EL INSTRUMENTO DE DOMINACIÓN COMO ELEMENTO PREDOMINANTE EN LA GOBERNANZA Y GOBERNABILIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN AMÉRICA LATINA

THE INSTRUMENT OF DOMINATION AS A PREDOMINANT ELEMENT IN GOVERNANCE AND GOVERNABILITY OF PUBLIC MANAGEMENT IN LATIN AMERICA

Autora: Sánchez Sánchez, Anaglys Domitila

Resumen

El artículo contiene el abordaje en relación al Instrumento de dominación inmerso en la gobernanza y gobernabilidad aplicada a la gestión pública en América Latina. Para ello es necesaria la evaluación crítica y comprensión del entorno organizacional con el propósito de reflexionar y revelar aspectos relacionados con la gestión pública, y así como la influencia del instrumento de dominación considerado en la perspectiva metafórica o imágenes organizacionales planteadas por Gareth Morgan como mecanismo de control sobre los involucrados. Se estudian además las posturas de Marx Weber y Michel Foucault en cuanto a lo que representa para ellos el poder y la autoridad, sus definiciones, aspectos característicos y la vinculación como elementos de dominación implícitos en las estructuras organizacionales. Adicionalmente, se hace un abordaje de varios autores que permiten identificar las debilidades en las organizaciones y la administración pública a nivel de América Latina destacando los rasgos que no han permitido a la gestión pública llevada a cabo hasta el presente alcanzar un crecimiento dirigido al desarrollo de las naciones involucradas, debido a que la dominación empleada estratégicamente en las organizaciones públicas y privadas, interfiere en el ejercicio adecuado de la gobernanza y gobernabilidad en las naciones.

Palabras clave: gobernanza, gobernabilidad, gestión pública, dominación.

Abstract

The article contains the approach in relation to the Instrument of domination immersed in governance and governance applied to public management in Latin America. This requires critical evaluation and understanding of the organizational environment in order to reflect and reveal aspects related to public management, as well as the influence of the instrument of domination

considered in the metaphorical perspective or organizational images raised by Gareth Morgan as a mechanism of control over those involved. In addition, a study by several authors identifies weaknesses in organizations and public administration in Latin America, highlighting the features that have not allowed public management to achieve growth aimed at the development of the nations involved, because the domination strategically employed in public and private organizations interferes with the proper exercise of governance and governance in nations.

Keywords: governance, governability, public management, domination

Introducción

En los últimos tiempos se han experimentado cambios en los modos de gobernar las sociedades, lo cual se han venido desarrollando desde la Antigüedad hasta la Modernidad y durante más de dos mil años, por lo que se ha abordado por diferentes autores el tema relacionado con la dominación de la sociedad humana, empleada como un mecanismo de ordenamiento a nivel social. En este sentido, se han hecho aproximaciones en torno a cómo deben ser las estructuras de dominación para identificar cuál es el régimen que prevalece en las organizaciones, basados en algunos casos en tipologías propuestas por pensadores reconocidos de amplia trayectoria, cuya vigencia se ha mantenido por muchos años y sus aportes sirven de referencia en la determinación de los tipos de dominación implícitos en la autoridad o poder ejercido por los gerentes y niveles jerárquicos superiores en las organizaciones.

En el entorno organizacional es común distinguir a aquellos profesionales que se destacan en sus funciones, y dada la necesidad de coordinarlos y dirigirlos en un esfuerzo común en ellos, surge el propósito de impulsar las acciones que conlleven a alcanzar las metas y objetivos propios de la organización a través de la autoridad, empleada como ese mecanismo legítimo y necesario para ejercer el poder haciéndose cumplir de la mejor manera posible cada tarea, actividad o plan dentro de la organización. A razón de lo expuesto, es necesario considerar la postura de autores con vasta experiencia en el tema relacionado con el poder, la autoridad y por ende la dominación implícita en cada uno de ellos en el logro de los objetivos.

En cuanto a la gobernanza y gobernabilidad en la gestión pública, se hace una descripción de cada una de ellas y los aspectos resaltantes que la diferencian, los cuales permiten hacer evaluaciones en el desempeño de las organizaciones en relación a su razón de ser en el caso de las públicas es sociedad o comunidad, la cual demanda soluciones a los problemas que los agobian. Finalmente, la gestión pública en América Latina se explica para comprender lo que es la administración y gestión pública y su influencia en conductas orientadas a justificar el manejo de los recursos disponibles.

Cada uno de los tópicos que se indican a continuación se vinculan adecuadamente con la finalidad de detectar los problemas presentes en

las organizaciones, los cuales deben ser identificados para evaluar las estrategias de mando y la relación entre los involucrados de manera que se avance sin contrariedades cumpliendo con los objetivos propuestos en ellas.

El instrumento de dominación y el entorno organizacional

El instrumento de dominación es un mecanismo de control empleado desde tiempos remotos en diferentes contextos para lograr propósitos específicos, por tal motivo, es necesario entender cómo influye en el entorno organizacional para manejar y dirigir el capital humano que hace vida en ellas. En este sentido, es pertinente conocer la postura que han mantenido autores reconocidos en este tema como es el caso del pensador alemán Weber (1977) para quien el problema radica en determinar la "legitimidad de la dominación", haciendo un abordaje en la descripción de los rasgos resaltantes en un determinado contexto para reconocer en la realidad sometida a la dominación, si ésta es "tradicional" o "legal".

En las organizaciones es común observar dos maneras de dominación, las cuales pueden ser tanto vertical como horizontal, en el caso de la dominación que se da en forma vertical, se puede decir que es la que maneja el mando entre jerarquías (de arriba hacia abajo), en cambio la dominación horizontal, es aquella que se da entre iguales que intercambian los roles, es decir, pasan de ser dominantes a dominados y recíprocamente entre ellos con frecuencia. Aunque estos tipos de dominación son observables por quienes se dan a la tarea de analizar el contexto organizacional y el grado de afectación de las acciones de los que coordinan o dirigen sobre los subordinados, es necesario estudiar más en relación a cómo los autores hacen diferencias entre definiciones para facilitar la comprensión de las dinámicas organizacionales.

En este sentido, Cruz (2009) hace referencia al pensamiento aristotélico al determinar que la diferencia entre la autoridad y la autoridad legítima, radica en el espacio de acción en la que se llevan a cabo, ya que "el poder que tiene la autoridad para ejecutar o dirigir las actividades está en función de la realización de las mejores obras, y la autoridad legítima en el comportamiento ad¬ministrativo sirve para alcanzar de la mejor manera los objetivos organizacionales" (p.10). Dejando entrever cómo el beneficio social es el objetivo o fin último de las

organizaciones, las cuales deben llevar a cabo las acciones necesarias para lograr que sean satisfechas las necesidades de las comunidades para su subsistencia.

Es así como resulta muy interesante saber ¿Qué es la dominación?, lo cual debe entenderse como la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o para toda clase de mandatos). No es por tanto toda especie de probabilidad de ejercer "poder" o "influjo" sobre los hombres. Así lo indica, Gareth Morgan (1990) en su enfoque metafórico acerca de las organizaciones. En aras de conocer cómo es la influencia de la dominación y el poder en las organizaciones es preciso revisar basamentos teóricos de autores como Max Weber y Michael Foucault ya que sus aportes no han perdido vigencia y permiten entender qué sucede dentro de las organizaciones entre los diferentes niveles jerárquicos que las conducen.

Iniciando con el sociólogo, economista y filósofo Max Weber quien en sus tratados hace aproximaciones en cuanto a cómo funcionan las relaciones sociales desde las formas de la razón y el poder. Se hace referencia a una cita que hace Dávila (2014, p.4) sobre Weber e indica que el poder es:

"la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad" (Weber, 1944, p. 85). Max Weber descompone el poder en dominación y disciplina. La dominación como la imposición de la voluntad de quien manda sobre la voluntad de otras personas, y la disciplina como un acto de generar normas por parte del dominante para obligar a que estas sean acatadas, es decir, la manifestación del poder ocurre a través de la jerarquía. La imposición de la propia voluntad sobre la conducta ajena es lo que él llama dominación, es una forma de poder (Weber, 1922). Weber entiende la dominación como "la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas" (1922, p. 669).

De lo anterior se resalta que en el entorno organizacional, al aplicar tanto la dominación como el poder, se está generando un cambio en la conducta del capital humano que hace vida en ellas y que debe cumplir con las funciones asignadas, siendo preciso para ello acatar la voluntad de un rango superior y además apegarse a normas, procedimientos y políticas elaboradas con la finalidad de que la organización siga el camino

correcto hasta alcanzar los objetivos y metas planteadas para su funcionamiento. En estos casos la voluntad y opinión del subordinado no es tomada en consideración por la directiva que lleva las riendas de la organización.

Para Weber, el poder es ejercido como una fuerza reactiva e impositiva, originándose desde las clases sociales básicamente con el propósito de mantenerse o mejorar la posición en la que se encuentran y de acuerdo a intereses económicos propios de la clase. En cambio, desde el punto de vista político los partidos buscan la apropiación del poder social, a lo que el autor indica que "las acciones comunitarias de los partidos siempre implican una ´societalización´, ya que las acciones partidarias siempre apuntan a un objetivo" Weber (1977, p.68) citado por Dávila (2014, p.4)

En este sentido, continuando con el estudio realizado por Dávila se expone cómo Weber explica detalladamente su posición en cuanto a la diferencia entre los términos poder y autoridad, para lo cual se cita lo siguiente:

La autoridad en Weber es sinónimo de tener poder, aunque tener poder no siempre es lo mismo que tener autoridad, puesto que la autoridad se legitimiza en el consenso del grupo. Es decir, es la racionalidad y el consenso de la razón lo que legitimiza el poder a través de un pacto social. Así los subordinados aceptan órdenes porque las consideran justificadas debido a que quien las produce se considera legítimo. Una persona puede tener el poder como un legado, pero la autoridad que emana de dicha persona debe ser legitimizada por el consenso del grupo sobre el cual se ejerce. El poder se impone, la autoridad como un ejercicio del poder se legitimiza en el reconocimiento social. Weber define tres tipos de autoridad; la autoridad legal, la autoridad tradicional y la autoridad carismática: "tipos puros de dominación legítima, de carácter racional (autoridad legal), de carácter tradicional (autoridad tradicional) y de carácter carismático (autoridad carismática)" (Weber, 1944, p. 224), Citado por Dávila (2004, p.4).

El entorno organizacional se ve realmente afectado cuando existe una lucha entre el poder y la autoridad, lo cual puede desencadenar reacciones de insubordinación letales para el funcionamiento esperado de la organización, impidiendo que se logren los objetivos y metas para los cuales fueron diseñadas las

estrategias de dominación implícitas en las líneas de mando que conforman la estructura organizacional.

Esto se evidencia por ejemplo, en el retardo en la entrega de las asignaciones, ya que si no se reconoce la autoridad los subordinados no se sienten obligados a cumplirlas a tiempo y si es el caso de una imposición de una tarea por simplemente ejercer un poder sobre los rangos inferiores, también se generan conflictos entre el dominado y el dominante, trayendo como consecuencia que las organizaciones desvíen su propósito de beneficiar a las comunidades con sus bienes y servicios, dándose cabida al beneficio propio de quienes "ejercen el poder o la autoridad" dentro de la organización.

Es importante conocer en qué consisten los diferentes tipos de autoridad planteados por Weber para contextualizarla y así ejercer las acciones acordes que permitan mantener la organización funcional a pesar de la influencia que puedan generar sobre ella. En aras de alcanzar la comprensión se cita a Dávila como sigue a continuación:

La autoridad legal tiene origen en el orden establecido; el pueblo obedece las leyes porque considera que han sido establecidas a través de un procedimiento correcto. La autoridad tradicional o dominación tradicional es aquella en donde las órdenes son aceptadas, puesto que tradicionalmente siempre se han realizado de la misma manera; el líder tradicional es el superior que ordena en virtud de un estatus heredado: reyes, príncipes, etc. Y por último, la autoridad carismática que tiene más que ver con la personalidad y la influencia de quien ejerce la dominación (2004, p.5).

Las diferentes formas de ejercer la autoridad, dan origen al comportamiento del capital humano en el entorno organizacional, en función de la manera cómo son acatadas las instrucciones por los subordinados bajo estos tipos de dominación. Cada una impone un poder sobre el dominado que no quiere ser sancionado o penalizado por desacatar la autoridad y se ve obligado a cumplir los mandatos aunque no esté de acuerdo, pues sabe que su voz no cuenta para quienes ejercen el poder sobre él.

Es así como Weber en sus tratados transforma en un acto unilateral el ejercicio del poder y/o dominio, no dando cabida a la insubordinación o resistencia en el cumplimiento de los mandatos de los superiores ya que lo que se impone siempre es la

voluntad del poder, el cual se utiliza para obtener el apoyo de los subordinados, quienes deben someterse al control y supervisión por parte de sus superiores, en la consecución de los objetivos planteados en la gestión de los gerentes encargados de llevar las riendas y la autoridad en la organización.

Por su parte Michel Foucault hace un abordaje de lo que para él representa poder de la siguiente manera:

Me parece que por poder hay que entender, primero la multiplicidad de relaciones de fuerza inmanentes y propias del dominio que se ejerce y que son constitutivas de su organización; el juego que por medio de luchas y enfrentamientos incesantes las transforma, las refuerza, las invierte; los apoyos de dichas relaciones de fuerza que encuentran unas en las otras, la forma de cadena o sistema (Foucault, 1981, pp. 121-122) citado por Dávila (2004, p. 6).

De la cita, se puede inferir que para Foucault en su percepción de poder, el azar juega un papel importante al momento de conjugar una cantidad significativa de fuerzas que interactúan muy a pesar de no tener un fin último claramente definido, ya que no hay fines ni principios explícitos. Sin embargo, para comprender el poder se debe entender la relación que existe entre el poder y el saber, ya que el estudio del mismo se origina desde el saber. Según estudios realizados sobre los análisis de Foucault, se tiene que el autor hace afirmaciones acerca del saber cuya condición para que se dé está en el poder, esto es producto de la interrelación existente en la aplicación de tales definiciones. Por tal motivo, se dice que el poder traspasa cualquier estructura de tipo social, así como también, las del conocimiento.

En este sentido, Foucault manifiesta que la brecha enorme que existe entre el saber y el poder tiene su comienzo después de Platón. Lo cual generó por demás divisiones del trabajo, al marcar diferencias entre los hombres del saber y los hombres encargados del poder. Dando origen a un "curioso personaje, el del sabio, el científico que debe renunciar a cualquier poder; renunciar a cualquier participación en la ciudad, para adquirir la verdad" (Foucault, 1999b, p. 155). Por lo que Dávila (2004), hace referencia a que Foucault sustenta que las perspectivas del saber, así como las diversas formas de lograr el entendimiento tienen su origen y particularidad de acuerdo a la época, ya que las mismas traen

consigo nuevos principios que las diferencian.

El a priori histórico de Foucault, se refiere al saber que responde a un momento histórico, siendo las condiciones dadas por la "interrelación de las estructuras sociales y el ejercicio de resistencia-dominación del poder" lo que hace posible el saber. Además de indicar que la evolución de los nuevos mecanismos de poder ha permitido una transformación en los individuos subordinados para que sean dóciles y disciplinados ante la autoridad contribuyendo así a la productividad en la organización (Dávila, 2004).

El concepto de poder como primer acercamiento de Foucault afirma que lo que verdaderamente reprime es el poder ya que es, "el acto de someter, pero no solamente eso, sino que también fascina, inmoviliza, ata. Es el fundador y la garantía del orden. El poder todo lo envuelve, lo minimiza, incluyendo a las mismas ciencias. (Ávila-Fuenmayor, 2007)", (Dávila, 2004: p.7).

Según Foucault, el poder no es solamente represión, no es fuerza que se ejerce frente a otro, no es violencia, el poder produce también efectos positivos:

Si el poder no tuviese por función más que reprimir, si no trabajase más que según el modo de censura, de la exclusión, de los obstáculos, de la represión, a la manera de un gran súper ego, si no ejerciese más que de una forma negativa, sería muy frágil. Si es fuerte, es debido a que produce efectos positivos a nivel del deseo y también a nivel del saber. El poder lejos de estorbar al saber, lo produce, por esta razón la noción de represión, a la que se reducen generalmente los mecanismos del poder, me parece muy insuficiente y posiblemente peligrosa (Foucault, 1992, p. 107), Dávila (2004, p.8)

Siendo el ejercicio del poder aquello que no representa ni confrontaciones de fuerzas ni mucho menos enfrentamientos de adversarios, se llega a convertir en un problema de gobernabilidad, ya que pretende estructurar el posible campo de acción del otro, sin tomarse en consideración ningún tipo de consentimientos ni de consensos.

Al conocer la posición de Michel Foucault en relación a lo que para él es la concepción del poder, es fácil identificar esos elementos o estrategias llevadas a cabo para lograr que los subordinados en las organizaciones cumplan con las asignaciones, aunque ello signifique someterlos a niveles altos de estrés por la opresión a la que son sujetos a cambio de acatar las órdenes,

instrucciones o realizar el trabajo asignado sin oponer ningún tipo de resistencia, ya que deben evitar las consecuencias que este tipo de acciones les puede acarrear en el ámbito laboral y que por demás ocasiona afectaciones de tipo psicológico. Este juego de poder arraigado en las bases de la estructura organizacional, puede evidenciase en el conjunto de procedimientos, instrumentos y técnicas con el firme propósito de mantener un control del subordinado, es decir, tener la sujeción absoluta del mismo en aras de los intereses propios de la organización.

Finalmente, en este apartado la percepción de los autores considerados difieren en su conceptualización referida al poder, ya que Weber lo concibe como funcionalista e instrumental a diferencia de Foucault quien lo maneja como la interrelación existente entre fuerzas que reprimen y que además producen. En este sentido, el ejercicio del poder es capaz de alcanzar los objetivos planteados con suprema eficiencia, sin que sea preciso llegar a la imposición sino más bien a la subjetividad, contemplando como mecanismos de dominación la interiorización y reproducción interna en cada individuo o subordinado, para tale fines, lo cual es benéfico pues los compromete con la organización.

En un sistema de dominación, las decisiones son tomadas de una manera vinculante bajo un régimen autoritario que las impone a diferencia de la forma empleada en otros sistemas existente en la sociedad. Es así, como la aceptación y reconocimiento por parte de los subordinados de la autoridad, le imprime una mayor legitimidad en el ejercicio adecuado de la dominación. Siendo evidente en los últimos años, cómo la consecución de los objetivos en las organizaciones ha estado condicionada a los cambios revolucionarios a los que han sido sometidas, proceso éste que ha retado el desempeño de los directivos con el objeto de cumplir con la misión, visión y objetivos de la misma.

Es así como se logra identificar actualmente en el entorno organizacional que el modelo aplicado es el correspondiente a Marx Weber, con una tendencia mecanicista en la gestión y con modelos racionales burocráticos que impactan el tiempo de ejecución de los procesos, rigidizando los sistemas de producción, generando además entre otros efectos la desconfianza en la gestión.

Gobernanza y gobernabilidad. ¿Cómo son ejercidas?

Para comprender cómo son ejercidas la gobernanza y gobernabilidad es necesario conocer el significado de ambos términos en un entorno organizacional. Iniciando con el término de gobernanza, se dice que la misma es el conjunto de procesos tanto institucionales como políticos que permiten la acción de tomar e implementar decisiones, radicando su eficacia en el grado de participación, responsabilidad, transparencia, eficiencia, inclusión y respeto ante el estado de derecho.

La interacción entre el gobierno, los ciudadanos y las comunidades es lo que se conoce como la buena gobernanza a nivel local, cuya mejora representa el mecanismo más apropiado para alcanzar la paz, impulsando a la vez el desarrollo a nivel económico sin dejar de lado la inclusión social y la sostenibilidad ambiental y la maximización de la eficiencia administrativa. Considera además, aspectos relevantes para la colectividad como la garantía de la democracia y la descentralización, la lucha por lograr la igualdad de género, con el acceso apropiado a los servicios básicos como aspecto fundamental, así como también, la mejora de las finanzas a nivel de la localidad donde se lleva a cabo la buena gobernanza.

En relación a la gobernabilidad la misma se refiere a la proporción que existe entre la sociedad y sus demandas y el sistema político y su capacidad para responder a las mismas, de una forma eficaz y legitima propias de un estado de equilibrio dinámico. La gobernabilidad toma en consideración en aras de solucionar problemas, aquellas ideas, valores, normas y prácticas, que conllevan a acuerdos originados entre las elites encargadas del poder y que adquieren un significativo grado de aceptación a nivel de la sociedad. (Camou, 2001).

A través de las definiciones anteriores se puede percibir de formas más hacedera la manera en la que se ha llevado a cabo el gobierno de las sociedades, apreciándose un cambio en el que se considera al gobierno caracterizado por el Estado como un "centro de poder político, manteniendo un monopolio sobre la articulación y seguimiento del interés colectivo, a un contexto en el que la interacción y las dependencias mutuas entre las instituciones políticas y la sociedad son las que determinan las decisiones" (Navarro 2002). Esta realidad queda conceptualizada a través del

término gobernanza, gobernación o gobierno en red, representada a través de un fenómeno que difiere de un gobierno tradicional, basado en una relación jerárquica entre el gobernante y el gobernado, caracterizado por la capacidad que tiene éste para hacer efectivo el cumplimiento de las normativas impuestas por el Estado.

La dinámica actual de los gobiernos, requiere para su entendimiento ahondar en aspectos que los definen y por ende los diferencian y que permitirán determinar bajo qué modelo de "dominación" se están ejerciendo, en virtud de que en cada caso existe la estructura marcada de gobernante y gobernado, el cual se ubica tanto en un entorno interno (capital humano) como externo (sociedad). Por ello, Navarro hace mención a las razones que marcan la transformación del estado las cuales:

…son originadas tanto por el fenómeno de la globalización como del desarrollo hacia una mayor complejidad experimentada por la evolución de las sociedades. Además existen realidades como la internacionalización de la economía, el aumento en la demanda de participación del sector privado en las decisiones públicas, la inherente complejidad de los nuevos asuntos de políticas o la generalización de los modos adoptados por la "nueva gestión pública", son las causas que fuerzan hacia un cambio en los esquemas y en la nueva forma de articular las decisiones (Navarro, 2002).

Ante esta situación de sociedades cada vez más complejas, Koiiman (2000) afirma que "ningún actor, sea éste público o privado, tiene en la actualidad ni el conocimiento ni la información suficientes para dar respuesta a los problemas de nuestras sociedades complejas" (p.1), de lo que puede inferir, que ninguno posee la capacidad o la posibilidad de dominar unilateralmente los diferentes sectores de la política. Según esta apreciación se puede identificar el término "dominación unilateral" como aspecto relevante para llevar adecuadamente las riendas de un gobierno ante una sociedad cada vez más demandante en sus necesidades.

Desde el punto de vista tradicional, la evolución que se ha generado en torno a los modos de articulación del interés social o colectivo, afecta significativamente tanto el contexto político como la capacidad del gobierno ante la necesidad de ejercer el poder a través de imponer unilateralmente la voluntad del gobierno. Es por ello, que Navarro

(2002) refiere lo que Koiiman (1993) considera a continuación:

La presunción implícita es que las instituciones políticas ya no ejercen el monopolio de la acción de dirigir la sociedad. Como consecuencia de los cambios referidos, parece estar produciéndose una transición desde unas pautas tradicionales de ejercicio del poder político basado en una relación de "un solo sentido" entre los que gobiernan y los que son gobernados, hacia un modelo de "doble sentido" en el que se toman en consideración tanto los intereses, percepciones y oportunidades de los que gobiernan como los de los que son gobernados. (p.1)

De esta noción, surge la gobernanza como un concepto analítico, con la finalidad de captar la reestructuración y transformación de la articulación del poder político a la luz de los cambios mencionados. De ello, se puede notar que en esta nueva forma de gobierno donde se considera la participación bilateral de los involucrados, es difícil ejercer un instrumento de dominación como mecanismo de control, el cual cabe destacar, no es el idóneo para lograr que se cumplan a cabalidad los objetivos y metas de la organización donde se ejerce.

En este sentido, para comprender lo que es la Gobernanza se debe analizar su definición básica u original, ya que ha venido presentando una serie de variaciones y/o adaptaciones en su enfoque. Una de estas definiciones menos compleja es la que considera a la gobernanza como la "estructuración de un proceso de toma de decisiones entre diversos actores, grupos u organizaciones", así lo indica Arellano, et al. (2014). Además, la gobernanza "determina quién tiene el poder, quién toma las decisiones, cómo intervienen en el proceso otros jugadores y cómo se rinden cuentas", definición esta manejada por el Institute on Governance, (2014). Es decir, está asociada con la forma en que se organiza y estructura la autoridad y la decisión para llevar a cabo ciertos fines definidos por alguien o por algunos Fukuyama, (2013: 4).

El enfoque tradicional dista demasiado del significado de una gobernanza moderna y tiene a la vez dos versiones, una positiva y otra negativa. Desde la versión negativa se destaca la capacidad de resistencia de las fuerzas sociales ante las imposiciones y regulaciones de la Administración, caracterizada por que los ciudadanos sepan mejor que el Estado lo que quieren y necesitan, justificadose el hecho de evitar a toda costa incursiones de la autoridad y la burocracia en su

esfera. Siendo que la versión positiva, se refiere a la existencia de recursos en la sociedad lo suficientemente sólidos como para poder diseñar e implementar eficazmente las políticas y esos recursos deben ser aprovechados. La fuerza e incluso la dominación de la sociedad constituyen una ventaja para el gobierno, pues permite al sistema llegar a decisiones mejores (en el sentido de más eficaces, eficientes y justas).

En cuanto que la gobernabilidad para Camou (2001), es "la calidad, estado o propiedad de ser gobernable" mientras que gobernable quiere decir "capaz de ser gobernado", resaltando que el término está rodeado de ambigüedades por lo que se pueden identificar fuentes de controversia o confusión. Para ello, es preciso en primera instancia delimitar conceptualmente la problemática respondiendo a la interrogante "que cosa" hace referencia a la gobernabilidad, en segundo orden se debe aceptar la carencia de un modelo analítico para el estudio de los problemas de gobernabilidad, preguntándonos "cómo y por qué" surgen los déficits de gobernabilidad y en última instancia hay que examinar los problemas de gobernabilidad desde la perspectiva democrática para esclarecer las complejas relaciones entre el ejercicio del gobierno democrático y el logro de adecuados niveles de gobernabilidad, siendo la ingobernabilidad todo lo contrario (2001).

El mismo autor indica que "la noción de gobernabilidad está asociada a una capacidad mínima de gestión eficaz y eficiente y de autoridad que tendría que tener el poder ejecutivo frente a los otros poderes del Estado y a la sociedad misma" (p.265). Para finalizar, lo que el autor plantea en cuanto a la contextualización y caracterización de la gobernabilidad, indica que existen cinco grados de gobernabilidad que permiten analizar un situación en particular, es así como, sitúa en los extremos lo que él considera la "gobernabilidad ideal" por ser la que hipotéticamente no presenta conflictos y la "ingobernabilidad" que se refiere al desacato de las pautas que originan una comunidad política. En este sentido, clasifica los grados restantes como "gobernabilidad normal", "déficit de gobernabilidad" y "crisis de gobernabilidad" los cuales facilitan la comprensión de las situaciones que se puedan generar al respecto. (p.39)

En cuanto a la situación de déficit de gobernabilidad el autor

mantiene una postura en la plantea ciertos indicadores que miden la discrepancia que se genera entre las demandas y las respuestas a las mismas. Pare ello, determina varias zonas o áreas con un nivel de vinculación por demás realmente estrecho, como lo son: "a) el mantenimiento del orden y de la ley, b) capacidad del gobierno para una gestión eficaz de la economía, c) capacidad del gobierno para promover el bienestar social y d) control del orden político y la estabilidad institucional" Camou (2001, p.39).

De lo anterior se puede recalcar, que la conceptualización en la que la gobernabilidad, según el autor seleccionado para el estudio, se corresponde con "un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas societales y la capacidad del sistema político (estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz" (Camou 2001:36), aborda todas las situaciones que comprende la problemática, aunque para casos específicos se debe controlar el nivel de abstracción y adecuarse a la realidad del contexto estudiado para alcanzar un análisis que se adecue al ámbito abordado y no se convierta en una simple aproximación de un prototipo de gobernabilidad.

Al haber estudiado cada uno de los términos gobernanza y gobernabilidad, se puede inferir que las mismas se han ejercido de maneras incorrectas debido a que actualmente se evidencia la ingobernabilidad en muchas de las organizaciones que forman parte de los diferentes ámbitos nacional, regional y local. Y ello puede tener sus causas en la falta de preparación en cuanto a pensamiento estratégico de algunos líderes que han tomado las riendas y pretenden dirigir las organizaciones que les han sido conferidas por líneas de mando superiores que depositan la confianza en los designados para ejercer la autoridad, no tomando en consideración que no sólo basta tener la actitud y capacidad de liderar sino que además, se debe poner en práctica aspectos gerenciales importantes para demostrar la capacidad y el saber necesario para ejercer exitosamente el poder dentro de un entorno organizacional.

Gestión pública en América Latina

Es conveniente iniciar este apartado haciendo referencia a lo indicado por Torres en cuanto a la crisis de legitimidad que sufren los Estados y las administraciones públicas de Latinoamérica, para lo cual sugiere que es preciso indagar acerca de la

modernización de ambos elementos el cual se presenta como un requisito necesario y por demás impostergable si lo que se pretende es incre-mentar los niveles de vida. Afirma que el deterioro en la legitimidad del Estado, es lo que incorpora el desgaste de la legitimidad de la gestión pública, considerando por ende que esta problemática es ocasionada por la distorsión de las relaciones entre los Estados y las sociedades de América Latina contem¬poráneas, siendo el rol de la administración pú¬blica el de vincular tales relaciones (Torres, 2007).

Esta crisis de legitimidad se puede afrontar dignamente mediante la llamada modernización de la administración pública. En aras de lograr acciones de fondo y de largo alcance y durabilidad es necesario incorporar en esta iniciativa modernizadora lo considerado en los tres niveles de análisis que se indican a continuación como prerrequisitos:

1) la eficiencia como primer nivel de análi¬sis, en el que la modernización surge para la transfor¬mación de la administración pública la cual se ha caracterizado por un manejo inapropiado de los recursos y energía organizacional,

2) la eficacia en segundo nivel de análisis en el que se considera a la modernización como todo un proceso dirigido hacia el logro de los objetivos y me¬tas estatales, y

3) la legitimidad como tercer nivel de análisis, la cual percibe a la modernización como el proceso que permite restablecer el diálogo entre el Estado y la sociedad para dar solución a la crisis de legitimidad existente (Cabrero, 1997).

Estos tres niveles están enfocados claramente en tomar en cuenta a la modernización como un mecanismo oportuno que permita a la gestión o administración pública el cumplimiento de las metas y objetivos definidos en las organizaciones, además de garantizar mediante su implementación el manejo adecuado y consciente de los recursos disponibles, manteniendo a la vez buenas relaciones entre el estado y la sociedad, los cuales son la razón de ser de su existencia.

La Nueva Gerencia Pública desde el entendido que los principios orientadores de la gerencia en los espacios privados no necesariamente son idénticos a la gerencia pública, cuestiona el movimiento privatizador de lo

público o la tendencia a evaluar la gerencia pública sólo en términos mercantilistas de costos y rentabilidad. Para Lawrence (2006), la gerencia pública por país cobra mayor sentido y eficacia al incorporar el contexto, la idiosincrasia y la historia propia de cada nación, resaltándose que aunque los problemas de las naciones más desarrolladas, no se corresponden con los propios de las nacio¬nes latinoamericanas, la evidente implantación de algunos de los postulados funda¬mentales de la NGP, con las debidas adecuaciones organizacionales y culturales para el contexto específico, constituye una acción factible y útil en pro de la eficiencia, eficacia y legitimidad en el accionar de administraciones públicas.

Los problemas relacionados con la gerencia y la administración pública en América Latina, indudablemente presentan un nivel complejo involucrando además aspectos sociales, políticos, y administrativos correlacionados con un menor desarrollo económico y democrático. Por tanto, la NGP representa sólo una más de las estrategias existentes y disponibles a aplicarse en la mejora de sistemas o instituciones públicas, destacándose que la gerencia pública no es un campo restringido a quienes se apropian de la autoridad formal dentro de las organizaciones, sino que compromete a toda la organización, aduciéndose que roles y responsabilidades varían entre diversos individuos según responsabilidad y autoridad dentro de la organización, imprimiendo a la organización la visión y el compromiso que podrían afectar la forma de actuar de todo su equipo.

Al hacer la caracterización histórica de la administración publica en América Latina se tiene que varias características indesea¬das han venido reproduciéndose en las adminis¬traciones públicas, indicando esto a los expertos en teorías de organización, que obedece en parte al agotamiento del modelo orga¬nizacional burocrático planteado en su momento por el sociólogo Alemán Max Weber. Estas características indeseables que originan una severa pérdida de legitimidad de las administraciones públicas, son los niveles muy pobres de democratización política; monopolización de las decisiones por parte del aparato de gobier¬no; actuaciones de funcionarios basadas en el cum¬plimiento de leyes y reglamentos, satisfaciendo las necesidades de mandos superiores o camarillas y no las demandas de la sociedad; manejo

inadecuado y despreocupado de los recursos públicos entre otros.

A pesar de que este modelo aplicado en Latinoamérica con demasiadas distorsiones según lo propuesto por el sociólogo Alemán, hoy es claro que no es suficiente para enfrentar la crecien¬te complejidad observada en todos los aspectos relacionados no sólo en organizaciones sino a la sociedad en general. Sin embargo, el re¬conocimiento y afán por mejorar dicha situación no es una novedad pues se han desa¬rrollando esfuerzos de mejora desde tiempo atrás, con el objeto de reconocer las distorsiones en los arreglos organizacionales.

En este sentido, hace varios años Carlos Paramés señaló:

Es de sobra sabido que Max Weber [...] dejó plasmadas las bases del modelo burocrático que ha llegado a nuestros días: La organización burocrática ha venido así descansando en los principios de la divi¬sión del trabajo [...], permanencia, jerarquía e imper¬sonalidad de las normas [...]. Pues bien, este modelo burocrático está hoy en crisis. Michael Crozier ha demostrado que esta organización impersonalmente gobernada ha generado un aislamiento de estratos y categorías jerárquicas, ha llevado al centralismo de las decisiones y al desarrollo de poderes paralelos [...] dando lugar con ello a un tipo de acción adminis¬trativa excesivamente rígida y limitada, impermeable a las reacciones del medio al que se adapta con re¬traso tras largas y penosas desviaciones (Paramés, 1978, pp. 385-386).

En ese orden de ideas, las organizaciones públicas la¬tinoamericanas pueden ser caracterizadas de la si¬guiente manera:

1. La organización es un espacio de dominación de un grupo privilegiado.

2. La organización se constituye en un foro de lu¬chas de poder.

3. El sistema de interrelación es un sistema de in¬tercambios.

4. La autoridad se visualiza como un privilegio.

5. Los procesos decisorios, ajenos a una raciona¬lidad técnica, se inclinan a la imposición o a la negociación entre grupos.

6. La estructura formal rígida y poco utilizada.

7. La relación entre individuos tiende a ser una re¬lación clientelista

(Arellano, Cabrero y Del Cas¬tillo, 2000, pp. 408-412).

Sin embargo, muchos científicos sociales contemporáneos mantienen la idea compartida sobre la evidente crisis de legitimidad que existe entre los conceptos de Estado y Administración Pública, originada por la distorsión de las relaciones entre los Estados y las sociedades contemporáneas siendo la administración pública el puente responsable de dicha relación. Lo que originó que el rol del Estado fuera severa¬mente cuestionado en los últimos años, radica en que los sistemas de administración pública en las diversas naciones, particularmente en las latinoamericanas, entraran en evidentes crisis de gestión al no ser suficientemente capaces de satisfacer ni siquiera a medias las demandas de una sociedad cada vez más informada y exigente.

En América Latina, la administración pública proyecta una incapacidad para cumplir con las expectativas sociales, esto obedece fundamentalmente a que el para¬digma que imperó hasta hace poco tiempo respecto a la manera de ejecutar los objetivos organiza¬cionales y de proporcionar los servicios públicos, se vio rebasado por los contextos sociales y económicos contemporáneos ya que exigen mayor responsabilidad, agilidad, flexibilidad y transparencia en las funciones administrativas. Ante ese escenario, la NGP surge como un instrumental que intenta revitalizar la gestión pública en el área y a la vez restablecer, como elemento fundamental, los canales de comunicación entre el Estado y la sociedad.

Las diferencias entre la administración pública y la gestión pública, facilitan la comprensión en relación al entorno organizacional y los roles que desempeñan los gerentes y los administradores públicos, que de una u otra forma confluyen en un punto común dentro de la organización para cumplir y hacer cumplir las asignaciones, metas y objetivos con el fin de dar respuestas asertivas a las comunidades y a la sociedad en general que demanda soluciones efectivas e inmediatas a los problemas que los aquejan.

Siendo entonces pertinente definir la gestión pública como aquel espacio intermedio en el que tanto individuos como los grupos privados participan en las actividades del gobierno. Estando conscientes de que la realidad indica que los problemas que se generan no sólo son responsabilidad exclusiva de la

administración pública, sino también del Estado y de la Nación, pues los tres representan un todo, con causas de tipo estructural que sobrepasan el hecho de la eficiencia de un programa o la promoción de la comunicación y la imaginación innovadora en un entorno laboral que involucra tanto al capital humano subordinado como a los funcionarios públicos en cargos gerenciales.

Los rasgos significativos de los enfoques gerenciales en las políticas y en la administración pública, dejan evidencia que la nueva visión de la gestión pública tuvo una amplia difusión en América Latina. La inserción de la gerencia pública, en los años noventa se reflejó tanto en el discurso de la administración como en los procesos modernizadores llevados a cabo por los gobiernos latinoamericanos en el marco de la implementación de mecanismos de ajuste motivados por la crisis económica de la época en cuestión. Siendo las diversas crisis de índole política y económica determinantes en la transformación del estado, enfocados en la reorganización de la administración pública.

Al hacer comparaciones entre países desarrollados y los países latinoamericanos, se ha determinado a través de diversos estudios una serie de deficiencias como la falta de respeto por la ley, la corrupción y la ineficacia de los gobiernos para proveer los servicios públicos esenciales son los problemas que en mayor o menor medida padecen los países latinoamericanos, incluso más que otras regiones del mundo en desarrollo. Dichas deficiencias constituyen una barrera muy grande para el progreso económico y para el desarrollo social de los países no desarrollados, ya que marcan sus limitaciones para competir en los mercados externos, entre otros factores por carencias en infraestructura básica, mal funcionamiento de sus instituciones y normatividades inadecuadas.

Cabe destacar que muchos de los problemas de competitividad están arraigados al manejo ineficiente de los recursos, en concepciones obsoletas de los bienes públicos que restringen la intervención del sector privado, al igual que en la falta de transparencia y rendición de cuentas en las administraciones gubernamentales. Esta situación propició que se alimentaran los procesos de reforma administrativa en el continente, redefiniendo el papel de los gobiernos frente a los retos del desarrollo económico

sustentable y la globalización de la economía.

Durante la década de los ochenta, la respuesta a la crisis en Latinoamérica cubrió varios aspectos que incluyeron la reducción del gasto público y en la medida en que fue haciéndose perceptible el incremento de la pobreza como resultado del ajuste económico, se acentuaron los cuestionamientos sobre la capacidad de los gobiernos y la eficiencia de las políticas para evitar el deterioro de las condiciones de vida de la población. La conciencia de la ineficacia de la acción gubernamental y la preocupación por resolverla, sumada a la crisis política y a los afanes democratizadores en los distintos países, se reflejó también en el interés por modelos que involucraran una relación diferente entre sociedad y gobierno, dando lugar a la transferencia, muchas veces indiscriminada, de propuestas de modernización de las políticas públicas.

Una de las virtudes de las nuevas estrategias estuvo en su posibilidad de hacer notar las graves deficiencias de las instituciones públicas; en la construcción de indicadores para evaluar la eficiencia de las políticas públicas y en sacar a luz los problemas prevalecientes. Sin embargo, el proceso de adopción de nuevos modelos para la administración no siempre consideró condiciones y contextos particulares de las naciones latinoamericanas que estimulan o restringen el éxito en la aplicación de tales estrategias. Por lo que se puede advertir que la eficiencia de la política pública no puede ser referida solamente a un contexto de proceso interno, sino que debe ser vista en el marco de las demandas y necesidades de las distintas sociedades.

Una crítica reiterada a la transferencia del modelo gerencial desde los países desarrollados hacia el entorno latinoamericano es que éste se plantea como un modelo evolucionista, como si fuese necesario arribar a ciertos rasgos universales o existiera una ciencia de la gerencia que conduce a ser eficientes. El entusiasmo por la perspectiva de la gerencia pública que llevó a muchas de las administraciones del continente a crear numerosas coordinaciones de gestión, agencias de evaluación de proceso y de resultados, así como a privatizaciones a ultranza, deja de lado que hay otros modelos, no necesariamente gerenciales, que han sido eficientes. En este sentido, resulta imprescindible considerar que el fondo del problema no se ubica

en tener un modelo, sino en integrarlo a los problemas y a las limitaciones reales del desarrollo en Latinoamérica (Guadarrama, 2003).

Para el caso de América Latina, organismos como la CEPAL comparten la idea de que para resolver las crisis del desarrollo en esta parte del mundo sería necesario: reducir el déficit fiscal en los países de la región, mayor eficiencia del Estado y mayor participación del sector privado. Igualmente consideran que los ciudadanos deben participar en la creación y disfrute de los bienes públicos y de bienes con valor social, asocian la participación de los ciudadanos con la noción de ciudadanía como participación activa de los actores sociales en los asuntos públicos. Afirman que los valores globales vinculados a la concepción de ciudadanía deben ser un referente para el diseño de las políticas de desarrollo (CEPAL, 2000).

Entre los rasgos se pueden mencionar la centralización de las decisiones, la actuación de funcionarios teniendo como único referente el simple cumplimiento de leyes y normas (aunque sabemos que eso en incontables casos ni siquiera se cumplió), la búsqueda de la satisfacción de intereses de man¬dos superiores y no de las demandas de la sociedad, manejo inadecuado de los recursos públicos, entre otros.

A pesar de que resulta clara la inexistencia de una definición contundente sobre lo que significa o lo que debería de ser la nueva gerencia pública, ésta se puede entender como una nueva filosofía respecto a la manera de hacer las cosas en las organizaciones de gobierno. Así, la NGP gira, entre otras cosas, en la actuación buscando el logro de objetivos comunes (sentido de misión organizacional), la rendición de cuentas en el desempeño profesional, la estructura-ción y toma de decisiones organizacionales en forma horizontal y no verticalmente, la descentralización en la toma de decisiones (a nivel tanto personal como organizacional). Todo ello con el propósito de asegurar que los procesos de prestación de bienes y servicios al inte¬rior de los organismos públicos alcancen parámetros de calidad que satisfagan los requerimientos de las sociedades modernas.

Para el caso de América Latina la aplicación de varios de estos elementos en la forma de una am¬plia gama de reformas gubernamentales en los paí¬ses que la conforman es ya una realidad. Lo que resta es hacer una serie de ejercicios en cada país para medir

la efectividad de esas reformas y el gra¬do de cumplimiento de los objetivos planteados, de tal forma que de ellos se derive la implementación de nuevos programas y proyectos mejorados en una ruta hacia la mejora continua.

Es notable que los esfuerzos para hacer más eficiente la administración pública en Latinoamérica no hayan contemplado las carencias en infraestructura, que no permiten que sea comparable con las del sector privado, déficit que hace muy difícil la transferencia de técnicas del management a la administración pública. Adicionalmente, hay que considerar que ha faltado interés en estudiar el desarrollo y los problemas de las organizaciones públicas desde el propio continente, pues la mayoría de los estudios y reflexiones sobre la organización provienen de instituciones e investigadores ajenos a la realidad latinoamericana.

Reflexiones Finales

Al término del abordaje del tema el instrumento de dominación como elemento predominante en la gobernanza y gobernabilidad de la gestión pública en América Latina, se puede concluir que existe una estrecha vinculación entre los aspectos tomados en consideración en este artículo, los cuales fueron tratados con basamentos teóricos de autores de reconocida trayectoria en los temas, cuyos aportes aún siguen vigentes muy a pesar de la evolución de los tiempos modernos.

En las organizaciones públicas y privadas dedicadas a satisfacer intereses colectivos o meramente particulares se puede percibir cómo el instrumento de dominación juega un papel crucial como estrategia empleada por los encargados del poder o de máxima autoridad para la consecución de las metas, objetivos y asignaciones en las mismas. Se trata entonces de ir más allá y detectar relaciones asimétricas y violentas, al ser anulado el dominado por quien ejerce el dominio de la situación, psicológicamente este tipo de agresión contra el subordinado le permite a la autoridad o quien tiene el poder, controlar con la mente al capital humano valiéndose de estrategias para lograr sus intereses que pueden ser relacionados con el buen rendimiento en la organización o simplemente para obtener beneficios particulares.

Esta situación de dominación se mantiene en la gobernanza y la gobernabilidad de las organizaciones, pues aunque ellas se originan de la transformación de los

modos de acción política manejados mediante una relación unilateral en la que la voluntad del dominador prevalece sobre la comunidad o dominados, ahora se da la participación de modo bilateral de los involucrados en el proceso, dificultando el ejercer un instrumento de dominación como mecanismo de control ya que en ambos casos están involucrados.

En el caso de la gobernanza existen diversos actores, grupos u organizaciones que participan en el proceso de toma de decisiones, por lo que está relacionado con la autoridad y decisiones y con la manera como éstas se organizan y estructuran con el objeto de lograr metas o fines determinados por uno o varios involucrados. La gobernanza representa una ventaja para el gobierno ya que permite alcanzar las mejores decisiones orientadas hacia la eficiencia, eficacia y justicia, con la fuerza e incluso la dominación ejercida sobre la sociedad. Siendo evidentemente necesario para el gobierno someter a dominio a la sociedad para el logro de sus propósitos.

Por su parte la gobernabilidad también implica dominación ya que es la disposición, momento o la propiedad de ser gobernable es decir, que tiene la capacidad de ser gobernado. Además está asociada con la gestión eficaz y eficiente de una manera mínima, y con la autoridad ejercida desde el poder ejecutivo hacia los otros poderes del estado incluyendo a la sociedad. Esto deja entrever cómo la dominación se mantiene a pesar de la transformación y cambios a nivel cultural y social, siendo aplicado como un mecanismo garantizar el control en los diferentes niveles en el entorno organizacional.

En relación a la gestión pública en América Latina, se puede concluir que tanto el Estado como la administración pública de diversos países cayeron en una evidente crisis de legitimi¬dad, siendo el origen de esta situación básicamente la ejecución de una gestión inadecuada e incapaz de satisfacer de manera íntegra las demandas de la ciudadanía. Este hecho es en particular evidente en todas las naciones latinoamericanas, las cuales se han estado esforzando por tratar de erradicar aquellos rasgos que han determinado durante muchos años la manera de proceder de los sistemas de gobierno.

En consecuencia, no se trata de rechazar o descalificar indiscriminadamente a los enfoques gerenciales como alternativas para transformar obsoletos patrones de la administración; se trata de

aprovecharlos selectiva e inteligentemente, examinando con detenimiento los problemas, para dar viabilidad a las soluciones, en un contexto de prioridades donde casi todo está por hacerse. En suma, se trata de que los países ejerzan su libertad de elegir y formular sabia y competentemente, las políticas que mejor convengan a las necesidades, intereses y particularidades de cada una de las naciones.

Al pensar que la modernización del sector público en América Latina es evidente que se requiere de prácticas que es necesario construir desde contextos socio-políticos y culturales propios de cada una de las naciones, y que esta construcción implica la conciencia de las prioridades que las condiciones particulares del desarrollo imponen para la región. La idea es evitar centrarse en beneficios particulares y dominio de la sociedad o de las organizaciones en la figura de máxima autoridad, castrando con ello las capacidad de empuje que pudieran tener las mismas si se tomaran en cuenta sugerencias, estrategias y propuestas desde la viva voz de los subordinados que también poseen preparación académica y técnica y que vislumbran oportunidades de desarrollo que los ansiosos por el poder no pueden detectar por desviar su atención y fuerza hacia situaciones que le generen beneficios propios sin salir de la zona de confort ni atreverse a competir en otros contextos.

Referencias Bibliográficas

Arellano, Sánchez y Retana (2014). Cuadernos de Gobierno y Administración Pública. Vol. 1, Núm. 2 (2014) 117-137. Documento en línea, extraído el 21 de noviembre 2018.

Arellano, D. et al. 2000. Re¬formando al gobierno. Una visión organizacional del cambio guber¬namental. CIDE – Miguel A. Porrúa, México.

Cabrero, E. 1997. Del administrador al gerente público. INAP, México.

Cruz, L. (2009). El concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles y su relación con el concepto de autoridad en el comportamiento administrativo. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n231/n231a4.pdf

Dávila, J. (2014). El concepto de poder en las organizaciones: bases analíticas. Disponible en http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/64438ABFEE

07D85F052580090077DEFF/$FILE/Juan Manuel_DavilaOcampo_2014.pdf

Guadarrama G. 2003. Gerencia Pública y Política Social en América Latina. Disponible en línea: http://www.redalyc.org/pdf/111/11101306.pdf. Extraído el 02 de julio 2018

Institute on Governance. (2014). Defining governance. Disponible en http://iog.ca/aboutus/defining-governance/ Canadá.

Fukuyama, F. (2013). What is governance? Working paper 314, CGD, Washington DC.

Koiiman, J. (ed.) (1993) Modern governance. New Government-Society Interactions, London, Sage.- "Societal Governance: levels, modes and orders of Social-Political Interaction", en Pierre, J. (ed.)

Koiiman, J. (ed.) (2000) Debating Governance, Oxford, Oxford University Press, pp. 138-164

Lawrence Lynn. 2006. Public management: Old and new.

Paramés, C. 1978. Introducción al management, ENAP, Es¬paña.

Torres, J. 2007. Marco conceptual de la gerencia pública para América Latina Documento en línea: https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/marco2008-1.pdf. Consultado 02 de julio 2018

Weber, M. (1977). Estructuras de poder. Nicaragua: Editorial la Pléyade.