

Nueva gerencia pública y gobernanza

Judith V. Barrera Rivera¹
Priscila Castrejón Castro¹
Esteban Martínez Villa¹
Valeria V. Troncoso Martínez¹

Resumen

Este ensayo se centra en la discusión sobre la nueva gerencia pública y la gobernanza, con la finalidad de indagar acerca de su equivalencia, o bien de sus distinciones, de acuerdo con sus características y/o perspectivas. Por ende, se realiza una investigación de los orígenes de la nueva gerencia pública y la gobernanza partiendo de la premisa de que son enfoques que buscan complementar los fallos del Estado de Bienestar, en un escenario contemporáneo, contemplando aspectos económicos, sociales y políticos a partir de los cuales se buscarán establecer acciones de gobierno enfocadas al control o bien para hacer referencia a las buenas prácticas administrativas.

Palabras clave: gobernanza, nueva gerencia pública, legitimidad, Estado, sociedades democráticas.

I. INTRODUCCIÓN

El presente ensayo tiene por objetivo explicar de forma acotada el surgimiento de la Nueva Gerencia Pública (NGP), sus características y su relación con la gobernanza. Uno de los debates principales que se pretende abordar es la efectividad y legitimidad que ha tenido el modelo de NGP, ya que como se verá más adelante han existido críticas al modelo enfocadas a que genera un acotamiento del Estado, al delegar o incorporar nuevos actores al cumplimiento de las funciones que anteriormente solo eran propias de los gobiernos, todo ello en aras del desarrollo, la búsqueda del bien común y del mayor logro de la eficiencia, la eficacia e incluso en la búsqueda por incorporar el valor de la equidad en el contexto de sociedades democráticas.

Sin embargo, también se ha argumentado sobre la paradoja de que el modelo NGP halla algunos de sus fundamentos en los enfoques clásicos de la Administración Pública; es decir,

¹ Alumna(o) de la Licenciatura en Políticas Públicas, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Lerma.

no ha planteado nuevas teorías, solo ha reconfigurado las ya existentes. La interrogante ahora es determinar si el modelo de la NGP es el más idóneo para satisfacer las necesidades actuales de una sociedad compleja y cambiante.

Finalmente, en este ensayo se incorpora el concepto de gobernanza, el cual se halla asociado a la NGP, incluso en ocasiones se les interpreta como conceptos equivalentes; sin embargo, también sobre ello existen teóricos como Christopher Hood y Michael Jackson (1997), quienes argumentan que la visión de la gobernanza es distinta a la propuesta por la NGP.

II. NUEVA GERENCIA PÚBLICA

Orígenes

Luego de la dicotomía existente entre la Administración Pública y la Ciencia Política, así como de la separación de esta última con el Derecho, en el contexto de los primeros desarrollos de la Administración Científica (Taylor) y de que se concluyera la idea de que al final ambas en algún momento compartieron métodos y así lograron sus principales diferencias en los valores que proclamaban; por un lado la ética, participación, democracia, equidad y respeto por la norma, por parte de la Administración Pública como sub-campo de la Ciencia Política y por el otro, los principios de la eficiencia, la eficacia y la productividad, propios de la Administración Científica (Lhérisson, 1999: 16-17); finalmente, se retomaron estos últimos —principalmente— como antecedentes de los orígenes de la Nueva Gerencia Pública.

Además de consideraciones teóricas como las anteriores, el creciente interés por el tamaño, costo y la eficacia del gobierno constituyeron un entorno favorable para desarrollar en el sector público modelos que han probado su eficiencia y eficacia en el sector privado (Rayner). Asimismo, el incremento de quejas e insatisfacciones por los servicios públicos y la actuación del gobierno llevaron a la adopción del término Gerencia Pública, para hacer alusión al sector privado considerado como más el eficiente y responsable en la determinación y consecución de objetivos organizacionales.

La Gerencia Pública surge entonces como alternativa para reducir los costos y acotar el tamaño del gobierno, existiendo aún un sector público que se dedicará a ofrecer una gran cantidad de servicios (Lhérison, 1999: 17).

Características principales

A partir de los años 80 (del s. XX) comienza a gestarse el movimiento conocido como la Nueva Gerencia Pública (NGP) que prontamente encontraría su vínculo con la gobernanza, entendida centralmente como una noción en la que el gobierno se conecta con la sociedad civil, y se establece una combinación de misión, roles, competencias y relaciones entre ambos ámbitos, para lograr la condición necesaria —pero no suficiente— para lograr la prosperidad y la estabilidad social (Merino, 2014: 88).

Este modelo ha mostrado diferentes estilos de adopción y adaptación, con más o menos orientación hacia los mercados, con prácticas procesos y lenguajes que antes estaban reservados a empresas privadas, pero que se han trasladado a la construcción de un modelo diferente del sector público, tratado de superar fracasos de modelos anteriores, y a través de la propuesta de las siguientes características (Merino, 2014: 89-95):

1. La afirmación de las funciones básicas del Estado en los ámbitos reservados al gobierno (defensa y seguridad nacional, política exterior y funciones asociadas con la identidad nacional), pero al mismo tiempo la apertura a las iniciativas de la sociedad en todas las actividades no estratégicas del Estado y en la medida que tales iniciativas no resulten en demerito de los resultados esperados.

Se considera a las políticas públicas no como únicas de la esfera cerrada de los gobiernos, sino como aquellas que también pueden emerger de las iniciativas sociales (descentralización, democratización y participación ciudadana).

Parte del aparato burocrático es designado para la regulación de la competencia y para resolver fallos del mercado (a lo que quizá se le pueda ubicar como políticas compensatorias).

2. “La NGP no renuncia al control central de los sistemas fiscales, aun cuando estos puedan adoptar modalidades que busquen el mayor incentivo posible para los contribuyentes y con vínculos más explícitos entre el ingreso y el gasto, así como la descentralización de las oportunidades relacionadas con la fiscalidad” (Merino, 2014: 89-95). Se le designa al aparato estatal como encargado de promover el crecimiento económico y de estimular la competencia e iniciativas de la sociedad, con lo que a su vez se alude a que los funcionarios públicos se comprometan al análisis del mercado y a la creación de instrumentos de política económica que favorezcan al crecimiento y distribución equitativa del ingreso nacional.

3. Los vínculos de información y la administración de datos con los que se construyen y comparten decisiones en el espacio público están contextualizados en la era de la información, la transparencia y la rendición de cuentas públicas. El intercambio y acceso pleno de la información inteligente se vuelve una condición necesaria para la operación de las organizaciones públicas y el gobierno en su conjunto (gobierno abierto y electrónico).

4. El gobierno asume la responsabilidad de construir redes entre organizaciones sociales, grupos académicos y empresas para mantener la coherencia institucional y la capacidad de transformación efectiva de las políticas públicas. La consigna del funcionario público desde esta perspectiva consiste en ser promotor de iniciativas y animador de los esfuerzos sociales compartidos.

5. La NGP acentúa el pensamiento estratégico, en línea con las cualidades que se esperan de la función pública; sin embargo, asume que el pensamiento estratégico no podrá surgir de manera autónoma del mercado ni de la sociedad, sino que constituye una obligación política del Estado. La planeación estratégica no emana de un grupo de expertos sino de la capacidad de los administradores públicos para detectar las oportunidades que ofrecen el mercado y la sociedad para mejorar la calidad de vida.

La NGP se observa como un enfoque que ha superado la teoría weberiana como condición necesaria en la gestión del Estado, de ahí que el servicio civil de carrera escape

de los cánones tradicionales del seguimiento de reglas rígidas que resultan un obstáculo para la gobernanza, aunque, paradójicamente, en este enfoque el cuerpo de funcionarios públicos tiene una relevancia en la toma de decisiones, por lo que se debe apostar por una burocracia profesional, capaz de asumir los desafíos que plantea la dirección estratégica del Estado, pues de lo contrario esta corre el riesgo de perderse en la ineficiencia y la corrupción.

III. NGP, ¿UN DESPLAZAMIENTO DEL GOBIERNO Y DEL CARÁCTER DE LO PÚBLICO?

La NGP halla uno sus antecedentes en el “*management* público”, surgido a mediados de la década de los 70 del siglo XX en Estados Unidos de América, a partir de la búsqueda por intersectar dos comunidades académicas separadas: Administración Pública y Políticas Públicas (Lynn citado por Carrillo 2011: 51), esta última incorporada como elemento esencial de la NGP.

Sin embargo, para algunos autores como Carrillo (2011), el *management* público no resulta un nuevo enfoque, sino una recuperación de la teoría administrativa clásica y desarrollos posteriores de la misma disciplina (Administración Pública). Con lo cual cabe preguntarse ¿hasta qué punto eso repercute en el entender a la NGP como un enfoque innovador?, que si bien muestra claras diferencias (respecto a enfoques anteriores) y con el desarrollo de nuevos elementos, retoma postulados que surgen desde lo más clásico de la Administración Pública.

Ventris (citado por Lhérison, 1999: 19) considera que si bien la adopción de conceptos, herramientas y métodos de la gerencia resulta enriquecedora en la historia de la Administración Pública, también son una prueba más de la falta de identidad de la misma disciplina. Haque (1996) analiza la adopción de valores de la gerencia como resultado de una crisis de la Administración Pública provocada por la privatización, teniendo esta última un efecto lamentable por considerar el modelo administración privada como la solución los problemas del gobierno. Con la precisión de que esta crisis (de credibilidad, normativa y de confianza) que ubica el autor se enfoca en la esfera práctica del servicio público y no en el ámbito académico (Ventris citado por Lhérison, 1999: 19).

Con lo anterior se intenta dar cuenta de las dudas acerca de los antecedentes teóricos que dan cuerpo a la NGP, pero además de ello en el escenario contemporáneo existen dudas sobre el manejo y la tergiversación de este enfoque. Uno de los autores que enmarcan la crítica es Guerrero (2003), quien argumenta que NGP es una visión privada de lo público, que ha brotado de una tradición diversa a la del “movimiento de manejo científico” y que también se halla alejada de los estudios teóricos más reconocidos de la gerencia privada, con lo que el concepto de la NGP solo se familiariza con el pensamiento de Peter Drucker, uno de los tratadistas actuales más reconocidos de la administración de los negocios privados. Desde este autor podríamos concluir que el origen dicotómico Administración Pública clásica y Administración Pública científica, que inicialmente fue planteado en este escrito como los orígenes de la NGP, no son compatibles.

Con lo anterior el autor ubica el origen de la NGP en la economía, particularmente en el pensamiento económico neoclásico engendrado en la escuela austriaca, así como en la opción pública (llena de análisis y soluciones románticas e ilusorias sobre el gobierno) o *public choice* estadounidense (con autores como James Buchanan), que exalta lo privado, el individualismo y la rentabilidad; con lo que se detecta que, a pesar de que la NGP lleve dentro de su nombre la concepción de lo público, nada la vincula a tal noción, pues sus propósitos y resultados se encaminan a la privatización del Estado.

Guerrero (2003), de forma general aporta que la NGP, por su carácter privado *de facto*, ha generado que el otorgamiento de soluciones económicas a los problemas políticos se extienda en una atmósfera en la que los estudios de la política se distancian de la economía, trazando la brecha que deriva en el olvido del “arte del gobierno”, con el que se daba sentido a la intervención del Estado en el mercado, aunado a la incorporación del modelo neogerencial que tiene por objeto las relaciones de intercambio y el desechamiento del gobierno político a cambio del gobierno económico (mercado).

La NGP postula entonces al mercado como el mecanismo de cooperación, espontáneo y automático que hace funcionales los procesos económicos sin el concurso de administración

alguna, derivando también y más tarde en la estrechez de los enfoques puros en las ciencias sociales.

De forma similar Uvalle (2007: 159-160) converge en que conceptos como la Administración Pública, la gestión gubernamental, las políticas intervencionistas y el Estado planificador no son más que un motivo de descentralización sistemática por parte de grupos inconformes con el aumento de la actividad del Estado en la economía, lo cual no necesariamente repercute en mayor eficiencia y productividad social. Aumenta el desprestigio de las instituciones gubernamentales, las cuales no tienen, en el horizonte de la globalidad que ocurre en las décadas de los 70 y 80 del siglo XX, las respuestas idóneas para problemas y situaciones que exigen otra forma de tratamiento.

Acorde con lo anterior, Uvalle retoma las teorías sobre el acotamiento del Estado y cómo se ha intentado recuperar el terreno de lo público en el ámbito de gobierno, siendo uno de los eventos que se destacan el de la Reforma de la Administración Pública (Arellano citado por Uvalle, 2007: 162), la cual implica valorar la Administración Pública a la luz de los mercados, y con ello dar vida a una transformación importante en su seno. Esta reforma es uno de los conectores principales con los que se puede asociar el concepto de la NGP con el de gobernanza, tal como se analizará en el siguiente apartado.

IV. GOBERNANZA

Con la crisis del Estado bienestar en los años 70 del siglo XX, en América Latina han surgido discusiones sobre las reformas a las políticas públicas en un contexto caracterizado por la disminución de los gobiernos en la toma de decisiones; como se sabe, gobernar no es fácil, debido a la complejidad de los temas que se encuentran en la agenda, como la desigualdad, la corrupción, la pobreza, la liberación del Estado, entre otros y, el único ente de atención es el mercado, que en vez de resolverlos ha generado más problemas. Por estas razones se le ha dado paso a los entes no gubernamentales, donde se encuentra la sociedad aportando soluciones a los problemas.

La crisis ya mencionada se hace referente para los conceptos de gobernabilidad —en los años 70 del siglo pasado— y al de gobernanza —a partir de los años 90—. Ambos conceptos o enfoques hacen alusión al mismo problema, pero su respuesta tiene planteamientos, orientaciones y acentos diferentes. Para definir el término gobernabilidad, en el libro *La crisis de la democracia* de Crozier, Huntington y Watanuk, se habla por primera vez de que la probabilidad o la inminencia de la crisis de la democracia se ubicaba en el gobierno, no en el Estado ni en el régimen político ni en el sistema económico de mercado existente en el Estado social y por él regulado. Esta fue la contribución más fina del libro: centrar en el gobierno el futuro de la democracia. La estabilidad o la crisis de la democracia dependen de la probabilidad de que el gobierno gobierne a su sociedad o de la probabilidad de que no pueda hacerlo, en cambio la desgubierne (Aguilar, 2014: 9).

Mientras que el concepto de gobernanza tiene dos supuestos o premisas: la acción del gobierno es necesaria pero insuficiente para la tarea directiva de la sociedad y, por consiguiente, lo importante y decisivo es crear un nuevo proceso de gobernar más que dotar al gobierno con todas las capacidades requeridas para dirigir a la sociedad; entendida frecuentemente la dirección social como el control gubernamental (hoy imposible) de la dinámica económica, social, intelectual, artística, cultural; donde se pone acento a la insuficiencia más que a la ineficiencia, la incompetencia o la impotencia de los gobiernos y, por ende, el contenido de su concepto es un proceso de gobernar con atributos nuevos, gracias a los cuales supera su insuficiencia y está en condiciones de gobernar a la sociedad en su configuración y dinámica actual (Aguilar, 2014: 15).

Mientras que en 2001, el diccionario de la Real Academia Española define a la gobernanza como: “el arte o modo de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía” (RAE, 2001). Definición de la que se puede inferir que el desarrollo de una sociedad ya no es posible solo mediante la acción del gobierno, sino mediante la acción conjunta y equilibrada entre los poderes del Estado, la

producción y los intercambios de los mercados y los vínculos morales y afectivos de la sociedad civil (Porrás, 2007: 161).

En los procesos políticos alude a los pasos de debate, negociación, aprobación y ejecución. Esto implica hablar de los actores, lo cuales no deben de ser vistos como una tecnología de gobierno, sino como ciudadanos y portadores de derechos. Se podría afirmar que la participación ciudadana en las políticas públicas está en el centro del asunto de la gobernanza y, por esto, esta última se encuentra a la mitad de las relaciones entre gobierno y sociedad en torno a la democracia, el desarrollo y los derechos (Canto, 2008: 5).

La implementación de las decisiones puede ser en la concepción “desde arriba”, se trata de los programas de acción gubernamental dirigidos a un sector de la sociedad, los cuales son acompañados de ciertas preferencias valorativas de quien toma las decisiones, entendido esto como la acción de gobierno dirigida a cumplir un objetivo. La conceptualización “desde abajo” es originada desde las demandas sociales, en las que el gobierno actúa por las presiones ciudadanas, donde se reclaman las capacidades y destrezas del mismo.

Se puede decir que la gobernanza hoy ya no es solo hacer referencia a las buenas prácticas administrativas, sino que implica un giro en la concepción misma del Estado y de las políticas públicas, recorriendo la complejidad social que la vincula al desarrollo social y a la participación democrática de todos los concernidos en las decisiones y que requiere la inclusión de los principios de democracia, de respeto de los derechos humanos y a las culturas locales, de la participación de los actores de la sociedad civil de descentralización del poder y descentralización de la gestión, todas ellas como dimensiones esenciales de una gobernanza democrática (Milani *et al.*, 2002: 14).

Una de las visiones en la gobernabilidad son los ciudadanos activos y la sociedad participativa, reclamando la referencia de la sociedad civil que puede participar en la democratización, donde es posible desplazar a las elites políticas, las contra élites o los partidos políticos (Canto, 2008: 11).

Las sociedades actuales demandan nuevas capacidades que den certidumbre jurídica, seguridad pública, honestidad del sistema jurídico y policial; al igual que competitivo y

equitativo con una administración pública de calidad; un gobierno transparente, pero que no contiene todos los elementos, pues el Estado mismo ya no cuenta con el tamaño para responder a las demandas sociales por sí mismo.

Las ciudadanías se han vuelto más independientes de la política, su mayor autonomía en los asuntos económicos y civiles se logra con la implementación de planes y proyectos en demanda y se informa de los asuntos como su mayor densidad propositiva o crítica, a través de redes más agregadas de organizaciones civiles y ciudadanas involucradas en el fomento y la defensa de varios asuntos públicos y causas sociales que les importan, creado capacidad social y activos sociales (capital financiero, físico, productivo, humano, intelectual y social) (Aguilar, 2014: 4).

La gobernanza y la gobernabilidad son dos enfoques conceptuales prácticos que se relacionan con la acción del gobierno, hacen referencia al problema de la capacidad gubernativa o directiva del gobierno y buscan su solución, pero tienen un diverso planteamiento del problema y ofrecen una desemejanza, aunque los dos enfoques sean complementarios (Aguilar citado por Gómez Díaz de León, 2013).

Mientras que la gobernanza democrática hace referencia tanto a la implementación de la gestión estratégica en las instituciones públicas como a la incorporación de modelos de calidad en los procesos gubernamentales. Los atributos fundamentales que pretende mejorar la NGP se resumen en eficiencia, eficacia, y legitimidad. Esta legitimidad está cimentada en la conformidad expresada por la propia ciudadanía en que las acciones y políticas públicas que genera el sistema político, atienden y satisfacen las demandas que canaliza la población a la agenda pública. Sin embargo, la expresión de la ciudadanía no se limita a la conformidad y satisfacción de sus necesidades, sino que exige espacios de expresión y participación que permitan debatir, deliberar y consensar las decisiones y las políticas públicas, dando lugar a esa nueva forma de gobernar incluyente que considera a los actores sociales como elementos fundamentales de la dirección social (Gómez Díaz de León, 2013: 192).

V. LA GOBERNANZA Y LA NGP, ¿JUNTOS O SEPARADOS?

La gobernanza desde sus orígenes tiene una carga cultural de Europa occidental, la cual vincula instituciones, organizaciones y actores, con la finalidad de influir en la toma de decisiones. A partir de la coyuntura de la Administración Pública se expone la necesidad de crear un nuevo enfoque, con el fin de mejorar la calidad, ser más eficiente y eficaz en la prestación de servicios. A esta nueva hibridación se le conoce como un enfoque nuevo de la Administración Pública, la NGP es la dicotomía público-privado que tiene sus inicios en Europa occidental, Gran Bretaña y Países Bajos. Estados Unidos es el ejemplo de América, el cual difiere de manera puntual con elementos básicos:

1. Para la parte europea, la gobernanza es el complemento ideal para la NGP, ya que visualiza las demandas como necesidades; en cambio en Estados Unidos la NGP es el complemento de la gobernanza, al introducir una ideología de mercado y así creando clientes y no ciudadanos.
2. En la forma de gobierno de Estados Unidos, la democracia es el vehículo para una gobernanza concreta y se apoya de la NGP con el fin de controlar las organizaciones que le dan forma al Estado, a diferencia del gobierno inglés donde el parlamentarismo propone una gobernanza con el fin de negociar entre privados y sector público.

Dicho lo anterior es necesario recapitular la dicotomía público-privado, la cual es el eje central de esta discusión, siendo parte fundamental en el control del Estado, la cual dispone de organizaciones gubernamentales cuyas funciones se ven altamente vinculadas con las bases del ámbito privado. Acción a la cual la gobernanza responde a través de recursos públicos y privados, teniendo más actores sociales dentro de la toma de decisiones, de modo tal que una organización se vuelve híbrida teniendo una estructura más convencional. Cuya utilidad dependerá directamente del financiamiento que obtenga del ámbito privado.

Razón por la cual la gobernanza se puede ver en la necesidad de crear diferentes mecanismos para el diseño e implementación de políticas, las cuales permitan una vista panorámica o

general, a diferencia de los instrumentos del sector público, los cuales son muy focalizados en ámbitos de una intervención directa, pasando por alto la complejidad que la sociedad demanda en los problemas públicos.

Por ende, la NGP y la gobernanza son complementarias entre sí, al tener un funcionamiento similar, una se adhiere a la otra y viceversa, con ello se busca un mejor control, de manera tal que el Estado pueda utilizar estas herramientas con la finalidad de mejorar su espacio de intervención, siendo así la forma de llegar a una gobernabilidad y posibilitando al gobierno tener los instrumentos y los recursos necesarios con los cuales pretende ejecutar su intervención.

VI. CONCLUSIONES

Una vez analizados los conceptos que fueron objeto de estudio en el presente ensayo, se puede observar que tanto la NGP como la gobernanza son conceptos que derivan de una gran carga teórica, soportada en polémicos debates de la categoría jerárquica que cada uno pudiera representar en el plano de las ciencias sociales, las formas de administración de los gobiernos, los elementos del Estado, entre otros muchos espacios en los que estos conceptos se han debatido.

Sin embargo, la pregunta que sigue abierta y que resulta importante seguir pugnando por alcanzar la respuesta es: para qué analizar estos conceptos y cómo lograr que lejos de una acumulación de teorías se logre trascender a la consolidación de prácticas y la construcción de instrumentos que permitan la vida en sociedad, el desarrollo económico, la garantía de derechos, la resolución óptima de los problemas públicos y la búsqueda de equilibrios entre mercado, sociedad y gobierno.

Claramente se observa que este punto no se ha alcanzado, a pesar del tiempo y la cantidad de modelos que han buscado respuesta a la pregunta anterior, por lo que quizá la solución más sencilla al problema sea retomar la idea de Mauricio Merino (2014:108), en la que explica que “ningún modelo disponible alcanza para saber a ciencia cierta cómo debe organizarse el aparato del Estado para cumplir con sus propósitos, porque son éstos los que determinan las

respuestas”, es decir, se debe tener la apertura para entender y abordar la realidad compleja que cada vez propone nuevos retos.

FUENTES CONSULTADAS

- Aguilar, Luis F. (2014). “La nueva gobernanza pública”, Cátedra Magistral presentada en el evento Gobernanza Pública de los Asuntos Públicos, organizado por el Centro de Gobernanza Pública y Corporativa de la Universidad de Turabo, Puerto Rico, 25 de marzo.
- Canto, M. (2008). “Gobernanza y participación ciudadana en las políticas públicas frente al reto del desarrollo”, en *Política y Cultura*, 30, UAM-Xochimilco, pp. 9-37.
- Milani, C., Arturo, C. y Solinís, G. (2002). *Democracia et governança mundial*, Porto Alegre, UFRGS–UNESCO, p. 14.
- Carrillo, E. (2011). “La evolución de los estudios de la Administración Pública: la cuestión del objeto”, en M. Pardo (coord.). *De la Administración Pública a la Gobernanza*. México: El Colegio de México.
- Cerrillo, A. (2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*, Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Gómez Díaz de León, C. (2013). “Nueva gestión pública y gobernanza: desafíos en su implementación”, en *Daena: International Journal of Good Conscience*, 8 (1), pp. 177-194.
- Guerrero, O. (2003). “Nueva gerencia pública: ¿gobierno sin política?”, en *Revista Venezolana de Gerencia*, 8 (23), pp. 379-395.
- Haque, M. (1996). “Public Service Under Challenge in the Age of Privatization”, en *Governance an International Journal of Policy, Administration an Intitutions*, vol. 9, issue 2, abril, USA: Blackwell Publishers.
- Hood, C. y Jackson, Michael (1997). *La argumentación administrativa*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Lhérisson, H. (1999). “Estudio introductorio”, en Lynn, N. y Wildavsky, A. (comp.). *Administración Pública. Estado actual de la disciplina*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Merino, M. (2014). *Políticas públicas. Ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos*, CIDE: México.

Porras, F. (2007). “Teorías de la gobernanza y estudios regionales”, en *Secuencia*, 69, pp. 161-185.

RAE (2001). Diccionario de la Real Academia Española, RAE: Madrid. Disponible en:
<http://www.rae.es/recursos/diccionarios/diccionarios-anteriores-1726-2001/diccionario-de-la-lengua-espanola-2001>

Uvalle, R. (2007). *Perspectivas de la administración pública contemporánea*, México: Instituto de Administración Pública del Estado de México.