

Retos y desafíos de la Nueva Administración Pública

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Noviembre 2009.

Introducción

El estudio de la administración pública recientemente ha sido un tema importante a nivel mundial, cada día los elementos de contexto, globalización y una sociedad más participativa e informada en los temas públicos, impulsa a los investigadores a conocer las mejores prácticas y de los sistemas de innovación gubernamental que han hecho más eficiente la función de algunos gobiernos hacia sus ciudadanos, sin embargo, el estudio de la misma, no ha generado los resultados en términos de eficiencia y eficacia en la entrega de los servicios y de estrategias de mejora como se pudiera esperar, lo anterior principalmente a lo tradicional del proceso de gobernar en muchos países como en México, en donde la tradición, los usos y costumbres de los administradores públicos aún dependen del momento y partido político en turno con sus virtudes y todos sus defectos.

Los retos y desafíos que la administración pública enfrenta hoy día, va primero en ser adoptada como una disciplina de estudio mundial y segundo en el sentido de incorporar cada día a más actores públicos y sociales en el proceso de creación de políticas públicas incluyentes, aun que el proceso de la administración es visto únicamente en el sentido de operación, implementación como el brazo operador del gobierno, es importante la incorporación pública en el desarrollo de lo que necesita la sociedad y establecer los mecanismos que le permitan satisfacer sus necesidades como ciudadano, las tendencias

internacionales manifiestan el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC's) en dicho proceso en lo que ahora se conoce como e-gobernanza, sin embargo este tipo de mecanismos, aún queda lejos de muchos países de America Latina, principalmente por la falta de estrategia claras de participación y el poco interés de los administradores públicos en cambiar hábitos históricamente heredados.

El presente trabajo presenta una breve descripción de los fundamentos de la administración pública a nivel mundial, para posteriormente reflexionar el por qué las políticas públicas son productos organizacionales, así como explicar cómo influyen las organizaciones públicas en la construcción y desarrollo de las capacidades de gobierno, finalmente se presentan conclusiones generales del trabajo.

Principales fundamentos organizacionales de la Administración Pública bajo el enfoque moderno

La aportación de Woodrow Wilson

El primer referente que vamos a encontrar en el campo de la Administración Pública, bajo el enfoque moderno, va a ser la aportación realizada por el vigésimo octavo presidente de los Estados Unidos de Norte América, Woodrow Wilson.

Wilson en su trabajo realizado en 1887 bajo el título “El Estudio de la Administración”, describe un contexto de ineficiencia y corrupción en todos los niveles de Gobierno en los Estados Unidos, y manifiesta la necesidad de no solo hacer esfuerzos para mejorar al “personal” del Gobierno sino también la organización y los métodos del mismo, lo que propone es buscar lo que el Gobierno puede hacer legítimamente y esas obligaciones cómo las puede hacer de una manera más eficaz (Wilson, 1887).

Menciona más no describe, a la ciencia de la administración pública como la parte más obvia del gobierno, ya que para él es la parte operativa, viva, vista, lo que define como el gobierno en “acción”, y hace esta distinción principalmente, por que no encuentra en su país los elementos de análisis y estudios académicos que sustenten su importancia, como lo fue, desde su punto de vista, lo que realizaron algunos países europeos desde hace más de 200 años¹ (Wilson, 1887).

La principal aportación de Wilson, fue el desarrollo de su dicotomía “político-administrativa”, para él las funciones administrativas del gobierno, tienen que estar completamente fuera de la esfera política, los administradores no tienen por qué contaminarse haciendo política, su función es la del campo de negocios, alejado de las prisas y las pugnas de la política.

Para Wilson los funcionarios públicos deben ser aquellos mejor calificados para realizar las tareas asignadas, quienes están en el gobierno tienen dos responsabilidades primordiales, moverse cuidadosamente y ser altamente eficientes. El funcionario tiene que ser sabio, con experiencia, de ahí su propuesta del servicio civil, en donde dichos funcionarios recibirán una educación verdaderamente técnica, mismos que no serán parte

¹ Destaca los gobiernos de Prusia y Francia, y propone dos elementos que justifican la aparición de la administración como ciencia en Europa, primero que los gobiernos eran independientes de la población popular, es decir monarquías, y segundo, que el deseo de mantener el “monopolio” del gobierno, hizo que los líderes buscaran mecanismos que hicieran más eficientes, “menos irritante” los medios de gobernar.

Sin embargo no está de acuerdo con dichos gobiernos centralizados ni absolutos.

de una burocracia² o funcionarios permanentes, sino lo que define como “estadistas” (Wilson, 1887).

Asimismo, manifiesta la importancia de los estudios comparativos de gobierno, considera que al igual que el ser humano tienen los mismos órganos un hombre libre que un esclavo, los gobiernos comparten los mismos elementos y necesidades al momento de realizar su administración pública, define las diferencias más invita a considerar aquellos elementos que puedan ser de utilidad y que estos sean filtrados por sus constituciones (Wilson, 1887).

Podemos afirmar que las principales aportaciones de Woodrow Wilson es su identificación de la administración pública como disciplina a estudiar, la importancia de la organización pública a través de los elementos de eficacia y eficiencia, y sobre todo la incorporación de la capacitación de los servidores públicos a través del servicio civil de carrera.

La burocracia de Max Weber

Otro de los personajes que han influenciado en la administración pública moderna, ha sido el Alemán Maximilian Carl Emil Weber, en cual a través de su obra “Economía y sociedad”, publicada en 1920, define en su tercer capítulo “Sociología del poder: los tipos de dominación”, la definición sociológica de legitimidad, y el concepto de dominación, como oposición al poder (Weber, 1920).

² Wilson considera que la burocracia sólo podrá existir cuando el servicio del gobierno se mantenga alejado de la vida política común del pueblo, pone como ejemplo el de la influencia de Stein en Prusia, en donde gracias al liderazgo de un verdadero “estadista iluminado” por el auténtico espíritu público, cambió cargos arrogantes en instrumentos de gobierno justo (Pág. 91, Wilson, 1887).

En su obra Weber define la estructura de la administración pública que para su contexto (revolución industrial) tenía que ser un grupo de sujetos altamente preparados para lograr el desarrollo industrial, este grupo era necesario para lograr el vínculo entre la oficina de gobierno y las demandas específicas de la sociedad industrial, mismo que definió como “administración burocrática”.

Dentro de su ensayo Weber considera al Laicismo como el elemento que define el destino del ser humano, es decir, el hombre es el arquitecto de su propio destino y no lo es el derecho divino, fomenta el conocimiento, el desarrollo de inquietudes, hábitos, libertad de conciencia, de trabajo, pensamiento. Hace un fuerte énfasis en el desarrollo de los conocimientos racionales, argumenta que el desarrollo económico se sustenta en las áreas fundamentales del conocimiento (donde se formulan las preguntas y respuestas para el desarrollo del mundo moderno), es decir en el método de estudio y no en los dogmas de fe.

En su trabajo, Weber describe la dominación como reglas e instituciones que deben cumplirse, el poder no es solo un asunto de imposición, el poder es aceptado y reconocido, el ser legitimado representa un acto de fe, es decir se tiene que creer en él.

Describe los tipos de dominación como racional, tradicional y carismático, donde el primer tipo representa el dominio legal y requiere cuatro saberes básicos, el profesional, aplicado, utilitario y productivo, los cuales sirven para la creación del denominado grupo “burocrático administrativo³”, igualmente define al político como un apasionado casi religioso de su trabajo de burócrata, un siervo del estado, el cuál necesita tener una pasión

³ Para Weber, la burocracia representa orden, eficacia, procesos, rutinas de trabajo, estudia la burocracia administrativa de Federico I de Prusia, la cual corresponde a una burocracia militar, obtiene los elementos esenciales y genera su modelo ideal de burocracia para un mundo moderno.

por su vocación de servicio y la capacidad para mantenerse alejado de las tentaciones de la política.(Weber, 1919).

De Weber se puede destacar su definición de burocracia administrativa, como aquella altamente eficiente, racional, precisa, estable, disciplinada, enfocada a la obtención de resultados, técnicamente eficiente y la cuál según Weber es el pilar del desarrollo de los países del occidente, por lo tanto, también está a favor de un grupo altamente calificado que cumplen un proceso rutinario previamente establecido de normas según una estructura organizacional específica.

La teoría neoclásica

Se considera su aparición en los 30's como resultado de la gran depresión, va a tratar de responder a las fallas del mercado y las administrativas, considera que la organización es un conjunto de conductas de sus miembros, los cuales actúan de manera racional buscando el beneficio común hacia la organización.

La principal característica del estudio neoclásico, es el entendimiento de las conductas, ya que determina que si las conductas pueden ser estudiadas y/o medidas, también es posible establecer relaciones de causa y efecto, los dos principales exponentes de éste tema son Luther Gulick y Lyndall Urwick a través de su trabajo recopilatorio "Papers of the Science of Administration", en donde Gulick plantea entender a la administración sobre las bases de la democracia, por lo que propone formar especialistas bajo un conjunto de valores que impliquen atender lo que el pueblo requiera (Harmon M. Michel y Richard T. Mayer, 1999).

Para ellos la administración se tiene que dividir en división del trabajo, eficiencia y responsabilidad, puntos de partida donde se fundamente la administración, ellos al ser discípulos del Wilson, incorporan la dicotomía político-administrativa. En las escuela neoclásica, la parte fundamental es la racionalidad instrumental, lo que representa el uso de los medios y fines compatibles con la eficiencia, este elemento es considerado su punto medular.

Se hace énfasis en la división del trabajo, se manifiesta que la clave de una buena organización se fundamente en una buena división y como se subdivide por el líder, es decir de las capacidades directivas se va a reflejar una buena división del trabajo, de aquí el nacimiento del “POSDCORB⁴”, o elementos básicos con los que tiene que contar el director.

Las organizaciones generan dosis de racionalidad para definir y solucionar problemas, son creadas no son producto de la naturaleza, lo que se crea como organización debe funcionar como organización.

Principio de administración que define Guilick :

1. homogeneidad: caracterizar al trabajo por el propósito al que sirve, por el procedimiento que emplea, la persona o cosa con las que trata, así como el lugar donde trabaja, a mayor comunión o identidad es como funcionan mejor las organizaciones, lo que importa es el cargo y la tarea, no la persona.

⁴ Por sus siglas en inglés POSDCORB se refiere a las capacidades de planear (planning), organizar (organizing), contar con capital humano (staffing), dar dirección (directing), coordinación (co-ordinating), dar información o reportes (reporting) y ejercer el presupuesto (budgeting).

2. Principio clave: coordinación, la relación de elementos que trabajan de manera ordenada secuenciada, no se explica por si misma sino por otros elementos.

3. La especialización y el margen de control son guías generales para la acción administrativa, responsabilidad especial al director, el margen de control lo que objetivamente se puede controlar, capacidades, seguimiento y evaluación.

El principal crítico del modelo neoclásico fue Herbert A. Simon en su “Administrative Behavior”, Simon, premio Nóbel de economía, realiza su análisis sobre la teoría neoclásica después de la segunda guerra mundial, en donde se da una marcada confianza hacia la ciencia, surge la creación tecnológica social para predecir y controlar la conducta humana, Simon de modo específico propone la creación de la tecnología administrativa, todo sustentado en el conductismo, el objetivo es generar y manipular información sobre la conducta humana, recomienda el estudio científico y empírico de las organizaciones (Harmon M. Michel y Richard T. Mayer, 1999).

Para Simon, el trabajo de Gulick y Urwick es como un “proverbio”, por que no ofrecen una guía sobre cuando hay que aplicarlos.

Simons señala que hay limites en la racionalidad administrativa, por ejemplo información incompleta, señala que la racionalidad no es algo dado, es algo que se construye con el tiempo.

Valora al hombre administrativo dentro de un complejo sistema de alternativas y consecuencias y sobre ellas busca maximizar la mejoro alternativa, inmerso en problemas y limitaciones, (mundo de las oportunidades y mudo de las restricciones). La racionalidad de la administración esta limitada por hábitos, capacidades, valores y concepciones.

De la teoría neoclásica se puede destacar que busca más una integración organizacional vertical en donde la figura del director es primordial, la dinámica organizacional va dirigida al beneficio de la organización sin considerar las expectativas de los individuos, incorpora la dicotomía de Wilson entre lo político y lo administrativo, no cuenta con elementos de estudio lógico y empírico sino netamente normativo.

La nueva gestión pública

La nueva gestión pública (NGP), se va a caracterizar por la modificación en la relación de los gobiernos con los demás actores, no es mas parte de un estado altamente jerarquizado y ordenador: el estado ahora juega el papel de facilitador, hay una recuperación de lo publico desde el estado, monopolios públicos desaparece en la partes productivas.

Se adoptan políticas de subcontrataciones, coproducciones y cofinanciamiento, que sume o multiplique, no es el gobierno haciendo todo, sino incentivando y convocando, para potenciar el benéfico publico.

Los particulares se vuelven proveedores de bienes y servicios que antes eran tarea exclusiva del estado, existen redes de actores no gubernamentales que tienen la facultad de atender asuntos públicos.

Los asuntos del estado ahora son asuntos públicos, por lo que las posturas ahora pueden ser negociadas e incluso rechazadas, pueden existir elementos de desconfianza por lo que se le exige rendición de cuentas a través de esquemas de transparencia.

Se considera que a mayor auge del sector privado menor importancia tiene la rendición de cuentas; hay que destacar la de carácter gerencial, los gerentes van a rendirle cuentas a sus jefes inmediatos, no a las cámaras o a los legisladores. Lo que busca la NAP es que la política no genere ruido al funcionamiento de la administración.

Esto genera algunas implicaciones, por ejemplo el político empieza a perder el control sobre los administradores, sino hay reglas claras el administrador público se mete al proceso político y no administrativo, esto sucede por que la administración también es considerado como un centro de poderes, y recursos, lo cuál se vuelve atractivo para el técnico que finalmente se vuelve más político.

La nueva gestión pública, busca que los servidores públicos ingresen al conocimiento de otros valores además de la legalidad y los procedimientos administrativos, establece a la calidad y la eficiencia, implementa sistemas de evaluación, y para ello van a poner énfasis en el diseño de nuevas formas de contratación.

Una de las características más destacadas de las propuestas de la NAP es el énfasis que pone en promocionar el valor de la equidad, no tanto como un sustituto de viejos valores de la administración pública estadounidense, como puede ser la eficiencia, sino como un valor por añadir.

Tal vez la principal característica de la NAP, es el hecho de que intenta cambiar el paradigma neoclásico al incorporar a los administradores en el proceso de elaboración de las políticas públicas.

Otra característica importante, es que la NAP combina la gestión interna con la gestión del entorno distinguiendo entre cuatro procesos; los procesos distributivos

(equidad), los integrativos (formas organizativas menos jerárquicas), los de intercambio con el entorno (relaciones entre organizaciones) y los socioemocionales (desarrollo organizativo que favorezcan la participación de los empleados públicos) (Carrillo, 2004).

La Nueva Gobernanza

El elemento distinguible de la Gobernanza democrática consiste en que el gobierno tiene que considerar al ciudadano como cliente, mismo que tiene la facultad para evaluar los servicios y las ineficiencias de la gestión pública.

Luis Aguilar en su libro “Gobernanza y gestión pública” describe las tendencias de la administración pública en esta nueva gobernanza:

Pública: regida por la democratización de los regímenes políticos, despertar de los ciudadanos, lucha por la calidad de vida, valor en los asuntos públicos, no discriminación, no impunidad.

Gerencial: reconstrucción de la capacidad administrativa de la administración pública, capacidad y funciones sociales básicas, capacidad de respuesta de los gobiernos, pone énfasis en los métodos de gestión no de administración, superación de entorno adversos, la gestión del desempeño que procure mantener en una escala favorable al gobierno, de ahí la importancia de los indicadores de desempeño, misma que es la suma de numérico y cualitativo que mide las capacidades, respuestas y formas de llevar a cabo la vida pública.

Elemento común: la centralidad en el ciudadano, aparece un ambiente favorable para el concepto de la política pública, la deliberación pública, satisfacción o insatisfacción

de la calidad de bienes y servicios, tomar en cuenta los cuestionamientos del público ciudadano, superación de la visión internalista de la administración pública (programas, organización, procesos, personal) sin tomar en cuenta la misión de la organización que se lleva a los espacios públicos.

La nueva gobernanza considera la calidad como un principio dentro de los aspectos tanto institucionales como de administración, pretende incorporar prácticamente todos los elementos del análisis de la política pública, es decir desde el diseño hasta la evaluación e incluir a los servidores públicos en dicho proceso, además invita a dichos servidores a considerar el costo de oportunidad de sus clientes (ciudadanos) y los beneficios a los mismos (Aguilar, 2004).

A la nueva gobernanza se le concibe bajo una nueva visión, más estratégica de la calidad en los servicios públicos, surgen los elementos de valor público, equidad y oportunidad.

Busca dar certidumbre, trata de cuidar los resultados esperados a través de un marco regulatorio, definir las reglas de juego vigentes de la vida comunitaria, así como las normas, leyes, códigos, que generen dicha certidumbres.

Un elemento primordial, tiene como propósito disminuir los costos a los ciudadanos de lo que hace el gobierno, pero al mismo tiempo busca incrementar su calidad de vida.

Las Políticas públicas como productos organizacionales

Thomas R. Dye, define a la política pública como todo aquello que el gobierno hace, por qué lo hace y que diferencia hace, por su parte Harold Lasswell explica a la

política pública como un programa que incluye objetivos, valores y prácticas (Lester y Stewart, 2000). Ambos consideran la idea de que la política pública son las acciones que surgen para desarrollar las obligaciones del gobierno hacia sus ciudadanos, en donde actualmente se incluye el elemento de “a través de la participación de sector público o privado”.

Es una forma de intervención de la autoridad en aquellos elementos de la comunidad que buscan regular ciertas cosas que están fuera de la regularidad, de orden, alejados de lo legal, se considera que cada problema público tiene su propia política pública.

Las políticas públicas son productos organizacionales inmersas en el centro de un complejo orden de gobierno, en donde para su gestión interactúan actores públicos y privados que entran en un proceso de interacciones de la misma organización, de este proceso se definen su origen, su razón de ser, qué problema pretenden solucionar, en dicho proceso entran en juego los elementos de poder que dictaminarán el futuro de la política pública, este factor puede llevar a un proceso de falta de credibilidad.

Dicho elemento conlleva a la exigencia de que no todo lo que ofrece el gobierno es lo óptimo, lo anterior se resume en una falta de credibilidad en las políticas y en los políticos, falta de credibilidad en lo que es el gobierno y lo que es la autoridad. Dicha credibilidad es fundamental en el proceso de la creación de las políticas públicas, si los funcionarios no creen en lo que hacen, entonces el proceso de política no tiene sentido en sí mismo, por lo que la política se puede decir, entra en un proceso que busca, primero identificar como se puede construir dicha confianza, dentro de determinados medios o que

estrategias va a utilizar para incrementarla y tercero cual va a ser su impacto es decir, cuál será el saldo último de la credibilidad, (costos y beneficios).

La credibilidad es un valor que permite la mejor funcionalidad de la comunidad en términos diarios, hay un ambiente de aceptación de que las cosas se están haciendo de manera correcta, pero en ese mismo sentido se puede desplomar el elemento de la credibilidad (Giandomenico, 2004).

Aún que el proceso de las políticas públicas es resultado de un proceso organizacional, el cumplimiento de lo que se aprueba por un grupo de actores, no es necesariamente lo que se cumple por los otros, entran en juego los elementos externos de poder e intereses.

De lo anterior es que se considera a las políticas públicas como resultado de una estrategia integral, no es producto de la casualidad ni parte de una receta de cocina, cada una representa una propuesta específica para solucionar un problema único. Demandan compromiso creíble, la sociedad tiene que percibir que lo que está ofreciendo el gobierno es algo que va poder realizar, no es algo inalcanzable, por lo que las propuestas exitosas son aquellas desarrolladas de manera puntual y no general.

Cómo influyen las organizaciones públicas en la construcción y desarrollo de las capacidades de gobierno

Como se ha presentado en este trabajo, indudablemente las organizaciones públicas influyen en las capacidades de gobierno de diversas maneras, hemos presentado desde en enfoque dicotómico de Wilson y su aplicación directa por parte de los neoclásicos en la división entre la política y los temas administrativos, hasta los elementos de participación

ciudadana en el proceso del diseño de las políticas públicas a través de los esquemas de la nueva gobernanza, las organizaciones siempre han marcado las pautas sobre las cuales los gobiernos desarrollan sus capacidades.

Vimos cómo a principios del siglo XX, las capacidades del gobierno iban dirigidas a mejorar las antiguas tradiciones de ineficacia e ineficiencia de los servidores públicos y como éstos, bajo un contexto de crisis, buscaron los elementos que mejoraran su gestión a través de la capacitación y el compromiso moral de la democracia gracias a las aportaciones de Wilson.

Asimismo, se pudo observar cómo producto del desencanto de la sociedad sobre un sistema de gobierno obsoleto, como lo fue en su momento el modelo neoliberal y el keynesiano, prácticamente obligo a los gobiernos adquirir nuevas capacidades, más enfocadas y menos dispersas, ocupándose únicamente de las tareas estratégicas del gobierno y deshaciéndose del altamente volátil órgano de gobierno burocrático, tal y como se vivió a principios de los ochentas con la administración del presidente Ronald Regan en los Estados Unidos y Margaret Hilda Thatcher en Inglaterra.

Finalmente, describimos la importancia de la sociedad civil, informada y participativa, en el diseño de las políticas públicas, mismos que han impulsado la creatividad de las organizaciones públicas en la búsqueda de dar respuestas más claras y económicas, a las demandas sociales que emanan de la participación social, indudablemente ese puede ser el mayor reto de los actuales gobiernos, ya que los mismos tienen que tener la capacidad de actuar mucho más rápido y responsablemente para lograr mantener su posición dentro del poder público, de lo contrario vimos como la falta de

credibilidad puede afectar directamente en las decisiones de los públicos sobre el que hacer de sus líderes.

Conclusiones, aportaciones para la nueva gestión pública

Como se menciona al inicio del presente trabajo, la administración pública cuenta con múltiples retos y desafíos para su consolidación como disciplina principalmente en los países de América Latina, lo anterior por los vicios que como país arraigamos como parte de un elemento cultural, sin embargo, una oportunidad de ir disminuyendo dichos vicios, es la incorporación de tecnologías de información y comunicación (TIC's) en los procesos de la administración pública.

Las TIC's se han transformado en una de las áreas más importantes para los gobiernos y administradores públicos en todo el mundo. Los gobiernos cada día enfrentan nuevos retos de competencia global, dicha competencia va desde los niveles más básicos como el municipio, hasta los niveles más complejos como el gobierno federal.

Actores importantes dentro del ámbito académico, han identificado a las TICs como herramientas importantes con las cuales los gobiernos pueden hacer frente a los retos de la globalización, pero al mismo tiempo, estas herramientas son vistas como un nuevo reto para el propio estado, dada su cada vez mayor complejidad y dinamismo.

En los últimos años, las estrategias de los gobiernos a nivel mundial, se han movido de simples estrategias de e-gobierno a estrategias integradas o de e-gobernanza, esto es, aprovechar de manera eficiente las TIC's en los procesos de toma de decisión, mediante los cuales los individuos y las instituciones públicas y privadas interactúan en la búsqueda de un bien común (Sesma, 2005).

Sin embargo, no únicamente las TIC's van a hacer más eficiente el proceso de la administración pública, es importante reforzar la idea del funcionario "ideal", altamente efectivo de la burocracia de Weber, pero con los mecanismos e incentivos que le permitan realizar su gestión de manera eficaz, asimismo, se tiene que considerar que el ambiente interno y externo del gobierno es como un organismo vivo, que no puede considerarse por partes para su análisis, ya que lo que se modifica en una parte afecta a todas las demás, por lo que una recomendación adicional, sería incorporar elementos de estudio sistémico de las organizaciones públicas para entender su interacción y efectos con los demás actores políticos y públicos.

Scheel (1998), explica como los proyectos de orden social son cada día más complejos, vulnerables y sensibles a la tradicional y hasta el momento, ineficiente decisión política. Propone el uso del pensamiento sistémico expresado por Peter Senge en su libro "Fifth Discipline" (1990) como aquel que puede ayudar a encontrar una mejor solución a los complejos contextos en los que se ven inmersos los gobiernos, esta es una recomendación de análisis para futuras investigaciones.

Bibliografía

Aguilar Villanueva F. Luis (2006) "Gobernanza y gestión pública", México, Fondo de Cultura Económica.

Carrillo, Ernesto (2004) "La evolución de los estudios de administración pública" en De la Administración Pública a la gobernanza, María del Carmen Prado (compiladora), México, El Colegio de México.

Majone, Giandomenico (2004) "La credibilidad de las políticas: por qué es importante y

cómo lograrla” en De la Administración Pública a la gobernanza, María del Carmen Prado (compiladora), México, El Colegio de México.

Lester, J. and Stewart, J. (2000), “Public Policy: An Evolutionary Approach, Australia and United States”: Wadsworth Thomson Learning.

Harmon M. Michel y Richard T. Mayer (1999) “Introduciendo de nuevo a la sociedad: símbolos, prácticas y contradicciones institucionales” en El nuevo institucionalismo en el análisis de las organizaciones (Walter W. Powell y Paul J. Dimaggio (compiladores), México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública y Fondo de Cultura Económica.

Senge, P. (1990), The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Currency Doubleday, a division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.

Sesma, J. (2005). “Propuesta de Estrategia de e-Gobernanza para el Estado de Guanajuato”, Simposio Iberoamericano en comunicación del conocimiento y conferencias. Internacional. Estados Unidos de América.

Scheel, C. (1998), Modelación de la dinámica de ecosistemas, México, Trillas: ITESM. Universidad Virtual.

Willson W., “El Estudio de la Administración”, en Clásicos de la administración pública Jay M. Shafritz y Albert C. Hyde (compiladores) Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública y Fondo de Cultura Económica.

Weber M., “Politics As a Vocation”, Fortress Press, January 2000.

Weber M., “Sociología del poder: los tipos de dominación”, Alianza Editorial, S.A.,

Madrid, Enero – 2007.