



ÁREA DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

MANAGEMENT EN LA GESTIÓN PÚBLICA: ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE FRANCIA Y MÉXICO

Luis Alberto Brando Urbina

Doctor en Ecología del Desarrollo Humano (UNESR-Venezuela)

Resumen

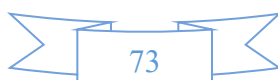
El presente estudio tiene como objetivo analizar comparativamente la asimilación del concepto de management en la gestión pública de Francia y México identificando las particularidades y los elementos comunes de este proceso. La importancia de esta investigación radica en la necesidad de comprender las particularidades y los elementos comunes de este proceso, ofreciendo una oportunidad invaluable para el aprendizaje mutuo. Francia, con su larga tradición de Administración Pública centralizada y su enfoque en la eficiencia burocrática, puede ofrecer lecciones sobre la implementación de reformas y la adaptación de modelos. México, con su contexto de reformas recientes y desafíos específicos en la modernización del Estado, puede mostrar cómo se navegan los procesos de cambio en realidades distintas. Este estudio puede identificar mejores prácticas o estrategias innovadoras que podrían ser adaptadas o replicadas en otros contextos, enriqueciendo así la teoría y la práctica del management público a nivel internacional. Metodológicamente, se abordó a través de una investigación documental apoyada bajo un diseño bibliográfico. Del análisis realizado a los distintos textos, se pudo concluir: Los hallazgos sugieren que la capacidad de una administración pública para integrar exitosamente el management depende de la interacción entre las presiones por la eficiencia y la resiliencia de las estructuras y culturas burocráticas existentes. La experiencia francesa muestra que una burocracia sólida puede incorporar elementos gerenciales manteniendo su identidad, mientras que la mexicana ilustra los desafíos de la implementación cuando las bases institucionales no son igualmente robustas o enfrentan problemas estructurales arraigados.

Palabras clave: Gestión Pública Contemporánea, Análisis Comparativo

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER
(ISSN-L): 2959-4308
Volumen N° 11 agosto año 2025
transdisciplinariadelsaber@gmail.com

LivRe
Revistas de livre acesso

latindex





MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: A COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN FRANCE AND MEXICO

Abstract

This study aims to comparatively analyze the assimilation of the management concept in public administration in France and Mexico, identifying the particularities and common elements of this process. The importance of this research lies in the need to understand these particularities and common elements, offering an invaluable opportunity for mutual learning. France, with its long tradition of centralized public administration and its focus on bureaucratic efficiency, can offer lessons on implementing reforms and adapting models. Mexico, with its context of recent reforms and specific challenges in modernizing the state, can demonstrate how change processes are navigated in different realities. This study can identify best practices or innovative strategies that could be adapted or replicated in other contexts, thus enriching the theory and practice of public management internationally. Methodologically, the study was conducted through documentary research supported by a bibliographic design. The analysis of the various texts led to the following conclusions: The findings suggest that a public administration's ability to successfully integrate management depends on the interplay between pressures for efficiency and the resilience of existing bureaucratic structures and cultures. The French experience demonstrates that a robust bureaucracy can incorporate managerial elements while maintaining its identity, whereas the Mexican experience illustrates the challenges of implementation when institutional foundations are not equally strong or face deeply rooted structural problems.

Keywords: Contemporary Public Management, Comparative Analysis

Introducción

El término gestión ha tenido una trayectoria significativa en Francia, y su surgimiento está ligado a la ciencia de la administración pública, con registros de su uso por Charles-Jean Bonnin en 1812 al referirse a la implementación de leyes como una función esencial en la gestión de los asuntos públicos. En el contexto español, gestión se ha empleado a menudo como sinónimo o subconjunto de administración, concibiendo al gestor como un ejecutor de acciones. Tradicionalmente, la gestión se asociaba con el funcionamiento interno de la administración, con una connotación de actividad secundaria.

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER
(ISSN-L): 2959-4308
Volumen N° 11 agosto año 2025
transdisciplinariadelsaber@gmail.com





Sin embargo, a partir de la década de los ochenta, el vocablo gestión comenzó a usarse como antónimo de administración, sentando las bases para la posterior corriente anglosajona conocida como la nueva gestión pública (new public management). Este análisis profundiza en la adopción del término *management* dentro del concepto de gestión, explorando cómo se ha utilizado para describir los enfoques modernos de gestión pública, especialmente relevantes hoy en día en Francia y México.

En este sentido, cabe destacar que es ampliamente reconocido que los modelos contemporáneos de gestión pública nacieron en el Reino Unido, y tras su adaptación en Estados Unidos, Australia y Nueva Zelanda, se consolidaron con un desarrollo predominantemente anglosajón, buscando una difusión global. No obstante, destacados pensadores administrativos franceses argumentan, con sólidos fundamentos, que el término management tiene raíces galas. De hecho, durante el siglo XVIII, management se equiparaba con ménagement, derivado de ménage (siglo XVI), que a su vez proviene del latín manere (cuidado del hogar). Jean Bodin (1970) ejemplificó esto al afirmar: "República es un gobierno justo de muchas familias y de lo que les es común, con autoridad soberana".

El vocablo management también guarda una estrecha relación con menieiment, que connota la acción de asir con la mano. A pesar de sus diferencias semánticas y etimológicas, los franceses persistieron en vincular management con ménagement, hasta que en 1969 decidieron integrar oficialmente la primera palabra a la lengua francesa. Un dato menos conocido es la contribución pionera del administrativista francés Michel Messenet en esta línea conceptual. Su obra *La Nouvelle Gestion Publique: pour un Etat sans Burocratie* (1975) es considerada, probablemente, la exposición original de la nueva gestión pública. En ella, Messenet resalta el carácter "nuevo" de la gestión pública y emplea profusamente el término management, alternándolo con "gestión", mientras promueve una perspectiva anti-burocrática como eje central de su propuesta.





Por otro lado, cabe puntualizar que las ideas de Messenet se inspiraron fundamentalmente en Octave Gelinier, un estudioso de la administración privada que presentaba una visión distinta a la tradición establecida por Henri Fayol. Gelinier, prologuista del libro de Messenet, empleó el término "management public" para describir una técnica que refleja con claridad los tiempos emergentes, enfatizando la innovación, la anticipación y la capacidad de "gestionar (gérer) el cambio".

Por su parte, Gelinier propuso una tesis fundamental de la neo-gestión pública: su transición de un enfoque centrado en la sociedad política, mundo del voto y del control de los ciudadanos, hacia la sociedad civil, un ámbito de contratos y ejercicio de la libertad creativa individual. Una influencia primordial para Gelinier fue Robert Heller, un experto británico en gestión privada, cuya obra de 1972, *The Naked Manager*, postulaba la superioridad del gestor privado sobre el funcionario público, derivada del ámbito empresarial. Anticipando principios de la nueva gestión pública, Gelinier propugnó una orientación de la Administración Pública hacia el mercado y la noción del "ciudadano-usuario", definiendo la gestión pública a través de las interacciones con los usuarios, basándose en la eficiencia y la relación "costo-eficacia".

Ahora bien, tras examinar el aporte francés a la gestión pública, es crucial analizar su estatus como modelo, lo que conlleva a las contribuciones anglosajonas. La noción de modelo se comprende mediante estructuras simbólicas. Para adquirir conocimiento, el ser humano procesa la información de los objetos de estudio a través de símbolos apropiados, ya que conocer siempre implica omitir y seleccionar. Un modelo se compone de un conjunto de símbolos y reglas operativas. Un símbolo evoca un objeto o evento particular, o un grupo de ellos, mientras que las reglas operativas son los mecanismos mediante los cuales los modelos generan conocimiento directamente. En esencia, un modelo es una construcción racional cuyo objetivo principal es representar las realidades estudiadas con la máxima fidelidad posible.





La configuración actual de la gestión pública se moldea por la globalización, resultando en la estandarización de la Administración pública. Cada administración nacional tiende a uniformarse bajo un patrón universal definido por cinco características sobresalientes: el mimetismo organizativo con la empresa privada; la integración del mercado en la gestión de asuntos públicos; el fomento de la competitividad mercantil; la transformación del ciudadano en consumidor; y la revalorización de la dicotomía política-administración, reinterpretada como la antinomia policy-management. Este esquema conforma un modelo, un conjunto de símbolos y reglas que buscan reflejar la realidad del fenómeno.

Más precisamente, es una guía de implementación, pues su fin es establecer directrices prescriptivas para una buena Administración Pública, buscando reconfigurar el ámbito público con base en las cualidades de la gestión privada. Así, la Administración Pública debe adoptar la estructura de una empresa; la formulación de políticas (*policy*) debe transitar del proceso político al mercado; los servicios públicos deben abandonar las fórmulas burocráticas en favor de la competencia mercantil; el ciudadano debe volverse consumidor; y la gestión debe desvincularse de la política.

En este orden de ideas, es pertinente describir los desafíos y transformación del modelo de la Nueva Gestión Pública, que parte de una realidad administrativa que busca transformar un esquema burocrático considerado obsoleto, que David Osborne y Ted Gaebler identificaron con la profunda erosión de la confianza en el gobierno estadounidense. Si la burocracia pública se estanca, la sociedad permanece inmóvil. Esto evidencia un problema de implementación, donde la Administración Pública es incapaz de llevar a cabo sus funciones.

La propuesta central del modelo de gestión radica en hacer realizables los objetivos de una buena administración gerencial, desechando un modelo de mala administración burocrática al eliminar la desconexión entre principios y resultados inherente a este último. Este modelo debe ser implementado en el curso de la actividad administrativa, ya que toda acción iniciada conduce a la implementación, orientándose hacia un punto





final. Dado que la administración pública debe adaptarse continuamente a las nuevas realidades de la economía global, su capacidad de implementación solo puede mejorar mediante un cambio de modelo operativo. En última instancia, sus desafíos de implementación radican en la incapacidad de mantener el progreso, más que en la dificultad para iniciarlo.

Por consiguiente, y en cuanto al panorama global de la Nueva Gestión Pública, se abordan los rasgos generales de la nueva gestión pública, que representa una filosofía gerencial dominante en la agenda administrativa. Su origen se encuentra en el Reino Unido, Nueva Zelanda y Australia, y desde allí se extendió a Canadá, Estados Unidos y otros países. Como se mencionó, en los tres primeros países se le conoce como el modelo Whitehall, unificando a naciones que promueven la cultura anglosajona. De allí, que la nueva gestión pública es un movimiento de reforma del sector público que utiliza el mercado como modelo de relación política y administrativa. Sus fundamentos doctrinarios se basan en la opción pública, la teoría del agente principal, la gerencia de calidad total y la economía de costos de transacción. En consecuencia, categorías políticas como votante, burócrata, representante electo y grupo de interés se interpretan bajo este modelo de mercado.

A pesar de la aparente universalidad de las doctrinas del New Public Management (NPM), su implementación no ocurre en un vacío institucional, sino que se estrella o se amolda a las culturas administrativas preexistentes. Esta realidad plantea una interrogante fundamental que trasciende la simple descripción de reformas: ¿En qué medida la resiliencia de una tradición burocrática legalista (como la francesa) frente a una estructura administrativa con debilidades institucionales y rasgos patrimonialistas (como la mexicana) condiciona una asimilación divergente —o meramente cosmética— del concepto de management público?.

La selección de Francia y México como unidades de análisis no responde únicamente a una herencia histórica compartida, sino a un diseño de sistemas comparables con variables críticas en contraste.





- **Similitud de Origen (Variable de Control):** Ambos países comparten la raíz del modelo de administración continental europea o 'Estado de Derecho' (*Rechtsstaat*), caracterizado por la primacía de la ley sobre la gestión y una estructura jerárquica centralizada.
- **Contraste de Consolidación (Variable Independiente):** Mientras que Francia representa el tipo ideal de la 'burocracia profesional' con un servicio civil de élite altamente institucionalizado (INSP/ENA), México presenta un escenario donde la profesionalización (SPC) convive con desafíos estructurales de continuidad política y discrecionalidad.
- **Justificación de la Comparación:** Comparar estos dos casos permite aislar cómo un mismo estímulo global (el *management*) es procesado por dos administraciones que, teniendo un 'ADN' jurídico similar, poseen capacidades institucionales y niveles de resiliencia burocrática opuestos. Esto convierte a este par en un laboratorio ideal para observar si el *management* es capaz de modernizar una burocracia sólida sin destruirla, o si corre el riesgo de ser una asimilación superficial en sistemas con instituciones menos robustas."

La transferencia acrítica de modelos puede ignorar las particularidades históricas, institucionales y culturales que moldean la Administración Pública en cada nación. En este sentido, la pregunta central que guía esta investigación es: ¿Existen diferencias significativas en la forma en que Francia y México han incorporado y adaptado el concepto de "management" en sus respectivas gestiones públicas? Se anticipa que las particularidades de cada sistema administrativo, desde la arraigada tradición burocrática y legalista francesa hasta los desafíos institucionales y la influencia de modelos externos en México, serán fuentes cruciales de variación en el proceso de asimilación del "management".





En síntesis, la nueva gestión pública, si bien de origen anglosajón, se está replicando en diversas culturas administrativas, adaptándose en diferentes grados a las condiciones nacionales, es innegable que la Francia moderna fue precursora de la nueva gestión pública y seguirá contribuyendo significativamente. México, históricamente influenciado por Francia, seguramente aprenderá valiosas lecciones de este tema y, con una visión de futuro, podría incluso aportar a su mentora ancestral. En tal sentido, surge la inquietud del investigador por abordar el presente estudio dirigido a analizar comparativamente la asimilación del concepto de management en la gestión pública de Francia y México identificando las particularidades y los elementos comunes de este proceso.

Materiales y Métodos

El presente estudio se abordó bajo la perspectiva de una investigación documental, que es un pilar fundamental en el ámbito académico, permitiendo la exploración profunda de un tema a través del análisis de fuentes existentes. La investigación documental es "un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores o instituciones en documentos: impresos, audiovisuales o electrónicos" (Arias, 2012:53). En otras palabras, no generas datos nuevos directamente de la realidad, sino que trabajas con la información ya producida.

Por su parte, la define como la "que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en todos aquellos documentos de cualquier especie que sirvan de testimonio de una actividad humana" (Sabino, 2014:76). Esto subraya la amplitud de las fuentes que se pueden utilizar. En este orden de ideas, se fundamentó bajo un diseño bibliográfico, que es una modalidad específica de la investigación documental. Se describe como "aquel que se basa en la revisión de materiales impresos, como libros, revistas, periódicos, tesis y otros documentos escritos" (Arias, 2012:55).





Para garantizar la validez y rigurosidad de los hallazgos presentados, el proceso de recolección y análisis de información se estructuró bajo los siguientes parámetros técnicos:

1. Bases de Datos y Fuentes de Consulta: La búsqueda de información se centró en repositorios académicos de alto impacto y fuentes oficiales para capturar tanto la teoría administrativa como la normativa legal vigente. Se consultaron:

- **Bases de Datos Académicas:** Google Scholar, Redalyc, SciELO y Dialnet para la obtención de artículos científicos y tesis doctorales sobre gestión pública.
- **Repositorios Institucionales:** Bibliotecas digitales de la Escuela Nacional de Administración (ENA/INSP) en Francia y del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) en México.
- **Fuentes Normativas:** El *Journal Officiel de la République Française* (para la LOLF) y el Diario Oficial de la Federación en México.

2. Periodo de Tiempo Analizado: La investigación abarca un arco temporal de evolución histórica y reformas contemporáneas:

- **Perspectiva Histórica:** Se analizaron textos fundacionales desde el siglo XIX (Bonnin, 1812) y mediados del XX (Crozier, 1964) para establecer las raíces de la burocracia francesa.
- **Enfoque de Reforma:** El análisis documental se intensificó en el periodo comprendido entre 1980 y 2025, etapa que cubre el auge de la Nueva Gestión Pública en ambas naciones hasta las iniciativas de transformación digital más recientes.

3. Criterios de Selección (Inclusión y Exclusión): Para asegurar la pertinencia científica de la muestra documental, se aplicaron los siguientes criterios:





Tabla 1
Criterios de Selección (Inclusión y Exclusión)

Criterio	Descripción
Inclusión	Documentos que analicen directamente la implementación de la NGP, leyes de reforma presupuestaria (LOLF, PbR) o sistemas de servicio civil en Francia y México.
	Autores con autoridad reconocida en la disciplina, como Drucker, Mintzberg, Pollitt y Villanueva.
Exclusión	Textos de opinión sin sustento empírico o documentos cuya antigüedad impida reflejar el estado actual de la gestión pública (salvo textos seminales históricos).
	Investigaciones que no establezcan un vínculo claro entre el concepto de <i>management</i> y la esfera pública.

Fuente: Elaborado por el Autor (2025)

Análisis y Resultados

Evolución Histórica del Management: De lo Privado a lo Público

El management surge y se consolida inicialmente en el sector privado, impulsado por la necesidad de optimizar la producción y la organización empresarial. Figuras seminales como Frederick Winslow Taylor, con su "administración científica" a principios del siglo XX, sentaron las bases para la racionalización del trabajo y la eficiencia. Poco después, Henri Fayol aportó una visión más holística con su teoría de la administración general, enfocándose en las funciones administrativas (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar). Más tarde, la escuela de las relaciones humanas, con Elton Mayo y sus experimentos de Hawthorne, introdujo la importancia de los factores sociales y psicológicos en la productividad.

A partir de la década de 1980, estos principios, centrados en la eficiencia, la eficacia, la rendición de cuentas y la orientación a resultados, comenzaron a permear el sector público, marcando el auge de la Nueva Gestión Pública (NGP). Este movimiento buscó transformar las burocracias tradicionales en organizaciones más emprendedoras y orientadas al cliente-usuario.





Definición de Management

El concepto de management es vasto y ha sido interpretado de diversas maneras.

Algunos de los autores más influyentes incluyen:

- Importancia de la gestión por objetivos y la productividad.
- Gestión es indispensable para que cualquier entidad organizada funcione.

- Naturaleza práctica del trabajo gerencial.
- Toma de decisiones gerenciales.

Peter Drucker (1993)



Henry Mintzberg (2004)

Mintzberg



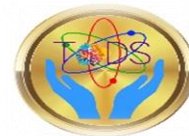
Figura 1. Definiciones de management. Fuente: Elaborado por el autor (2025)

Drucker Considerado el padre de la administración moderna, Drucker enfatizó la importancia de la "gestión por objetivos" y la productividad. Para él, "la gestión es el órgano específico de toda organización, independientemente de su propósito o función" (Drucker, 1993:1). Su visión subraya que la gestión es indispensable para el funcionamiento de cualquier entidad organizada.

Por su parte, Mintzberg ofrece una perspectiva más crítica y pragmática, destacando la naturaleza práctica y a menudo desordenada del trabajo gerencial. Argumenta que "la gestión es una práctica, no una ciencia. No se puede aprender de un libro, solo se puede practicar" (Mintzberg, 2004:7). Esto resalta la importancia de la experiencia y la intuición en la toma de decisiones gerenciales.

En el ámbito de la Gestión Pública, otros autores han sido fundamentales para comprender la adaptación de estos principios: Hood (1991), en su influyente artículo "A Public Management for all Seasons?" analizó las doctrinas clave de la nueva gestión pública, identificando sus elementos constitutivos y las tensiones subyacentes entre ellos, como la minimización de costos, la profesionalización gerencial y la





desaglomeración organizacional. Así mismo, Pollitt y Bouckaert (2011),: En "Public Management Reform: A Comparative Analysis" estos autores han proporcionado estudios comparados exhaustivos sobre las reformas administrativas en diversas naciones, mostrando cómo los conceptos de "management" son interpretados y adaptados en diferentes contextos político-administrativos.

Características Fundamentales del "Management" en la Gestión Pública

La asimilación del management en la esfera pública se ha traducido en la promoción de varias características clave, que buscan emular las mejores prácticas del sector privado:

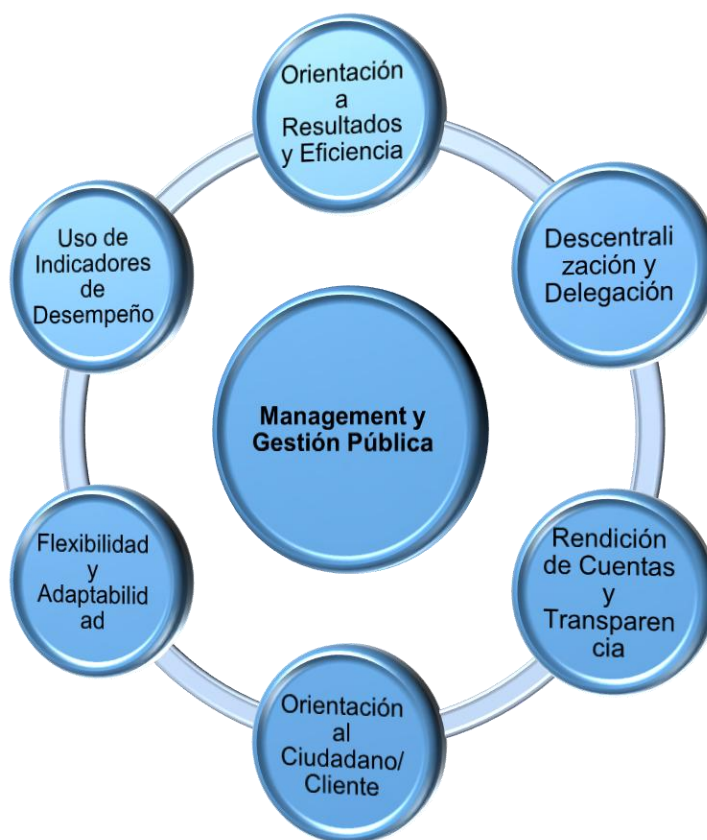


Figura 2. Características Fundamentales del "Management" en la Gestión Pública.
Fuente: Elaborado por el autor (2025)





A través de la figura, se describen las características fundamentales del management en la gestión pública, la cual se sintetiza de la siguiente manera:

Orientación a Resultados y Eficiencia: La búsqueda de la optimización de recursos y la obtención de metas claras y medibles, priorizando el valor por dinero.

Descentralización y Delegación: La transferencia de poder y responsabilidad a niveles operativos y unidades de gestión, para una toma de decisiones más ágil y cercana a los problemas.

Rendición de Cuentas y Transparencia: La necesidad de demostrar el uso efectivo de los recursos públicos, justificar las decisiones tomadas y ser responsable ante los ciudadanos.

Orientación al Ciudadano/Cliente: Un enfoque en las necesidades y expectativas de los usuarios de los servicios públicos, buscando mejorar su satisfacción y la calidad de la atención.

Flexibilidad y Adaptabilidad: Capacidad de las organizaciones públicas para responder de manera proactiva a entornos cambiantes, demandas emergentes y crisis.

Uso de Indicadores de Desempeño: Medición y evaluación constante de la productividad, el impacto de las políticas y la consecución de objetivos, a través de métricas claras.

El Modelo Administrativo Francés: Tradición Burocrática y la Función Pública

El modelo administrativo francés es un arquetipo de la administración pública continental europea, caracterizado por su fuerte tradición burocrática, centralizada y jerárquica. Inspirado en el modelo napoleónico, ha priorizado históricamente la legalidad, la imparcialidad y la continuidad del servicio público. La administración es concebida como un cuerpo al servicio del Estado, con una fuerte distinción entre el derecho público y el derecho privado.

La Función Pública francesa se distingue por un sistema de élite, formado en prestigiosas instituciones como la École Nationale d'Administration (ENA), ahora Institut National du Service Public (INSP), que nutre los altos cargos de la administración con





funcionarios altamente calificados y con una fuerte cultura de servicio al Estado. Este sistema, si bien ha garantizado una gran estabilidad y capacidad técnica, también ha sido criticado por su rigidez, su aversión al riesgo y su énfasis en los procedimientos sobre los resultados. Crozier (1964), en su seminal obra "The Bureaucratic Phenomenon", ya señalaba las disfunciones inherentes a la burocracia francesa, destacando cómo las reglas y la formalización podían generar círculos viciosos y resistencia al cambio.

Reformas Administrativas y la Incorporación del "Management"

A pesar de su fuerte tradición, Francia no ha sido inmune a las olas de reforma administrativa. Desde la década de 1980, se han implementado diversas iniciativas con el objetivo de modernizar el Estado e incorporar lógicas gerenciales:

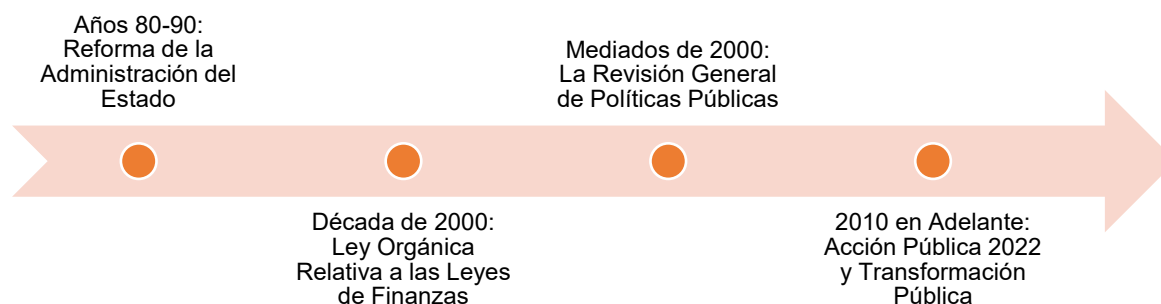


Figura 3. Reformas Administrativas y la Incorporación del "Management". Fuente: Elaborado por el Autor (2025)

Años 80-90: La Reforma de la Administración de Estado (MAE): En esta etapa, se comenzó a hablar de racionalización de la elección presupuestaria y se introdujeron los primeros elementos de gestión por objetivos. Sin embargo, los cambios fueron graduales y no alteraron sustancialmente la estructura burocrática centralizada.

Década de 2000: La Ley Orgánica Relativa a las Leyes de Finanzas (LOLF): A partir de 2001, la LOLF representó un punto de inflexión. Impuso una lógica de **gestión por resultados** en el presupuesto público, obligando a los ministerios a definir objetivos





claros, indicadores de desempeño y a rendir cuentas sobre el logro de sus metas. Esto marcó una clara orientación hacia la eficiencia y la evaluación de políticas públicas.

Mediados de 2000: La Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP):

Impulsada por el gobierno de Nicolas Sarkozy, la RGPP buscó una revisión sistemática del gasto público y de la organización de la administración. Se enfocó en la **simplificación administrativa**, la reducción de efectivos y la racionalización de las estructuras, con un fuerte componente de eficiencia y ahorro presupuestario.

Años 2010 en adelante: Action Publique 2022 y Transformación Pública: Las iniciativas más recientes, como "Action Publique 2022" bajo la presidencia de Emmanuel Macron, han continuado con la lógica de la **optimización de los servicios públicos**, la digitalización, la mejora de la calidad de la atención al ciudadano y la búsqueda de flexibilidad en la gestión de recursos humanos.

En estas reformas, se han introducido conceptos como la gestión por resultados, la evaluación de políticas públicas, la calidad de los servicios públicos y la simplificación administrativa. No obstante, la implementación ha enfrentado una notable resistencia cultural y estructural. La primacía del derecho administrativo, la cultura de procedimiento y la visión corporativa de la función pública han actuado como contrapesos a la plena adopción de un "management" al estilo anglosajón.

El Modelo Administrativo Mexicano: Contexto Histórico y Particularidades

La administración pública en México ha evolucionado a lo largo de un siglo de transformaciones políticas y socioeconómicas. Tras la Revolución Mexicana, se configuró un Estado con una fuerte centralización y un presidencialismo dominante, lo que influyó en una administración pública vertical y, en ocasiones, propensa al patrimonialismo histórico y la discrecionalidad. La influencia de modelos extranjeros, particularmente de Estados Unidos y, en menor medida, de Europa, ha sido constante, aunque a menudo adaptada a las realidades locales.

Entre las particularidades del modelo mexicano se encuentran los persistentes desafíos de corrupción y transparencia, la debilidad de las instituciones en ciertos niveles de





gobierno, y una profesionalización de la función pública que, aunque ha avanzado, aún no alcanza los niveles de países con mayor tradición burocrática. Villanueva, una figura central en el estudio de la administración pública en México, ha analizado extensamente estos desafíos, enfatizando la necesidad de una gobernanza más efectiva y la profesionalización del servicio público para transitar de una administración patrimonialista a una basada en el mérito y la eficiencia.

Reformas Administrativas y la Incorporación del "Management"

México ha implementado diversas olas de reforma administrativa, muchas de ellas inspiradas en los principios del "management" y la Nueva Gestión Pública:

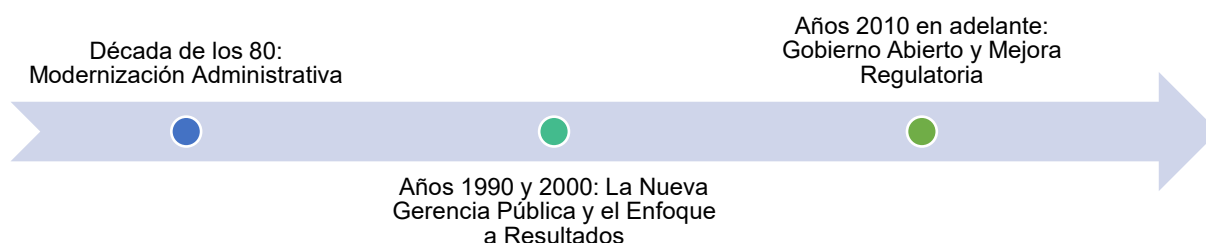
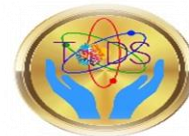


Figura 4. Reformas Administrativas y la Incorporación del "Management". Fuente: Elaborado por el Autor (2025)

Década de 1980: La Modernización Administrativa: Influenciada por las crisis económicas, esta etapa buscó racionalizar el gasto, descentralizar algunas funciones y comenzar a introducir conceptos de productividad en la administración pública.

Décadas de 1990 y 2000: La "Nueva Gerencia Pública" y el Enfoque a Resultados: Con la apertura económica y la democratización, se intensificaron los esfuerzos por adoptar principios de la NGP. Se impulsaron iniciativas como el **presupuesto basado en resultados (PBR)**, que buscaba vincular los recursos asignados a programas y proyectos con el logro de objetivos y metas específicas. La creación del **Servicio Profesional de Carrera (SPC)** fue un intento de profesionalizar la burocracia, basando la entrada, el desarrollo y la permanencia en el mérito y el desempeño. Se implementaron programas de **evaluación del desempeño** y de **gestión de la calidad** en los servicios públicos, siguiendo estándares internacionales.





Años 2010 en adelante: Gobierno Abierto y Mejora Regulatoria: Las iniciativas más recientes han colocado énfasis en la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana y la simplificación de trámites, elementos que, si bien van más allá del "management" tradicional, se nutren de la lógica de eficiencia y orientación al ciudadano.

En estas reformas, se han intentado implementar herramientas como el presupuesto basado en resultados, el servicio profesional de carrera, la evaluación del desempeño y la gestión de la calidad. Sin embargo, su éxito ha sido heterogéneo y su implementación a menudo ha chocado con las realidades institucionales y políticas del país.

Análisis Comparativo: Francia vs. México

La siguiente tabla sintetiza las variables críticas que determinan la asimilación del *management* público en ambos contextos, evidenciando que, aunque comparten una tendencia global, la implementación varía según la robustez institucional.

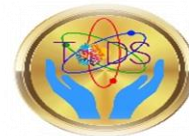
Tabla 2

Variables críticas que determinan la asimilación del *management* público en Francia y México.

Variable	Francia (Modelo Continental/Burocrático)	México (Modelo en Transición)
Marco Legal	Basado en el derecho administrativo clásico y leyes de finanzas modernas como la LOLF (2001).	Basado en un sistema presidencialista con reformas recientes hacia la mejora regulatoria y el presupuesto basado en resultados.
Sistema de Carrera	Servicio civil de élite altamente profesionalizado (INSP/ENA) con fuerte cultura de servicio al Estado.	Servicio Profesional de Carrera (SPC) con avances en mérito, pero con persistentes desafíos de discrecionalidad.
Enfoque de Eficiencia	Resistencia cultural de la élite administrativa y rigidez de los procedimientos burocráticos tradicionales.	Corrupción, debilidad institucional, falta de continuidad en las políticas y problemas estructurales arraigados.

Fuente: Elaborado por el Autor (2025)





Como se observa en el contraste, la experiencia francesa demuestra que una burocracia sólida puede integrar elementos gerenciales (como la evaluación y el valor por dinero) sin fracturar su estructura legalista. Por el contrario, la experiencia mexicana ilustra que la adopción de herramientas de *management* suele ser más difícil de implementar de forma profunda cuando las bases institucionales enfrentan problemas de corrupción o falta de profesionalización técnica estable. Esta divergencia confirma que la capacidad de una administración para integrar exitosamente el *management* depende de la interacción entre las presiones globales por la eficiencia y la resiliencia de las culturas burocráticas locales.

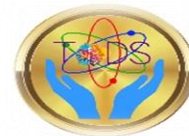
Discusión y Conclusiones

A través de esta investigación se estudio ha analizado comparativamente la asimilación del concepto de management en la gestión pública de Francia y México, desvelando una serie de hallazgos significativos. Se pudo caracterizar que el management en el sector público por su orientación a resultados, eficiencia, rendición de cuentas y flexibilidad, evolucionando desde sus orígenes privados hasta convertirse en un pilar de la Nueva Gestión Pública.

En Francia, la asimilación del management se ha manifestado a través de reformas como la Ley Orgánica Relativa a las Leyes de Finanzas y la Revisión General de Políticas Públicas, buscando la eficiencia sin renunciar a su sólida tradición burocrática y legalista. Si bien se han logrado avances en la racionalización presupuestaria y la cultura de evaluación, persisten desafíos como la resistencia cultural de la élite administrativa y la tensión entre el derecho público y la lógica gerencial.

En México la incorporación del management ha sido impulsada por la necesidad de mejorar la transparencia y la eficiencia, manifestándose en iniciativas como el presupuesto basado en resultados y el Servicio Profesional de Carrera. Sin embargo, los resultados han sido más heterogéneos, enfrentando obstáculos como la resistencia al cambio, la falta de continuidad en las políticas públicas y problemas estructurales como la corrupción y la debilidad institucional, que a menudo han derivado en una





asimilación más superficial. El análisis comparativo revela que, si bien ambos países comparten una tendencia global hacia la adopción de principios gerenciales (similitudes), la forma en que estos se apropian y adaptan difiere sustancialmente (diferencias). Estas variaciones son explicadas por factores como la arraigada cultura administrativa de cada nación, su marco legal, el nivel de desarrollo económico, la estabilidad política y el grado de profesionalización de su función pública.

Este estudio aporta a la teoría de la administración pública comparada al confirmar que la difusión de conceptos gerenciales no es un proceso homogéneo. Más allá de la mera transferencia de modelos, la asimilación del management está profundamente mediada por el contexto institucional y cultural. Esto refuerza la idea de que los modelos de buena gobernanza o las mejores prácticas deben ser analizados críticamente y adaptados a las realidades locales, en lugar de ser replicados ciegamente.

Los hallazgos sugieren que la capacidad de una administración pública para integrar exitosamente el management depende de la interacción entre las presiones por la eficiencia y la resiliencia de las estructuras y culturas burocráticas existentes. La experiencia francesa muestra que una burocracia sólida puede incorporar elementos gerenciales manteniendo su identidad, mientras que la mexicana ilustra los desafíos de la implementación cuando las bases institucionales no son igualmente robustas o enfrentan problemas estructurales arraigados.

La asimilación del *management* en México permite un debate profundo sobre la transferencia de políticas públicas. La investigación sugiere que el "fracaso relativo" no es una falla del modelo de gestión *per se*, sino un problema de secuenciación institucional.

- **La preeminencia del Servicio Civil:** El éxito francés no radica en la novedad de sus técnicas de gestión, sino en que estas se implementaron sobre una burocracia profesional preexistente (estructurada por la ENA/INSP) que garantiza la continuidad técnica frente a los cambios políticos.





- **La barrera del patrimonialismo en México:** En el contexto mexicano, la incorporación del presupuesto basado en resultados y el Servicio Profesional de Carrera (SPC) ha chocado con una cultura administrativa donde la discrecionalidad y el patrimonialismo histórico aún tienen peso.
- **Asimilación superficial:** Esto ha derivado en lo que la literatura denomina "isomorfismo institucional": México ha adoptado la forma y el lenguaje del *management* para ganar legitimidad internacional, pero sin la capacidad de permear la cultura operativa real debido a la falta de una base burocrática robusta y meritocrática.

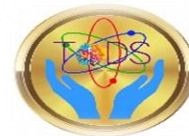
Por lo tanto, el modelo de gestión pública contemporánea requiere, como condición *sine qua non*, una burocracia profesionalizada. Sin un servicio civil de carrera sólido, el *management* se reduce a una herramienta procedimental en lugar de una filosofía de eficiencia.

Líneas de Investigación Futura: Hacia la Gestión Pública Digital

Partiendo de las iniciativas recientes como *Action Publique 2022* en Francia y los esfuerzos de mejora regulatoria en México, se proponen las siguientes líneas de investigación para profundizar en la materia:

1. **Gobernanza Digital y Algorítmica:** Analizar cómo la digitalización de los servicios públicos está reconfigurando la relación "ciudadano-usuario", y si esta herramienta puede mitigar la discrecionalidad administrativa en contextos de debilidad institucional como el mexicano.
2. **Impacto de la Inteligencia Artificial en la Decisión Pública:** Estudiar si la automatización de procesos bajo la lógica del *management* reduce la resistencia cultural burocrática identificada en el modelo francés o si genera nuevas formas de rigidez.
3. **Brecha Digital y Equidad en la Gestión:** Investigar si la transición hacia un modelo de gestión pública predominantemente digital profundiza las





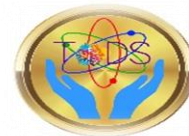
desigualdades de acceso en México comparado con la infraestructura de servicios públicos en Francia.

4. **Soberanía de Datos y Gestión Comparada:** Evaluar cómo los marcos legales del derecho administrativo (muy fuertes en Francia) se adaptan a la gestión de datos masivos en comparación con la flexibilidad —o vacío— normativa en México.

Referencias bibliográficas

- Arias, F. G. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica (6ta ed.). Editorial Episteme.
- Bodin, J. (1970) Les Six Livres de la République, Germany. Scientia Verlag Aalen, 1970 (Facsimil de la edición de 1583)
- Bonnin, C. (1812) Principes d'Administration Publique, Paris. Chez Renaudiere, Imprimeur-Libraire, 1812, tres tomos, tomo I, p. 91.
- Crozier, M. (1964). El fenómeno burocrático. Universidad de Chicago.
- Denhardt, Robert B., & Denhardt, Janet V. (2003). El nuevo servicio público: servir, no dirigir. M.E. Sharpe.
- Drucker, P. (1993). La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas. Sudamericana. (Edición original en inglés: Management: Tasks, Responsibilities, Practices, 1973).
- Fayol, H. (1931) Administration Industrielle et Générale, Paris. Dunod.
- Francia. (2001). Loi organique n° 2001-692 du 1er août 2001 relative aux lois de finances (LOLF). *Journal Officiel de la République Française*
- Gelinier, O. (1975) Préface. La Nouvelle Gestion Publique: Pour un Etat sans Burocratie, Paris. Editions Hommes et Techniques, 1975. pp. 9, 10 y 11.
- Hood, C. (1991). ¿Una gestión pública para todas las estaciones? Administración Pública. Volumen 69, numero1.
- Messenet, M. (1975) La Nouvelle Gestion Publique: pour un Etat sans Burocratie, Paris. Editions Hommes et Techniques, 1975.
- Mintzberg, H. (2004). Gerentes: una mirada detenida a la práctica suave de la gestión y el desarrollo gerencial. Berrett-Koehler Publishers.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). Reinventar el gobierno: cómo el espíritu emprendedor está transformando el sector público. Addison-Wesley.





Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011). Reforma de la gestión pública: un análisis comparativo: nueva gestión pública, gobernanza y el Estado Neoweberiano. Universidad de Oxford.

Sabino, C. (2014). El Proceso de Investigación. Panamericana.

Villanueva, L. (s.f.). Diversas obras sobre reforma administrativa y gobernanza en México. Para una referencia específica, se recomienda consultar su vasto catálogo de publicaciones en editoriales como Fondo de Cultura Económica, Gedisa, o en revistas académicas especializadas.

Semblanza del autor

Luis Alberto Brando Urbina

CI: 6.474.776

Licenciatura en Contaduría Pública, egresado de la universidad Santa María, Magister en Ecología del Desarrollo Humano de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez UNESR y Doctor en Ecología del Desarrollo Humano de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez UNESR con Diplomados en capacitación pedagógica U.P.E.L, Especialización en las áreas de auditoría interna y externa I.D.E.P.R.O.C.O.P, normas internacionales de contabilidad N.I.C, Desarrollo del criptoactivo en la economía digital; profesor universitario en pregrado y postgrado; Actualmente me desempeño como director/socio de la firma de contadores públicos Brando, Serra & asociados, presidente de Inversora MTV, C.A, Inversiones Catering y suministros. c.a

Email: labrando@outlook.com



REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 11 agosto año 2025

transdisciplinariadelsaber@gmail.com

