LA GOBERNANZA COMO DESAFÍO EN LA GESTION PÚBLICA

AUTORA: MARIA ALEJANDRA PADRÓN

RESUMEN

En los actuales momentos la gestión pública busca flexibilizar sus procesos teniendo como algunos de los pilares fundamentales la participación, cooperación, creatividad y la corresponsabilidad. En la sociedad moderna, el desarrollo del territorio se inclina más hacia una forma nueva de hacer gobierno, es por ello que la misma debe ser espontanea, blindada en cuanto a la planificación, coordinación y coherencia de los objetivos, los cuales deben estar alineados positivamente en beneficio de la sociedad. Por ende el siguiente artículo tiene como propósito principal identificar los principales desafíos que muestra la gobernanza para la gestión pública. El tipo de investigación es documental en virtud que se realizó el estudio de las bases teóricas necesarias para la fundamentación epistémica del tema; las técnicas utilizadas fueron: consultas y estudios de publicaciones científicas que permitieron el análisis de los tópicos relacionados con la gobernanza y la gestión pública. En este sentido, puede concluirse que debe existir un consenso entre el gobierno, la sociedad y la gestión pública para lograr el éxito de la gobernanza, para ello debe darse un compromiso compartido entre los diferentes actores, donde el gobierno asuma la dirección y los demás se vinculen y contribuyan en el desarrollo del territorio.

Palabras clave: Desafíos- gobernanza- gestión pública- territorio- cambios.

ABSTRACT

GOVERNANCE AS A CHALLENGE IN PUBLIC MANAGEMENT

At present, public management seeks to make its processes more flexible, having participation, cooperation, creativity and co-responsibility as fundamental pillars. In modern society, the development of the territory is more inclined towards a new way of doing government, which is why it must be spontaneous, armored in terms of planning, coordination and coherence of the objectives, which must be positively aligned in benefit of society. Therefore, the main purpose of the following article is to identify the main challenges that

governance shows for public management. The type of research is documentary by virtue of the fact that the study of the theoretical bases necessary for the epistemic foundation of the subject was carried out; the techniques used were: consultations and studies of scientific publications that allowed the analysis of topics related to governance and public management. In this sense, it can be concluded that there must be a consensus between the government, society and public management to achieve the success of governance, for this there must be a shared commitment between the different actors, where the government assumes the direction and the others link and contribute to the development of the territory.

Keywords: Challenges- governance- public management- territory- changes

"*La democracia es la necesidad de doblegarse de vez en cuando a las opiniones de los demás*"
Sir Winston Churchill.

En el contexto latinoamericano la gobernanza no es solo un término en boga como lo fue en su momento la globalización, por el contrario, este expresa una tendencia que se observa de forma creciente en el mundo, donde los actores sociales miran con detenimiento como el sistema antiguo entra en crisis, puesto que la gobernanza surge como la contradicción a este sistema donde la visión jerárquica era rígida, para aplicar una visión holística, de alta comunicación entre sus diferentes actores. No obstante diferentes autores en sus análisis sobre lo que es o debe ser realmente la gobernanza señalan que el concepto aún no está claro.

Vivimos en una nueva economía, global, que ha agudizado las exigencias de productividad y competitividad en las organizaciones, que arroja resultados dispares entre los países y cuya dinámica de crear y destruir se nutre más de la innovación del conocimiento como la fuente última para generar valor, esta realidad hace que las debilidades de la administración pública enfrenten diversos desafíos como por ejemplo el de reconstruir la capacidad de gobernar de un gobierno a través de la creación de estrategias acertadas para mejorar las condiciones sociales de un país.

Es así como los efectos de la gobernanza sobre la gestión pública han demarcado una forma diferente de hacer gobierno, comenzando por el cambio en el estilo de las políticas públicas, donde las instituciones actúan en pro de la ciudadanía y donde los recursos económicos son administrados y dirigidos de forma eficiente para satisfacer las necesidades más sentidas de la sociedad. Por consiguiente la gobernanza busca construir una gestión multinivel, donde exista una complementación entre los actores públicos y privados, elevando la confianza con un nuevo modelo de responsabilidad y legitimidad, que garantice un enfoque participativo de la sociedad.

Bajo esta perspectiva se sitúan los postulados del autor Aguilar (2015) el cual expresa que la gobernanza consiste entonces en que el proceso social de decidir los objetivos de la convivencia y las formas de coordinarse para realizarlos se lleva a cabo en modo de interdependencia-asociación-comprobación/corresponsabilidad entre el gobierno y las organizaciones privadas y sociales, en términos del referido autor es de esta forma como se ha venido articulando un nuevo modelo llamado nueva gestión pública, cuya implementación exige asumir una serie de principios que implican una fuerza diferente de visualizar la gestión gubernamental.

Aunado a lo planteado hasta el momento, los gobiernos y la gestión pública se enfrentan a su vez

a la necesidad de mejorar la prestación de servicios públicos fundamentales para el desarrollo y funcionamiento de las sociedades, tales como los servicios tributarios, trámites diversos, seguridad pública, transporte, salud, educación, abasto, agua potable, construcción de infraestructura; servicios que muestran una demanda creciente por una provisión de calidad a la altura de las necesidades y expectativas de los ciudadanos, ante esto se comparten algunos desafíos que debe afrontar la gestión pública ante el auge de la gobernanza.

Gobernanza como una visión estratégica:

En los últimos años, surgió en América Latina una disputa sobre las reformas a las políticas públicas en un contexto político caracterizado por la disminución de la capacidad decisoria de los gobiernos, la cual, si bien forma parte de las tendencias internacionales, presenta algunas particularidades entre las que se encuentran: los empates de fuerzas en los procesos electorales, la continuación de las figuras políticas en la conducción de los gobiernos y la recurrencia de los gobiernos divididos.

Todo esto hace volver la mirada hacia el aporte que las sociedades pueden dar a los procesos de construcción de políticas, es así como estudiosos del tema explican que la primera limitación sobre la gobernanza estaría vinculada a la utilización del propio concepto, ya que este ha tenido la virtud, como otros muchos en ciencias sociales, de servir de excusa a diversas orientaciones científicas, escuelas y grupos de investigación. Un término que se ha usado como ayuda para estudiar complejas realidades sociales, políticas, administrativas.

Voltear la mirada a la forma antigua de hacer gobierno quizás no sea importante, incluso profundizar en la lógica de los modos y sistemas de gobiernos tampoco, pero afrontar el reto del debate epistemológico acerca de qué es el gobierno local y cómo se pone en acción sin duda alguna es de suma importancia para la sociedad, sin olvidar que ya se han realizado debates previos que forman parte de la construcción de este concepto; sin embargo, aún quedan dudas sobre la gobernanza en clave local; desconfianza sobre su aplicabilidad a los sistemas de gobierno multinivel de los que se ha dotado las democracias occidentales; incluso desconfianza en torno a su efectividad real en territorios alejados del modelo clásico Estado-nación y su entramado político-administrativo.

Reflexionando al respecto como investigadora, creo que los aspectos mencionados, sugieren plantear como necesaria la reinterpretación del término gobernanza, con el fin de adaptarlo a los nuevos territorios, teniendo en consideración los niveles más bajos del Estado clásico (los gobiernos locales), pero también los más novedosos y por qué no, los que surgen y se refuerzan día tras día en las fronteras exteriores de Estados-nación.

Es así como el autor Jessop (1998) plantea que la gobernanza pretende dar cuenta de las transformaciones recientes de la función del gobierno en un contexto complejo de globalización/relocalización, complejidad social, descentramiento de la política y pérdida del carácter "autosuficiente" del Estado. La gobernanza se define como heterarquía, es decir, interdependencia y coordinación negociada entre sistemas y organizaciones. Existen, pues, tres modos de regulación en una sociedad: jerárquico (por la autoridad), económico (por el mercado) y heterárquico (por redes autoorganizadas y asociaciones). Estos tres mecanismos coexisten siempre, pero en configuraciones variables. No obstante, lo que caracteriza a la sociedad actual es la extensión actual del mecanismo heterárquico, en detrimento de los otros dos, conduciendo, a su modo de ver, a una verdadera ruptura histórica en la forma de gobernar a la sociedad.

A lo largo de la historia, se han desarrollado diferentes modelos de gobernanza en Europa occidental. Desde la década de los cincuenta hasta la de los setenta, prevaleció la jerarquía, un estilo de gobierno basado en la autoridad, con una clara división de tareas cimentada en las normas, la racionalidad y la objetividad. En los años ochenta, la gobernanza de mercado se convirtió en dominante, centrada en el precio, la eficiencia y la descentralización. Ésta se basa en los principios de la nueva gerencia pública (NGP). En la década de los noventa, emergen las redes de gobernanza, basadas en la interdependencia, la confianza y la empatía. Éstas se consideran una forma híbrida entre la jerarquía y el mercado, distinguiéndolas como un tercer estilo de gobernar los asuntos públicos Thompson, (1990); Peters, (1998) y Kickert, (2003).

Esta definición amplia de gobernanza ofrece un marco analítico suficiente para explicar las diferentes posibles combinaciones de coordinaciones que varían de acuerdo a determinados conjunto de normas, valores, creencias compartidas y de ciertos patrones de relaciones interpersonales en cada sociedad Meuleman, (2009). Por lo tanto, para entender la gobernanza de un país, se requiere un conocimiento previo de su contexto político-institucional y cómo se ha desarrollado en su proceso histórico.

Transformación del Estado:

Para Moyado (2011), es evidente que el Estado, forma parte de la organización política y territorial de las sociedades, el cual ha mostrado cambios firmes en los últimos años, a consecuencia de la globalización, dichos cambios han impactado como nunca antes sus funciones políticas, económicas e institucionales, al experimentar un largo proceso de redimensionamiento, privatización y apertura. Por otra parte el historiador Hobsbawm (2010) en sus estudios ha identificado muy bien los efectos de

este conjunto de transformaciones, según el historiador durante los pasados 20 años el Estado territorial ha perdido por diferentes razones su tradicional monopolio de fuerza armada, mucha de su anterior estabilidad y poder, y cada vez más el fundamental sentido de legitimidad.

Sin embargo para Aguilar (2010), dichas transformaciones están más ligadas a la validez gerencial del gobierno y no de validez institucional o legal, que se relaciona con su capacidad de previsión y sus competencias técnicas, gerenciales y políticas. Para el autor, la problemática que enfrentan los aparatos públicos demuestra que la complejidad se ha trasladado del sujeto/institución gobierno a la acción del gobierno, es decir, al proceso de gobernación o gobernanza; Siendo este punto donde se manifiestan nuevos desafíos para un proceso de gobierno eficiente, pues emergen nuevos y múltiples actores que plantean demandas y asuntos, lo que pone a prueba la capacidad gerencial y de coordinación gubernamental.

Nuevas Tecnologías:

Las iniciativas construidas para mejorar y fortalecer la relación entre el gobierno y la sociedad en términos de tecnologías y sistemas de producción se han convertido en una herramienta fundamental para la gestión pública en el proceso de la gobernanza, este enfoque debe centrarse en facilitarles a los ciudadanos una aproximación efectiva a la solución de sus demandas.El modo en que los gobiernos emplean las nuevas tecnologías para proveer a los ciudadanos un mejor acceso a la información y a los servicios gubernamentales, mejorara la calidad de los mismos y permiteobtener mayor oportunidad para participar en los procesos y en las instituciones democráticas.

Con el auge de las nuevas tecnologías Venezuela por ejemplo lanzó oficialmente su primera red social, llamada Ven App, con el objetivo de recibir denuncias sobre problemas cotidianos en las comunidades, como fallas en los servicios, Es una de las estrategias destinadas a fortalecer la plataformas digitales del Gobierno para consulta, protección social y conexión con las necesidades del pueblo venezolano.

Reingeniería de procesos y cambio organizativos:

El acelerado ritmo de vida en el mundo de las organizaciones se ha incrementado de tal forma que ya no se puede ir a paso lento en las iniciativas capaces de alcanzar mejoras incrementales en rendimiento para la prestación y solución de las demandas presentadas por la sociedad, es necesario que los procesos de las mismas sean los adecuados para tal fin y sobretodo que sean capaz de reinventarse; es aquí donde La reingeniería trae consigo cambios radicales, a diferencia de la mejora continua. La preferencia de las organizaciones es evitar el cambio

radical, la mejora continua esta más de acuerdo con la manera como las organizaciones se entienden naturalmente con el cambio.

En nuestros días la mayoría de las instituciones se han visto obligadas a replantear sus procesos y orientarlos hacia una nueva forma de organización, debido a las múltiples crisis complejas por las que han atravesado, ante esto surge la necesidad de desarrollar nuevas maneras de pensar en cómo mejorar la organización para resaltar la calidad del servicio, logrando avances rápidos que permitan restructurar la administración hacia el logro de los objetivos planteados.

Modificar procesos y procedimientos centrales no es tarea fácil en organizaciones tan complejas como las gubernamentales. No solo hace falta contar con una planificación adecuada y los recursos necesarios, sino también se requiere de un amplio consenso y coordinación de diversos actores involucrados,puesto que una transformación radical en los procesos impacta sobre la normativa de las y los trabajadores, el presupuesto, el modo de gestionar de otros organismos, la cultura organizacional, la tecnología, en algunos casos la infraestructura.

Para Pérez (2009) la reingeniería es un medio para lograr cambios radicales en el desempeño, tomando como las medidas el costo, los tiempos de los ciclos, el servicio y la calidad, y buscando la mejora de los procesos relacionados con el cliente para que le agreguen valor real, igualmente expone que si bien la reingeniería requiere de creatividad, no es necesario empezar con una pizarra totalmente en blanco: Ya han hecho reingeniería un número suficiente de organizaciones como para que se pueda columbrar ciertas pautas que se repiten en los procesos rediseñados.

Alianza y Cooperación

De acuerdo con Devlin y Moguillansky (2009), en los países donde las alianzas estratégicas del sector público con diversos actores que hacen vida dentro de la sociedad y que han tenido éxito, es consecuencia de la implementación de dos componentes: la primera relacionada a la Combinación de factores externos e internos (teoría del desarrollo endógeno) y la segunda dirigida a la actitud proactiva del gobierno, en sus diferentes niveles, hacia las transformaciones del territorio.

Esto se traduce en verdadero compromiso, voluntad y convencimiento de los gobiernos, en sus diversos niveles de gobernabilidad hacia el desarrollo económico, social y político. La articulación de estos dos componentes se constituye en uno de los supuestos básicos para la configuración de una estrategia de desarrollo con fundamento en la transformación productiva.

De igual forma, Mariñez, (2016); Ramírez, (2011), plantean que las organizaciones públicas especialmente en las instancias territoriales de poder, han explorado variadas opciones para lograr el impacto esperado de sus proyectos.

Han llegado a plantearse, entre otros asuntos, la necesidad de trabajar de manera coordinada con otros actores, y dar paso al gobierno colaborativo, tan en boga en las últimas décadas; es así como La mayor cantidad de proyectos para mejorar la prestación de servicios públicos se ha desarrollado con el sector privado, del cual se han resaltado sus bondades en términos de eficiencia desde hace muchas décadas, y cuya incorporación en lo público fue una de las principales premisas del conjunto de reformas impulsadas por la Nueva Gestión Pública a finales de los años setenta García, (2007); Schröder, (2006).

Las diferentes alianzas creadas en todo el mundo les ha permitido a los gobiernos trabajar en el desarrollo de capacidades y herramientas que permitan tener un mejor control sobre la gestión. Este auge se convierte en un elemento motivador para diseñar indicadores de desempeño que permitan evaluar la gestión de las organizaciones del sector público encargadas tanto de la prestación de servicios como del seguimiento de actividades, según el tipo de alianza que se desarrolle.Principios como la eficiencia, la eficacia y la transparencia constituyen claves de éxito, y han sido pilares del proceso de reforma impulsado por organismos multilaterales con distintos gobiernos, tanto en sus marcos regulatorios como en las estructuras de gobernanza creadas para el impulso de las asociaciones Jiménez (2021).

Burocracia en las Organizaciones:

En palabras de Parres (2005), el modelo burocrático dentro de las organizaciones de índole público se basa en los siguientes principios:

a) Cohesión de la organización sobre la base de normas y reglamentos.
b) Formalización de las comunicaciones.
c) Racionalización en la división del trabajo.
d) Despersonalización de las relaciones laborales.
e) Jerarquía basada en la autoridad.
f) Rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales.
g) Selección del personal por competencia técnica y méritos.

En resumen para el referido autor, el tipo ideal del modelo burocrático se caracteriza por la existencia de atribuciones oficiales fijas, ordenadas a través de reglas, leyes o disposiciones administrativas, dentro de un sistema organizado de mando y subordinación, cuya actividad implica un concienzudo aprendizaje profesional, en la cual la vinculación y permanencia del funcionariado responde a una carrera basada en el mérito.

Bajo esta perspectiva encontramos las declaraciones de la ONU (2001) en la cual señala que la gerencia pública como modelo de gestión para el sector público aparece por la creencia de que la gerencia es una ciencia genérica que puede aplicarse indistintamente en los sectores privado o público; igualmente plantea que el paradigma de la gerencia pública

no gusta de las reglas rígidas, los procedimientos formales y los sistemas uniformes que prevalecen en el servicio civil tradicional, y enfatiza en conferir a los administradores herramientas para actuar con iniciativa, tratando de llevar al sistema de recursos humanos a un esquema de trabajo gerencial, guiado por objetivos y cumpliendo unos requerimientos de base en materia de desempeño.

Ahora bien, la burocracia en sí, como modelo de gestión, es el más eficiente y efectivo para cualquier institución, aunque en la actualidad se tenga un significado negativo, ya que esta limita la eficiencia que se busca. Los gerentes, deberían realizar los análisis necesarios para conocer la dimensión real que necesita su institución y hacer que se cumpla; caso contrario, será inevitable la burocracia e ineficiencia en el servicio, que muchas veces termina en casos de corrupción.

Nuevos Modelos de Gestión:

Holocracia: Para el autor Figueroa (2015),una de las nuevas tendencias en lo que se refiere a modelos de gestión es la holocracia, en sus postulados expresa que el término holocracia se deriva del término holoarquía, acuñado por Arthur Koestler en su libro "El espíritu de la máquina" publicado en 1967. Una holoarquía se compone de holones o unidades que son autónomas y autosuficientes aunque dependientes del todo y del cual forman parte. De esta manera, la holoarquía es una jerarquía de holones que se autorregulen y funcionan tanto como entes totales autónomos a la vez que partes dependientes.

De igual manera el autor plantea que la holocracia consiste en la organización en círculos de trabajo semiautónomos y autorregulados, rompiendo con la tradicional estructura basada en la jerarquía. Se traduceen un sistema de organización en el cual la autoridad y la toma de decisiones están distribuidas a través de una holoarquía de equipos organizados en vez de residir en los altos niveles de la organización.

Así mismo figuerola (2015) comparte lo que para el deberían ser los principales elementos de una organización holocratica:

- Organización por círculos: la organización se compone de grupos o círculos semiautónomos y autorregulados con responsabilidad directa sobre la ejecución, control y seguimiento de objetivos. Estos círculos sustituyen a los tradicionales departamentos de empresa.
- Doble enlace: Cada uno de los círculos o grupos de trabajo definidos se relaciona con los de mayor responsabilidad compartiendo por lo menos dos miembros. De esta manera, se conforma un "feedbackloop" que asegura la transmisión de información a través de los círculos.
- Procesos de toma de decisiones integrativa: las decisiones en los círculos de trabajo no provienen de la jerarquía, sino que es el propio círculo el que a través de un proceso de integración de

aportaciones y ausencia de objeciones toma sus propias decisiones atendiendo a los intereses de la empresa.

Sociocracia: El término de sociocracia fue desarrollado en el siglo XIX por el filósofo francés Auguste Compte, considerado el padre de la sociología. Posteriormente, el psicosociólogo y pedagogo holandés KeesBoeke lo empleó para describir unaforma de organización fundamentado en la equivalencia de los miembros participantes de la misma y en la toma de decisión por consenso, método que él mismo experimentó en la escuela comunitaria Werkplaats de Holanda. Para ello, Boeke formuló tres reglas fundamentales:

- Los intereses de todos los miembros se toman en cuenta y cada persona acepta someterse a los intereses de la comunidad.
- Una solución se adopta solamente si está aceptada por los que se verán influenciados por ella.
- Todos los miembros están dispuestos a actuar de acuerdo con las decisiones tomadas por unanimidad.

Bajo esta perspectiva la sociocracia es una orientación que moviliza la comprensión e innovación colectiva de los miembros de la organización y asegura una toma de decisiones sin refutaciones que garantice una eficacia máxima; en este sentido la sociocracia responde en gran medida a una buena gobernanza en la cual se busca la participación de todos, obteniendo la aprobación de las decisiones con transparencia y de forma flexible.

Reflexiones finales

De acuerdo a las ideas precedentes, es importante que las instituciones u organizaciones se consoliden a través de la gobernanza, puesto que esta es la vértebra del proceso interactivo entre las entidades socioeconómicas y las gubernamentales, es así como la gobernanza muestras sus bondades permitiendo el empoderamiento de la sociedad en la toma de las decisiones.Desde la gestión pública la gobernanza debe concebirse como un engranaje dinámico donde los mecanismos de participación ciudadana serán el equilibrio geopolítico del gobierno, así como la obtención de un grado alto de conocimiento dentro del pensamiento político.

Sin duda alguna los cambios políticos, sociales o económicos por muy radicales que sean siempre estarán estrechado con alguna parte de los modelos antiguos implementados, por consiguiente una buena gestión pública seria aquella que camine con la gobernanza, siendo prudente a la hora administrar los cambios y los procesos para conducirlos hacia nuevos alcances, puesto que ante los retos del presente el gobierno debe manejarse bajo nuevos enfoques que le permitan obtener mejores resultados sociales.

Los cambios a nivel mundial han trastocado todos los niveles dentro de las organizaciones, a tal punto

que estas han tenido que replantearse para poder mantenerse a flote. Se observa como la calidad en los servicios se ha convertido en un pilar fundamental para fortalecer los procesos internos de las organizaciones y la prestación de los mismos. La construcción de estrategias direccionadas a la capacitación de aquellos actores involucrados en la gestión es otro aspecto importante para asumir una visión basada en la calidad del servicio.

Referencias Bibliográficas

Aguilar, L. (2010). Gobernanza: Elnuevo proceso de gobernar. Ciudad
de México: Fúr Die Freiheit.

Aguilar L, (2015).Gobernanza y Gestión Pública. D. R. © 2006, Fondo de Cultura EconómicaCarretera Picacho-Ajusco, 227; 14738 México, D. F.
Empresa certificada ISO 9001:2008

Devlin R y Moguillansky G (2009), Alianzas público-privadas como estrategias nacionales de desarrollo a largo plazo. Disponible en: https://www.cepal.org/es/publicaciones/11273.

García, I. (2007), «La nueva gestión pública: evolución y tendencias». Presupuesto y Gasto Público. Vol. 47: 37-64.

Figuerola N, (2015), Es factible una Holocracia organizativa?. Buenos Aires. Argentina.

Hobsbawn, E. (2010). El mundosin sosiego. Revista NEXOS, 388,45-53.

Jessop, B., (1998), "The Rise of Governance and the Risks of Failure: The Case of Economic Development", International Social Science Journal, vol. 50.
Jimenez A, (2021), Asociaciones público-privadas: una oportunidad de mejora para el sector público. 2603 IESA. Venezuela.

Kickert, W.J.M., 2003, "Beneath Consensual Corporatism: Traditions of Governance in the Netherlands", Public Administration, vol. 81, núm. 1, pp. 119-140.

Mariñez, F. (2016): «Innovación y gobernanza colaborativa para la gestión de las políticas públicas». XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santiago, Chile, 8-11 de noviembre.

Meuleman, L., 2009, "The Cultural Dimension of Metagovernance: Why Governance Doctrines May Fail", Public Organization Review, doi: 10.1007/s11115-009-0088-5.

Moyado (2011), Gobernanza y Calidad en la Gestión Pública. Estudios Gerenciales, vol. 27, núm. 120, julio-septiembre, 2011, pp. 205-223 Universidad ICESI. Cali, Colombia.

United Nations. World Public Sector Report 2001. Globalization and the State en

unpan1.un.org./intradoc/groups/public/documents/un/unpan012761

Parres A, (2005), El reto de la "Nueva Gestión Pública" a través de un cambio basado en las personas.Auditoría y gestión de los fondos públicos. Canarias.

Peters, B.G. (1998), ComparativePolitics: Theory and Methods, Nueva York, New York UniversityPress.

Pérez (2009). Reingenieríade los procesos. Metodologíapropuesta por jacobson pararealizar la reingeniería.

Ramírez, A. (2011): «Open government y gobernanza colaborativa: el (inevitable) camino hacia un nuevo paradigma de gobierno y gestión pública». Grupo de investigación en gobierno, administración y políticas públicas. Ponencia presentada en el X Congreso de la Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración. http://gobiernoabiertogto.org.mx/documentos/libros/44.pdf.

Schröder, P. (2006): «Nueva gestión pública: aportes para el buen gobierno». México: Fundación Friedrich Naumann para la Libertad.

Thompson, M. (1990), Cultural Theory, Boulder, Westview Press.