, se ofreció a los trabajadores el pago de acuerdo a las prestaciones de ley, respetando sus años de servicio y con la posibilidad de contar con su jubilación y pago de pensiones.

En total se incorporaron 2,170 servidores públicos al Programa de Retiro Voluntario, de los cuales 1,655 fueron trabajadores de Dependencias y 515 de Organismos Públicos Descentralizados.

*b) Extinción de organismos públicos descentralizados (OPDs)*

Una vez concluido el Programa de Retiro Voluntario, y con el objetivo de reducir el aparato burocrático y contener el gasto corriente, se ejecutaron acciones para reducir la cantidad de organismos públicos descentralizados en el Estado de Veracruz. Cabe señalar que en el año 2011, la administración pública estatal tenía dentro de estructura administrativa un total de 68 organismos públicos descentralizados.

En esa razón, se realizó una propuesta al Titular del Ejecutivo con el objetivo de evitar la duplicidad de gastos o redundancia de funciones entre los Organismos Públicos Descentralizados y las Dependencias del Ejecutivo.

Derivado del análisis efectuado a las funciones, presupuesto asignado, número de personal, y demás normativa aplicable de los cada Organismo Público Descentralizado, se obtuvo que se duplicaban los gastos administrativos, tales como renta, energía eléctrica e insumos de oficina, y principalmente el costo de la nómina. Además de que existían OPDs cuyas actividades (como el impulso al desarrollo rural) podían concentrarse en un programa presupuestario aglutinador de funciones, toda vez que en ese momento existía un Consejo Veracruzano del Arroz, Consejo Veracruzano del Café, Consejo Veracruzano del Bambú, etc., cuyas funciones eran similares.

Asimismo, se buscaba aglutinar todas las funciones en un solo programa presupuestario, el cual debía contar con metas, indicadores y población objetivo, entre otros; así como un programa de seguimiento y evaluación periódica que permita conocer el grado en que se cumplen sus metas y objetivos, tal y como lo señala el postulado de la Nueva Gestión Pública denominado Presupuesto Basado en Resultados

En esa razón, el 06 de julio del año 2011 se emitió en la Gaceta Oficial del Estado el Decreto VIII para la Organización y Funcionamiento de la Gestión Gubernamental, el cual señala en sus considerandos la necesidad de reforzar los programas de contención del gasto público, como el Programa de Retiro Voluntario, con otras estrategias de ajuste del gasto corriente, por lo que se daba continuidad al análisis y evaluación a las

estructuras organizacionales de la Administración Pública del Estado, a fin de evitar duplicidad de funciones y lograr la optimización de recursos públicos.

Así, con dicho Decreto se ordenó la extinción de 18 Organismos Públicos Descentralizados, tales como: Instituto Veracruzano de Desarrollo Municipal, Instituto Veracruzano del Transporte, Comisión Estatal para la Defensa de los Periodistas, Instituto Consorcio Clavijero, Colegio de Veracruz, Instituto Superior de Música del Estado de Veracruz, Instituto Veracruzano para la Calidad y Competitividad, Comisión Veracruzana de Comercialización Agropecuaria, Carreteras y Puentes Estatales de Cuota, Maquinaria de Veracruz, Consejo Veracruzano del Bambú, Centro Estatal contra las Adicciones, Centro de Rehabilitación y Educación Especial, Consejo Veracruzano de Arte Popular y Colegio de Periodistas.

El objetivo principal de dicho Decreto era evitar la duplicidad de funciones y la contención del gasto, no obstante, derivado principalmente del débil análisis para identificar los organismos a extinguir, así como de cuestiones políticas, donde como señala Paz (1990) había un alto grado de patrimonialismo en la estructura burocrática, se dio marcha atrás a la extinción de algunos OPDs, tal es el caso del Colegio de Veracruz, Instituto Veracruzano para el Desarrollo Municipal, etc., asimismo, algunos OPDs únicamente modificaron su estatus jurídico y dejaron de ser descentralizados para ser creados como desconcentrados de las Dependencias para incorporar al personal y funciones, con lo que, lógicamente se engrosaron las estructuras y plantillas del sector centralizado.

Además de lo anterior, algunos OPDs tenían sus propios contratos colectivos de trabajo por lo que fue necesario liquidar al personal y recontratarlo en la dependencia a la que se adscribían, tal como sucedió con el Instituto Superior de Música. Con ello se generaron despidos, rescisión de contratos, demandas laborales, manifestaciones sindicales, etc., por lo que resultó mucho más caro el proceso de extinción de los organismos públicos en términos políticos, sociales, económicos y laborales, y no se cumplió el objetivo de reducir el aparato burocrático y eficientar el costo de la nómina.

Al respecto, de acuerdo al Primer Informe de Gobierno del otrora Gobernador Lic. Javier Duarte de Ochoa, con esta acción se liquidaron a un total 1,171 personas con un costo de aproximadamente 200 millones de pesos.

*c) Programa de Retiro Voluntario 2016*

Posteriormente, en el último año del periodo gubernamental 2010-2016 se realizó un esfuerzo para contener el gasto corriente y adelgazar el aparato burocrático. En esa razón, el 02 de diciembre de 2015 se publicó en la Gaceta Oficial el Acuerdo que regula la conclusión de la prestación de servicios de los Servidores Públicos en la Administración Pública Estatal, derivados del Programa de Retiro Voluntario.

En esta segunda edición del Programa de Retiro Voluntario, se ofreció una compensación económica de tres meses de sueldo bruto sobre la base de cálculo del sueldo base y de la gratificación extraordinaria; veinte días por cada año de servicio; doce días de sueldo mensual bruto por cada año de servicios; cuando el servidor público tuviera una antigüedad mínima de 15 años de servicios efectivos prestados, adicionalmente se otorgaba un pago de acuerdo a la antigüedad de cada trabajador sobre el sueldo base.

Con la aplicación de este segundo programa de retiro voluntario se redujo en 102 plazas la plantilla laboral, con costo total de 5.7 millones de pesos. Dicho programa no

resultó tan exitoso como el primero debido a que no se reconocía la antigüedad del trabajador, es decir si el personal tenía 10 años de antigüedad lo máximo que se le pagaba eran cinco años, además de que no era extensivo a todos los tipos de contratación por lo que no podían incorporarse los trabajadores de base y posteriormente obtener su pensión por jubilación.

Con base en la investigación documental realizada, se observa que la mayor cantidad de reformas administrativas se efectuaron en los primeros dos años de la gestión gubernamental, tal y como se muestra en la **Figura 1**.

**Figura 1**

*Cantidad de reformas administrativas implementadas en el periodo 2010-2016*



Fuente: Elaboración propia.

Los programas de reforma relacionados con la reorganización y mejora de la gestión gubernamental se efectuaron principalmente entre los años 2011 y 2012, decayendo considerablemente este tipo de programas en los ejercicios fiscales posteriores.

Respecto a los Programas de Retiro Voluntario el de la edición del año 2011 fue el más ambicioso y en el cual se retiró la mayor cantidad de personal, el Programa de la segunda edición en el año 2016, no resultó tan atractivo para los servidores públicos, toda vez que se ofrecieron menos beneficios para quienes se incorporaran a éste.

Al respecto, al realizar el comparativo de plazas ocupadas por año, se observa que en el ejercicio 2011 es donde se presenta una disminución en el número de personal de las Dependencias, lo cual es congruente con la puesta en marcha del primer Programa de Retiro Voluntario, pero en el resto del periodo de la administración gubernamental el incremento de la plantilla de personal es considerable, tal y como se muestra en la **Tabla 2**.

**Tabla 2**  
Comparativo de personal del Sector Centralizado 2010-2016

Ejercicio	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Var 2016/2010	Var% 2016/2010
Personal Dependencias	22,525	22,450	23,579	23,777	24,854	21,035	19,750	-2,700	-12%

Nota: \*Incluye cifras de personal de la extinta Procuraduría General de Justicia (PGJ). Fuente: Elaboración propia con información de Informes de Gobierno 2010-2016

Como puede observarse, durante el periodo 2010 al 2016 aún con los trabajos para reducir el aparato burocrático, disminuyó en 2,503 plazas en las Dependencias, pero destaca la creación de 5,087 plazas para la Secretaría de Educación de Veracruz, con lo que de manera global persiste un crecimiento en la plantilla de personal (**Figura 2**).

**Tabla 3**  
Comparativo de personal por Dependencia 2010-2016

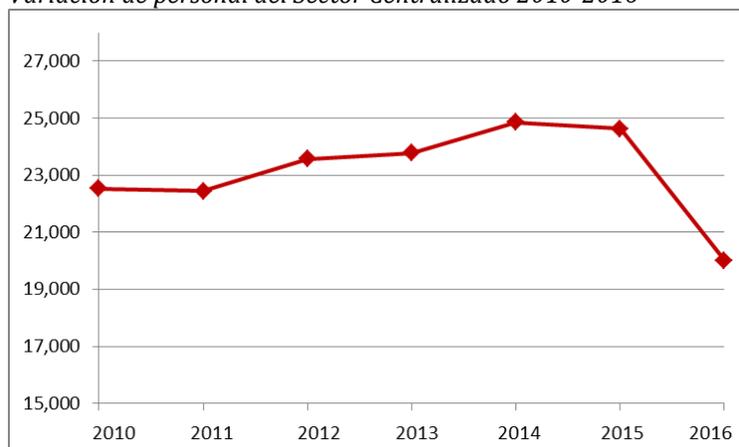
Dependencia	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Var 2016 /2010	Var% 2016/2010
Ejecutivo del Estado	160	292	309	302	322	320	339	179	112%
Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca	468	493	458	471	452	436	390	-78	-17%
Secretaría de Salud	34	28	28	29	27	27	27	-7	-21%
Secretaría de Desarrollo Social	481	552	621	509	498	499	1,454	973	202%
Secretaría de Desarrollo Económico y Portuario	162	162	164	184	185	183	145	-17	-10%
Secretaría de Gobierno	4,733	5,019	4,096	1,831	1,829	1,816	1,557	-3176	-67%
Procuraduría General de Justicia	2,807	2,928	2,985	3,036	3,044	3,052	0	-2807	-100%
Coordinación General de Comunicación Social	201	168	231	244	240	227	193	-8	-4%
Contraloría General	622	500	513	516	492	502	415	-207	-33%
Secretaría de Infraestructura y Obras Públicas	636	587	746	844	830	822	802	166	26%
Oficina de Programa de Gobierno	119	96	96	88	83	81	78	-41	-34%
Secretaría de Seguridad Pública	8,705	8,344	10,048	12,228	13,266	13,071	11,530	2825	32%
Secretaría de Trabajo, Previsión Social y Productividad	371	375	391	386	383	376	304	-67	-18%
Secretaría de Turismo y Cultura	81	131	142	155	156	150	126	45	56%
Representación del Gobierno del Estado en CDMX	27	27	37	35	32	32	0	-27	-100%
Secretaría de Protección Civil	133	176	211	249	268	264	245	112	84%
Secretaría de Medio Ambiente	0	94	145	177	149	149	152	152	100%
Secretaría de Finanzas y Planeación	2,785	2,478	2,358	2,494	2,598	2,627	2,265	-520	-19%
<b>Total</b>	<b>22,525</b>	<b>22,450</b>	<b>23,579</b>	<b>23,778</b>	<b>24,854</b>	<b>24,634</b>	<b>20,022</b>	<b>-2503</b>	<b>-11%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Informes de Gobierno

En razón de lo anterior, con el fin de analizar de manera específica en cuales dependencias incrementó o disminuyó el total de personal, se elaboró la **Tabla 3. Comparativo de Personal por Dependencia.**

El mayor incremento de personal se presenta en la Secretaría de Seguridad Pública y en la Secretaría de Desarrollo Social. Hay un aparente decremento de 2,503 personas, pero se debe a que en el año 2015 la entonces Procuraduría General de Justicia se transforma en Organismo Autónomo, por lo cual en el ejercicio 2016 ya no aparecen las cifras de éste.

**Figura 2**  
*Variación de personal del Sector Centralizado 2010-2016*

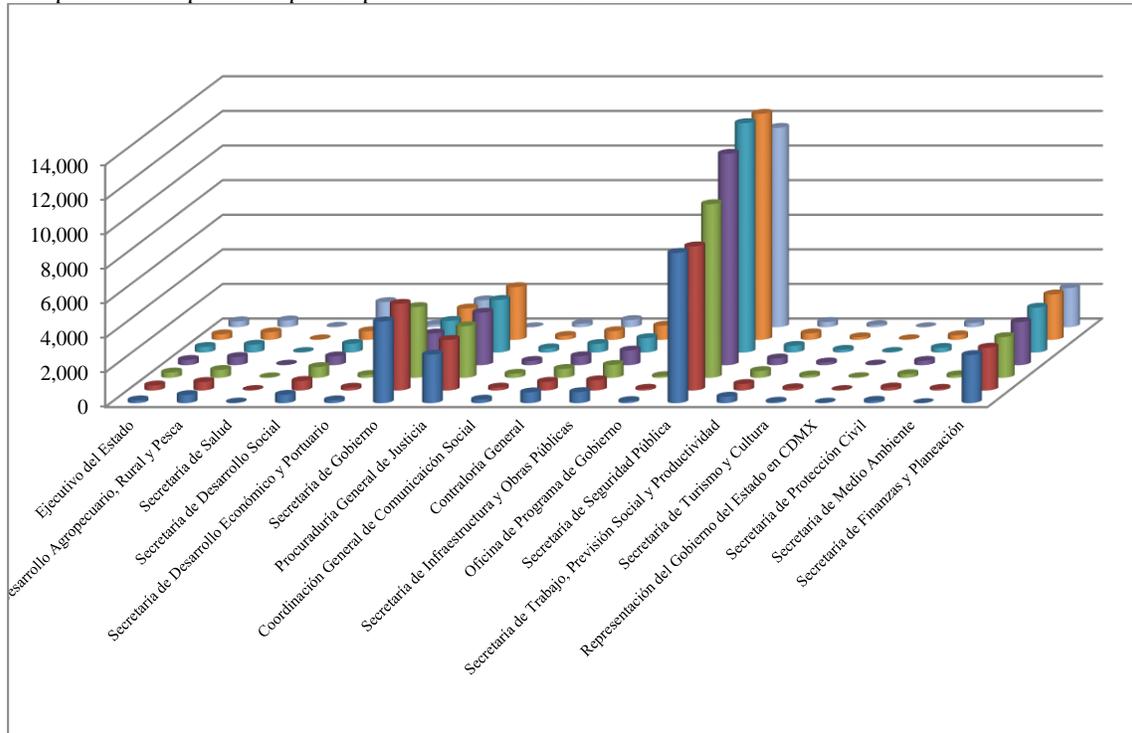


Fuente: Elaboración propia con información de indicadores de gestión.

Resulta oportuno señalar que las Dependencias con mayor crecimiento durante el periodo 2010-2016 fueron la Oficina del C. Gobernador (Ejecutivo del Estado), la Secretaría de Desarrollo Social, la Secretaría de Seguridad Pública y la Secretaría de Protección Civil. Asimismo, el aparente decremento de la plantilla de personal del año 2015 al año 2016 se debió a la creación de la fiscalía general del Estado de Veracruz (anteriormente Procuraduría General de Justicia) como Organismo Autónomo, por lo que alrededor de 3,000 servidores públicos fueron transferidos y descontados del total de servidores públicos para el año 2016, por lo que en realidad no hubo un adelgazamiento de la burocracia, sino una reorganización administrativa.

No obstante, a pesar de los trabajos realizados para contener el gasto y limitar el uso de los recursos, adelgazar el aparato burocrático y reducir el costo de la nómina, esto no se logró de manera considerable, pues lejos de reducir la plantilla de personal, se incrementó (**Figura 3**).

**Figura 3**  
 Comparativo de personal por Dependencia 2010-2016



Fuente: Elaboración propia.

## 4. Discusión

El marco teórico expuesto establece el precedente de una gestión pública orientada a dar resultados, no obstante en México la implementación de las reformas administrativas no ha dado los frutos esperados.

Es decir, esto coincide con lo que señala Lapuente y Van de Walle (2020, p.462), en el sentido de que esa aparente fortaleza de la NGP, basada en mejorar las técnicas de medición para evaluar mejor el desempeño del sector público, resulta irónica dado el resultado de no contar con mediciones para evaluar sus resultados.

Para Hood y Dixon (2013), a menudo se dice que la Nueva Gestión Pública, en particular en sus primeras etapas en la década de 1980, se concentró en la reducción de costos y la eficiencia, pero pocos estudios han examinado hasta qué punto la NGP logró reducir los costos, al respecto, señalan es una verdad (casi) universalmente reconocida por igual por los defensores y detractores de la NGP, que el movimiento de la NGP estaba fuertemente motivado por la esperanza y expectativa de perseguir la 'eficiencia', normalmente interpretado como reducción de costos.

No obstante, una crítica estándar de la NGP es que llevó la búsqueda de la 'economía' (en el sentido de limitación de costos) hasta ahora que otros valores administrativos

importantes, aunque quizás más sutiles, como la calidad, el control político, la coordinación y la resiliencia, corría el riesgo de ser socavado o debilitado.

Conviene destacar que de acuerdo a la literatura académica existe una notable escasez de evidencia empírica sobre el alcance de tales reducciones de costo y eficiencia.

## 5. Conclusiones

De las reformas administrativas para la reorganización y mejoramiento de la gestión gubernamental, implementadas en el Gobierno de Veracruz durante el periodo 2011-2016, puede observarse que no se cumplió con el objetivo real de adelgazar la plantilla de personal y reducir los costos de la nómina, debido a que no se consideraron elementos importantes, relacionados con la gestión del personal, para llevar a cabo este tipo de acciones.

Es decir, las reformas administrativas que se implementaron en este periodo no fueron reformas integrales y coherentes en la administración pública veracruzana. En todo caso se trató de dar una imagen de eficiencia y eficacia presupuestal, de un gobierno moderno, pero sin tomar en cuenta todos los aspectos importantes en dichas reformas.

Es decir, tan solo con los programas de extinción de OPD se vulneraron los derechos laborales de muchos trabajadores, se dejó sin fuente de trabajo a una gran cantidad de veracruzanos, sin crear nuevas fuentes de empleo, atracción de inversión, etc.

Es decir, se realizaron trabajos para adelgazar la burocracia sin tomar en cuenta otros factores que impactan directamente en los resultados, no se consideró que había constantemente cambios, ni se tomó en cuenta a todos los actores, ni mucho menos las implicaciones de tipo legal, administrativo y presupuestal que tendrían dichas acciones.

Por otro lado, a manera de reflexión, resulta indispensable combinar la teoría y la práctica, recuperar y analizar los principales postulados que atañen a las decisiones gubernamentales las cuales impactan directamente en el aparato burocrático, de tal forma que los resultados tengan las bases necesarias y se cumplan efectivamente los objetivos, sin menoscabo de los derechos laborales de los trabajadores, y atendiendo la existencia e importancia de los márgenes de incertidumbre y de los grupos de poder informal que muchas veces obligan a dar marcha atrás a este tipo de decisiones, ocasionando con ello el desprestigio de las instituciones.

Finalmente, reiteramos que, las reformas de la NGP, ya sea explícita o implícitamente, siguen siendo una fuerza importante para el cambio en la mayoría de las administraciones públicas.

## Referencias

**Acuerdo** por el que se emiten los Lineamientos que regulan la conclusión de la prestación de servicios públicos en la administración estatal derivados del Programa de Retiro Voluntario. Gaceta Oficial del Estado de Veracruz. 02 de marzo de 2011.

- Acuerdo** por el que se establecen los Lineamientos que regulan la conclusión de la prestación de servicios públicos en la administración estatal derivados del Programa de Retiro Voluntario. Gaceta Oficial del estado de Veracruz. 02 de diciembre de 2015.
- Barzelay, M.** (2000) *Atravesando la Burocracia*. Fondo de Cultura Económica.
- Christensen, T.** y Laegreid, P. (2005) El estado fragmentado: los retos de combinar eficiencia, normas institucionales y democracia. *Gestión y Política Pública*. XIV(3), 557-598.
- Decreto I** para la Reorganización y Funcionamiento de la Gestión Gubernamental. Gaceta Oficial del Estado de Veracruz. 01 de diciembre de 2010.
- Decreto II** para la Reorganización y Funcionamiento de la Gestión Gubernamental. Gaceta Oficial del Estado de Veracruz. 10 de diciembre de 2010.
- Decreto III** para la Reorganización y Funcionamiento de la Gestión Gubernamental. Gaceta Oficial del Estado de Veracruz. 17 de diciembre de 2010.
- Decreto IX** para la Reorganización y Funcionamiento de la Gestión Gubernamental. Gaceta Oficial del Estado de Veracruz. 11 de julio de 2011.
- Decreto** por el que se crea El COLVER como organismo público descentralizado. Gaceta Oficial del Estado de Veracruz- 27 de mayo de 2013.
- Decreto** por el que se transfiere la Dirección General del Sistema Estatal de becas a la SEV. Gaceta Oficial del Estado. 03 de julio de 2014.
- Decreto** que conforma a El Colegio de Veracruz como Organismo desconcentrado. Gaceta Oficial del Estado de Veracruz. 11 de julio de 2011.
- Decreto** que crea el Instituto Consorcio Clavijero como un organismo desconcentrado de la SEV. Gaceta Oficial del Estado de Veracruz. 29 de agosto de 2012.
- Decreto V** para la Reorganización y Funcionamiento de la Gestión Gubernamental. Gaceta Oficial del Estado de Veracruz. 21 de enero de 2011.
- Decreto VI** para la Reorganización y Funcionamiento de la Gestión Gubernamental. Gaceta Oficial del Estado de Veracruz. 16 de marzo de 2011.
- Decreto VII** para la Reorganización y Funcionamiento de la Gestión Gubernamental. Gaceta Oficial del Estado de Veracruz. 29 de marzo de 2011.
- Decreto VIII** para la Reorganización y Funcionamiento de la Gestión Gubernamental. Gaceta Oficial del Estado de Veracruz. 06 de julio de 2011.
- Guerrero, O.** (2007). La Administración Pública. En O. Guerrero (Ed.), *Principios de Administración Pública* (pp. 6-15). Escuela Superior de Administración Pública
- Haque, M., Van der Wal, Z.** y Van der Berg, C. (2021) Comparative Studies in Public Administration: Intellectual Challenges and Alternative Perspectives. *Public Admin Rev*, 81(2), 344-348. <https://doi.org/10.1111/puar.13349>
- Hood, C.** (1991) A public management for all seasons? *Public Administration*, 69, 3-19
- Hood, C.** y Dixon, R. (2013). A model of cost-cutting in government? The Great Management Revolution in UK Central Government Reconsidered. *Public Administration*, 91(1), 114-134. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2012.02072.x>
- Koldo, E.** (2008). Los dilemas del diseño organizativo en la gestión pública. En F. Longo y Y. Tamiko (eds). *Los Escenarios de la Gestión Pública del Siglo XXI*. Escola d'Administració Pública de Catalunya.

- Lapuente, V.,** y Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*. 33(3), 461–475. <https://doi.org/10.1111/gove.12502>
- Longo, F.** (2008). Los directivos públicos ante los retos de la gobernanza contemporánea. En F. Longo y Y. Tamiko (eds). *Los Escenarios de la Gestión Pública del Siglo XXI*. Escola d'Administració Pública de Catalunya
- Pardo, M.** (2009). *La Modernización Administrativa en México, 1940-2006*. El colegio de México.
- Pardo, M.** (2011). *La propuesta de Modernización Administrativa en México: entre la tradición y el cambio*. El Colegio de México.
- Pardo, M.** y Berber, M. (2016). La investigación en México sobre reformas administrativas. En *Trayectorias de reformas administrativas en México: legados y conexiones*, (pp. 17-56). El Colegio de México,
- Peeters, R.** y Nieto, F. (2020) *La máquina de la desigualdad*. Centro para la Docencia e Investigación Económica (CIDE).
- Peters, G.** (1999). *La política de la burocracia*. Fondo de Cultura Económica.
- Peters, G.** (2004). Cambios en la naturaleza de la Administración Pública. En *De la Administración Pública a la Gobernanza*. El Colegio de México y Centro de Estudios Internacionales.
- Peters, G.** (2010). Cincuenta años de administración pública. Foro Internacional, L(3-4), 752-777. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59921045007>
- Prats, J.** (2005). De la burocracia al Management, del Management a la Gobernanza. Instituto Nacional de Administración Pública. España.
- Villanueva, A.** (1996). *El estudio de las políticas públicas. Estudio introductorio y edición*. Porrúa
- Weber, M.** (2002). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica
- Wilson, W.** (1980) El Estudio de la Administración. *Revista de Administración Pública*, 275-294