

DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v7i1.547>

La gestión pública como factor clave en el desarrollo factible de la gobernanza

Public management as a key factor in the feasible development of governance

A gestão pública como factor chave para o desenvolvimento viável da governação

Narda Paola Merchán-Ponce ^I
narda.merchan@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-9878-7099>

Nancy Fabiola Pinargote-Vásquez ^{II}
n_pinargote@yahoo.com
<https://orcid.org/0000-0002-2030-8526>

Rubén Darío Acebo-Calderón ^{III}
ruben.acebo@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-4861-7099>

Correspondencia: narda.merchan@unesum.edu.ec

* **Recepción:** 30/11/2021 * **Aceptación:** 18/12/ 2021 * **Publicación:** 20/01/2022

1. Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria; Magister en Administración de Empresas Mención Dirección Financiera; Economista; Universidad Estatal del Sur de Manabí; Jipijapa, Ecuador.
2. Diploma Superior en Auditoría de Gestión de la Calidad; Especialista en Auditoría de Gestión de la Calidad; Magister en Auditoría de Gestión de la Calidad; Contador Público; Ingeniera en Contabilidad y Auditoría; Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí; Manta, Ecuador.
3. Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria; Licenciado en Ciencias de la Educación Especialidad Cultura Física y Deportes; Universidad Estatal del Sur de Manabí; Jipijapa, Ecuador.



Resumen

La gobernanza se ha convertido un pilar de las sociedades en la actualidad, debido a que resalta la interacción del Estado, sectores productivos y sociedades civiles en pro del desarrollo común. La gobernanza ha ido transformándose acorde al tiempo y al tipo de cultura que predomina en un entorno. Un aspecto importante en la gobernanza es la gestión pública del gobierno el cual juega un papel importante en la relación de los demás miembros de la articulación. Esta gestión pública debe estar basada en la coherencia y credibilidad de los objetivos anunciados y cumplidos, aunado a la forma en cómo se ejecutan y administran. Con esto se permite que los ciudadanos sean actores principales de su propio destino socioeconómico. El objetivo general de esta investigación es analizar la gestión pública como factor clave en el desarrollo factible de la gobernanza. La metodología empleada para la consecución de este fin es de carácter documental y bibliográfico. Los resultados se basaron en el análisis de las características de la gestión pública, la relación de la gestión pública, gobernanza y sociedad, las capacidades para gobernar y las claves para una gobernanza efectiva. A manera de conclusión se establece que la gestión pública debe buscar herramientas que cambien los paradigmas sociales y por ende la cultura organizacional y social, ejerciendo una transformación de la gobernanza clásica a la gobernanza colaborativa como factor clave de un desarrollo prospero de las naciones; por lo tanto, es en la colaboración de todas las partes la que permite un avance hacia los objetivos comunes y es por ello que la gestión pública juega un papel importante y efectivo en el desarrollo de la gobernanza.

Palabras Clave: Gobernanza; Gestión Pública; Cultura; Gobernanza Colaborativa

Abstract

Governance has become a pillar of societies today, because it highlights the interaction of the State, productive sectors and civil societies in favor of common development. Governance has been changing according to time and the type of culture that prevails in an environment. An important aspect of governance is the public management of the government, which plays an important role in the relationship of the other members of the joint. This public management must be based on the coherence and credibility of the objectives announced and accomplished, together with the way in which they are executed and administered. This allows citizens to be main actors in their own

socio-economic destiny. The general objective of this research is to analyze public management as a key factor in the feasible development of governance. The methodology used to achieve this end is documentary and bibliographic in nature. The results were based on the analysis of the characteristics of public management, the relationship of public management, governance and society, the capacities to govern and the keys to effective governance. In conclusion, it was obtained that public management must seek tools that change social paradigms and therefore organizational and social culture, exercising a transformation from classical governance to collaborative governance as a key factor in the prosperous development of nations; therefore, it is in the collaboration of all parties that allows progress towards common objectives and that is why public management plays an important and effective role in the development of governance.

Keywords: Governance; Public Management; Culture; Collaborative Governance

Resumo

A governação tornou-se um pilar das sociedades de hoje, porque destaca a interacção do Estado, dos sectores produtivos e das sociedades civis em prol de um desenvolvimento comum. A governação tem vindo a mudar de acordo com o tempo e o tipo de cultura que prevalece num ambiente. Um aspecto importante da governação é a gestão pública do governo, que desempenha um papel importante na relação dos outros membros do conjunto. Esta gestão pública deve basear-se na coerência e credibilidade dos objectivos anunciados e realizados, bem como na forma como são executados e administrados. Isto permite que os cidadãos sejam actores principais no seu próprio destino socioeconómico. O objectivo geral desta investigação é analisar a gestão pública como um factor chave para o desenvolvimento viável da governação. A metodologia utilizada para atingir este fim é de natureza documental e bibliográfica. Os resultados foram baseados na análise das características da gestão pública, da relação entre gestão pública, governação e sociedade, das capacidades de governar e das chaves para uma governação eficaz. Em conclusão, obteve-se que a gestão pública deve procurar ferramentas que mudem os paradigmas sociais e, portanto, a cultura organizacional e social, exercendo uma transformação da governação clássica para a governação colaborativa como factor chave para o desenvolvimento próspero das nações; por conseguinte, é na colaboração de todas as partes que se pode progredir no sentido de objectivos comuns e é por



isso que a gestão pública desempenha um papel importante e eficaz no desenvolvimento da governação.

Palavras-chave: Governação; Gestão Pública; Cultura; Governação Colaborativa

Introducción

Desde la formación de las sociedades en los principios de los tiempos fue necesaria el consenso de las personas que las conforman para poder determinar un liderazgo que le permitiera subsistir en ese mundo que cada día era cambiante. Se recitaban orientaciones para poder conllevar al éxito en las áreas de cultivo, caza y pesca necesario para la existencia. En ese momento nace la gobernanza con para metros influyentes dentro de dichas sociedades.

Es por ello, que es necesario que se determine un concepto de gobernanza buscando cumplir con esos objetivos. Los primeros conceptos eran excluyentes donde solo existía un dominio conductivista, es decir un solo organismos era el que propondría los mecanismos de ejecución de las tareas, obras o proyectos a nivel social, político y económico. Ese papel era del gobierno por lo cual, la gobernanza es el conjunto de arreglos institucionales mediante los cuales se preparan, adoptan y ejecutan las decisiones públicas en un entorno social determinado, donde se incluye procesos, reglas, mecanismos de imposición, control y rendición de cuentas instrumentos que inciden sobre las decisiones públicas(Longo, 2009).

En la actualidad el concepto de gobernanza tiene varias aristas que cambian constantemente, particularmente influenciados por la globalización. En la actualidad, el gobierno no decide sobre las políticas, objetivos y actividades a las organizaciones económicas, sociales y ciudadanas, las cuales tienen ahora un papel más influyente en la definición de las políticas y servicios públicos donde participan en su implementación, evaluación y mejora(Aguilar, Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones, 2008).

En otras palabras, existe una interrelación entre el gobierno y los entes, instituciones y organizaciones socioeconómicos que buscan un fin común, el desarrollo efectivo de las sociedades. La gobernanza es un conjunto de acciones mediante el cual el gobierno dirige a la sociedad, permitiendo la participación directa o indirecta de la colectividad en la realización de los objetivos

comunes y la coordinación de las múltiples acciones para asegurar su realización (Aguilar Villanueva L. F., 2015).

Así mismo, esta nueva relación permite la ejecución de proyecto que buscan garantizar las necesidades más importantes de las sociedades. De aquí que, en la gobernanza moderna, las instituciones estatales y no estatales, los actores públicos y privados, participan y a menudo cooperan en la formulación y la aplicación de políticas públicas; por lo cual se caracteriza por organizaciones formales y por redes entre organizaciones (Mayntz, El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna, 2001).

“Se denomina gobernanza en sentido estricto o *“nueva gobernanza”*, moderna, al proceso en el que la definición del sentido de dirección de la sociedad, de las actividades para realizar los objetivos (resolver problemas, enfrentar desafíos, crear futuros de valía), de las formas de organizarse y del modo como se distribuirán los costos y beneficios ya no es ni puede ser obra exclusiva del gobierno, considerado como actor único o dominante, sino que es el resultado de la deliberación conjunta – interacción – interdependencia – coproducción – corresponsabilidad – cogobierno – asociación entre el gobierno y las organizaciones privadas y sociales”. (Aguilar, Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar, 2010, págs. 41-42)

Sin embargo, esta tarea de unificar estos polos sociales, políticos y económicos no es tarea fácil, es más bien compleja que requiere de la capacidad de aceptación de las ideas o proyectos de cada grupo. Para ello se deben tomar ciertos aspectos que se consideran importantes en la gobernanza. Esta tiene contenidos extraordinariamente diversos basados en cinco ejes: 1) las instituciones políticas; 2) las instituciones de justicia; 3) las instituciones de mercado; 4) la gestión pública; y 5) la sociedad civil (Longo, 2009). Del mismo modo, las funciones del gobierno pueden conllevar a tres etapas que actúan sobre dos áreas, tal como se detalla en la Tabla 1.

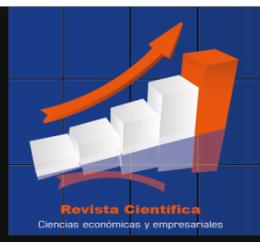


Tabla 1. Funciones del gobierno.

| | Atender fallas de mercado | | Mejorar la equidad | |
|------------------------------|--|---|--|---|
| Funciones mínimas | Proveer bienes públicos puros <ul style="list-style-type: none"> • Defensa • Estado de derecho • Derechos de propiedad • Política macroeconómica • Salud pública | | Protección de la pobreza <ul style="list-style-type: none"> • Programas de reducción de pobreza • Atención de desastres | |
| Funciones intermedias | Atención de externalidades <ul style="list-style-type: none"> • Educación básica • Protección del medio ambiente | Regulación de monopolios <ul style="list-style-type: none"> • Regulación de servicios públicos • Política anti-monopolio | Reducción de la información imperfecta <ul style="list-style-type: none"> • Seguros (salud, vida, pensiones) • Regulación financiera • Protección del consumidor | Proveer seguridad social <ul style="list-style-type: none"> • Pensiones redistributivas • Asignaciones familiares • Seguro de desempleo |
| Funciones activas | Coordinación con la actividad privada <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar los mercados • Iniciativas de “cluster” | | Redistribución <ul style="list-style-type: none"> • Distribución de riqueza | |

Fuente: (Jaime & Sabaté, 2006)

Por supuesto, esta tarea de organización queda de parte del ente gubernamental. Las prácticas políticas que el gobierno despliega para definir y ejecutar la conducción social es lo que la gobernanza valora, vindica y justifica (Aguilar, Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar, 2010). Estas prácticas en sí, debe ser el proceso de decisión de los contenidos de la gobernanza, basados en los cinco ejes. Es el proceso mediante el cual el gobierno y los actores privados y sociales construyen y deciden conjuntamente el contenido que tendrá la dirección social y su modo de efectuar: objetivos, actividades y los recursos (Aguilar, Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones, 2008).

De otra forma, lograr este proceso de decisión es complejo más no titánico. Es coordinar los aspectos más importantes de los entes protagonistas. Lo complejo de los asuntos públicos es la constante de las sociedades contemporáneas, lo cual representa retos de cómo gobernar, tomando en cuenta la pluralidad de intereses en juego y la diversidad de planteamientos que se formulan desde distintos núcleos de la vida colectiva (Uvalle, 2012).

En la misma manera, estos retos de los entes gubernamentales deben tener como misión la vinculación entre las mismas organizaciones públicas que conforman el estado y con las

instituciones sociales y económicas del país. Es decir, el proceso de integración solo es concebible sobre la base de responsabilidades compartidas entre los distintos niveles de gobierno y entre estos y la sociedad, a través de la interdependencia y la transversalidad propias de las sociedades modernas basados en un sistema de redes multinivel (Morata, 2002).

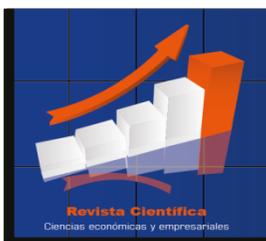
Un aspecto importante en el desarrollo de la gobernanza tiene que ver con el desenvolvimiento del gobierno y sus instituciones, es decir sus redes multiniveles. Se debe estar dispuesto a desarrollar modelos de gobernanza en aquellas áreas de política que puedan hacerse lo suficientemente transparente como para que los organismos fiscalizadores estén en condiciones de evaluar en qué medida los poderes públicos han sido más asignados (Guy Peters F., 2005). Es por ello, que las funciones de monitoreo y evaluación deben estar claramente asignadas a un organismo competente y con capacidad técnica para realizar la función (Prats, 2016).

Esto último confirma la creación necesaria de un equipo auditor conformada por un crisol de profesionales públicos y privados que buscan la eficiencia de dicho sector. Por consiguiente, la condición es que exista una interpretación compartida de la situación, con el fin de que determinadas incertidumbres contribuyen a bajar el nivel de conflicto por la toma de decisiones en un determinado momento (Mayntz, Governance en el Estado moderno, 2006).

Por consiguiente, obtener una relación multinivel efectiva es una prioridad del gobierno y a su vez de la gobernanza. Para lograr esto, se deben llegar a acuerdos que permitan un mayor compromiso y así poder establecer relaciones acordes con los entes sociedades y económicos de la nación.

“Los acuerdos forman parte del régimen de las instituciones que se crean y funcionan para que la vida comunitaria tenga certidumbre. Implica acercar posturas, asumir compromisos y valorar los costos que deben asumirse para que lo colectivo pueda desarrollarse de manera eficiente y productiva. Los acuerdos aluden a compromisos que se establecen para superar restricciones y carencias que no es posible conseguir en ambientes de disputa intermitente”. (Uvalle, 2012, pág. 51)

El logro de estos objetivos determinará la efectividad del gobierno y su administración pública. El peso recae sobre las instituciones multinivel del estado. La dirección de cada una de estas corre a cargo de altos funcionarios cuyas habilidades o inhabilidades pueden favorecer o impedir una dirección corporativa correcta, afectando el desempeño de la administración pública y, en consecuencia, la conducción de la sociedad (Aguilar Villanueva L. F., 2014).



En consecuencia, es la búsqueda de la neutralidad, en todos los aspectos gubernamentales, un atributo a la nueva gobernanza. La imparcialidad de la administración en sus relaciones con los particulares forma parte de los garantes de la seguridad jurídica y la igualdad de trato, por lo que son reductoras de la incertidumbre, buscando los efectos benéficos sobre las transacciones entre los actores económicos (Longo, 2009). En otras palabras, una eficiente gestión pública.

Muchos investigadores y catedráticos de la materia consideran que la gestión pública debe ser manejada en función del tiempo, es decir de la funcionalidad que estuvo en el pasado para sacar conclusiones que no afecten el presente y futuro del sector público, social y económico. De este modo, se ha venido abriendo paso una concepción que, bajo la denominación genérica de “gobierno abierto”, vislumbra una nueva filosofía de gobierno, una modalidad de gestión pública más transparente, participativa y colaborativa entre Estado y sociedad civil (Oszlak, Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública, 2013).

Por lo tanto, el objetivo general de esta investigación es analizar la gestión pública como factor clave en el desarrollo factible de la gobernanza. La metodología empleada para la consecución de este fin es de carácter documental y bibliográfico.

Método

La metodología empleada en esta investigación se basó en un desarrollo documental y bibliográfico a través de herramientas como textos, documentos y artículos científicos publicados disponibles en la web, con el fin de lograr los objetivos como comprender la importancia de la gobernanza, analizar la importancia de la gestión pública, evaluar la capacidad de gobernar en las sociedades y determinar las claves para una gobernanza efectiva.

Resultados

Características de la gestión pública

Es importante destacar que la relación gobierno, sociedad y sector productivo-económico permite un desarrollo factible en el crecimiento de los países. En el gobierno y sus entidades recae el peso de controlar este tridente a través de sus diversos mecanismos. Esto a su vez está en función de cómo se sitúa la actualidad del económica y social del país. La prosperidad oscurece una verdad

que los tiempos difíciles ponen en claro: la elección hecha entre propuestas conflictivas surge de la política, donde la interpretación triunfante será aquella cuyos partidarios tengan el poder suficiente para dar a su opinión la fuerza de ley (Gourevitch, 1993).

Esta prosperidad anhelada en las sociedades va de la mano con el desarrollo tecnológico y el cambio institucional. Esto se ha demostrado en el transcurso de la evolución humana, donde la búsqueda de garantizar las necesidades básicas se plantean infinidad de alternativas para satisfacerlas. Con ello aparecían los métodos que permitían garantizarlas, en artilugios de ensayo y error, hasta permitir la basta tecnología que surgió en la revolución industrial.

Es por ello, que del avance científico y tecnológico surgen los desarrollos de las sociedades. Estas son las claves básicas para la evolución social y económica, donde la percepción de los actores desempeña una función más importante en el cambio institucional que en el tecnológico, debido a que las creencias ideológicas que influyen en la construcción subjetiva del desarrollo (North, 1993). De aquí, que gracias al desarrollo tecnológico hay detrás una fuerza más poderosa, la mente y mano del hombre. Con ello, se llega al trasfondo de una eficiente gestión pública, el valor del recurso humano y su objetividad ante la diversidad de situaciones que puedan ocurrir entre los miembros de la institución debe haber cierto sentido de valores compartidos o, por el contrario, los incentivos, tan importantes para sus modelos, no funcionarían igualmente bien para todos los participantes de la institución (Guy Peters B., 1999).

Por otra parte, el gobierno debe realizar sus funciones de la manera más objetiva posible donde su intervención sea la menos posible. De esto último, se relaciona con el factor humano que lo dirige. Es decir, el foco debe estar puesto en la menor medida de la vinculación del Estado, esto permitirá que deje de ser el problema y se convierta en la solución para cualquier plan de acción realista emprendido en los países del tercer mundo (Evans, 1996). Esto se logra con la aplicación de reformas estatales que permitan un mayor desenvolvimiento de los multiniveles que la conforman.

“Esta medida hace más eficiente y más capaz al Estado en la medida que adopta una particular estructura de división del trabajo entre la organización propia del Estado, las organizaciones públicas no-estatales, las corporativas y las privadas, y que adopta, también, una estrategia de gestión que, haciendo a los funcionarios públicos de mayor nivel más autónomos y responsables, logra motivarlos y hacerlos más eficientes”. (Bresser Pereira, 2006, pág. 12)



De la misma manera, estas medidas o reformas dentro de las instituciones gubernamentales no pueden ser tomadas como excepcionales. No deberían ser iniciativas aisladas sino responsabilidades permanentes del Estado, porque los resultados del seguimiento y las evaluaciones deberían informar sobre situaciones problemáticas y realimentar los procesos de decisión política; es decir, la revisión del pasado debe ayudar a redefinir el futuro (Oszlak, Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública, 2013). De aquí, que la gestión pública esta en función del tiempo.

El tiempo se ha convertido en el arma de comprobación del ejercicio público y privado, solo que el primero tiende a ser de carácter social por lo que los ciudadanos son auditores que se basan en el desempeño del gobierno de turno. Entonces, a través del seguimiento de las tareas y obligaciones se puede alcanzar cierta coherencia y coordinación que deben mantenerse con el tiempo la noción implícita es que no puede construirse coherencia en la base de las políticas públicas (programas, proyectos, actividades) a través de mecanismos de coordinación organizacional u operacional si no se dispone de coherencia en los planos superiores de valores, sentido y orientación (Martínez Nogueira, 2010). En la Figura 1 se puede detallar los instrumentos para la coherencia y coordinación.

El cumplimiento de estos dos parámetros es de relativa importancia para el desempeño del gobierno. Cumplir con sus objetivos, es la parte más fundamental en el desarrollo de la gobernanza.

“Para la sociedad, la rendición de cuentas representa la base de datos esencial para juzgar si el contrato de gestión entre principal y agente se ha cumplido, si corresponde o no renovarlo o si conviene probar con otros programas o con otros agentes. Para el estado, entonces, mejorar la información sobre sus resultados equivale a tornar más transparente su gestión y, en caso de haber producido los resultados propuestos, a legitimar su desempeño y a aspirar - si ello fuera posible o deseable- a renovar el mandato de sus ocupantes. Por eso, todo esfuerzo que se realice para aumentar o mejorar la calidad de la información debería servir a una mejor evaluación del cumplimiento del contrato de gestión entre principal y agente, entre ciudadanía y estado”. (Oszlak, Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública, 2013, pág. 29)



Figura 1. instrumentos para la coherencia y coordinación de las políticas públicas.

Fuente: (Martínez Nogueira, 2010)

Por lo cual, el término “cuentas claras” es un sinónimo de una buena gestión pública del gobierno. El Estado es el instrumento clave de la acción colectiva de que dispone una nación para promover su desarrollo económico, hacerlo más efectivo es hacer que un gobierno trate de definir, en conjunto con la sociedad, una estrategia nacional de crecimiento (Bresser Pereira, 2006).

De aquí, renace un nuevo término que engloba a una nueva gestión pública, de las cuales se consideran ciertos aspectos a considerar, tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Aspectos a considerar en la nueva gestión pública.

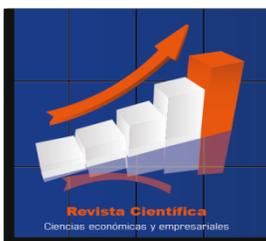
El énfasis en la observancia de las “E” (economía, eficacia, eficiencia) en las operaciones administrativas, que conduce a reformas profundas del sistema presupuestal y del control interno de gestión, con el apoyo de la incorporación de las nuevas tecnologías de información.

El redimensionamiento de la estructura administrativa mediante la desaparición o compactación de los niveles jerárquicos y de las unidades de mando o de *staff* innecesarias, en busca de una administración ligera, especializada, enfocada a los fines sustantivos y metas precisas.

La reestructuración administrativa mediante la descentralización de las decisiones hacia los mandos subalternos, con la correspondiente facultación (empoderamiento) y la responsabilización por su actuación y resultados, en conexión.

La creación de agencias administrativas públicas descentralizadas, independientes y estructuradas no de manera burocrática.

La distinción entre la decisión/formulación de la política y la implementación/administración de la política —entre “timonear” y “remar”— que acentúa



el carácter estratégico de la alta dirección de gobierno y abre la posibilidad de que organismos privados y sociales participen en el desarrollo de las políticas públicas mediante contratos para la provisión de insumos (*outsourcing*) y/o la prestación de servicios (*contractingout*) de manera independiente o en forma asociada con el gobierno. En conexión, la distinción entre el financiamiento público del servicio, que es responsabilidad ineludible del Estado, y la prestación del servicio público, que puede realizarse mediante acciones gubernamentales o extragubernamentales o asociadas.

El uso de mecanismos e incentivos de mercado dentro de la AP (como la celebración de contratos de desempeño con unidades administrativas y personal o el fomento de la competición interna) y fuera de la AP, con el fin de favorecer tanto el desempeño eficiente de las unidades y personal como la libre elección de los usuarios de los servicios públicos (mediante varias medidas, que van desde el otorgamiento de vales o bonos a los usuarios para el acceso a los servicios hasta la publicación de la gradación de las organizaciones públicas según la calidad evaluada de sus servicios).

La orientación explícita y directa hacia la comunidad política y hacia los usuarios particulares de los servicios públicos, incorporando sus expectativas en el diseño y la ejecución de los procesos de servicio, lo que lleva a introducir formas de gestión de calidad (con aseguramiento y certificación) y que puede dar origen a organizaciones públicas horizontales o matriciales, estructuradas por procesos más que por funciones.

El énfasis en el desempeño de las unidades y del personal público (productos, resultados, impacto) más que en la pura observancia de procedimientos (*performance, notconformance*), lo cual implica revisar y reformar leyes, reglamentos y procedimientos, para asegurar su pertinencia y coherencia, con el fin de que sus prescripciones faciliten la eficacia y calidad de las operaciones, en vez de dificultarla; en conexión.

La implantación de sistemas de medición y evaluación del desempeño (actividades, productos y resultados) de la AP, que implican definir de manera precisa y pertinente las materias por evaluar (según políticas, programas y procesos de servicio) y crear estándares e indicadores de desempeño apropiados, con el empleo de tecnologías de información, y que entre otras cosas puede abrir el camino a un nuevo patrón gerencial centrado en la información y en la evaluación (*management by information, by evaluation*) más que en el estilo de mando y control directo de antaño.

Fuente: (Aguilar Villanueva L. F., 2015)

Gestión pública, gobernanza moderna y sociedad

Una de las características de gestión de las políticas públicas es que son regulativas por lo que permiten el dinamismo de las acciones productivas y por ende no impulsaban el desarrollo de las sociedades. Estas políticas están basadas sobre el modelo de control jerárquico, órdenes, prohibiciones y amenazas de castigo, esto por supuesto no genera en los ciudadanos la iniciativa

propia, la innovación y el compromiso, por lo que ofrece resistencia de aquellos a quienes se dirige (Mayntz, *Governance en el Estado moderno*, 2006).

La manera efectiva de alterar esta situación es a través de un cambio drástico, no solo en los mecanismos organizativos y burocráticos, sino también en la cultura de los miembros que conforman estas instituciones. La forma de accionar y pensar de los integrantes de los multiniveles permite un desarrollo más eficiente de la gestión pública. Esta no es tarea fácil, se deben aplicar articulaciones que permitan evaluar los resultados de la gestión pública, donde la resistencia estará en función de la dificultad para transformar actitudes y comportamientos que han pertenecido a generaciones enteras de funcionarios y empleados públicos (Ospina B., 1992).

De la misma forma, este cambio de paradigma institucional, personal y profesional debe ir de la mano con las nuevas estrategias políticas como lo es el gobierno abierto. El gobierno abierto debe buscar la forma de poder aplicar los nuevos mecanismos evitando la fuerza de roce interna. La iniciativa de esta estrategia señala tres ejes que presidirían la estrategia de los gobiernos para avanzar en su concreción: la transparencia, la participación y la colaboración (Oszlak, *Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública*, 2013). A pesar de esto último, la realidad de la política latinoamericana es otra. De aquí, es apropiado retomar que existen atributos de la capacidad estatal, desde una perspectiva general, que no permite captar los importantes matices derivados de la heterogeneidad que caracteriza a la política social latinoamericana, los cuales se pueden observar en la Tabla 3 (Repetto, 2003).

Es decir, debe existir un factor que permita que estos atributos, sobre capacidad estatal, sean relacionados directamente con las políticas gubernamentales en este continente, y no es más que un cambio, también, cultural en la sociedad civil. Esto se produce gracias a la creación de subsistemas bien organizados, los cuales deben llevar a cabo las funciones económicas y sociales importantes, tales como la producción, la enseñanza, el cuidado de la salud, etc., donde se representen diferentes intereses funcionales, así como diferentes intereses socioeconómicos (Mayntz, *El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna*, 2001).

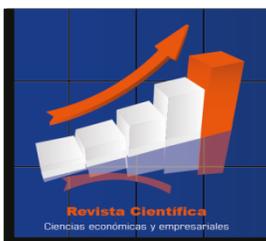


Tabla 3. Atributos sobre la capacidad estatal ausente en Latinoamérica.

El cómo

Respecto a la *coordinación*, constituye éste un atributo habitualmente ausente (o expresado débilmente) en la política social de América Latina. Gran parte de los esfuerzos, sea en términos de Gabinetes Sociales o figuras semejantes a nivel sectorial, sean las instancias creadas para regular las relaciones interjurisdiccionales, sean las acciones que buscan aunar los esfuerzos estatales con las tareas de los actores no estatales, en general no han cumplido plenamente con sus promesas de integrar recursos y actores.

En lo referido a la *flexibilidad*, las distintas áreas de política social (en particular las más tradicionales) suelen carecer de este atributo, sea por inercias burocráticas, sea por presión corporativa, sea por derechos adquiridos, todo lo cual dificulta una rápida adaptación a las cambiantes situaciones sociales que experimenta la región, incluyendo catástrofes de todo tipo.

En cuanto a la *innovación*, la misma no es moneda corriente en la política social de la región, aun cuando la proliferación de ideas sobre “buenas prácticas”, así como el reconocimiento de problemas asociados a “malas prácticas”, permitiría a las organizaciones y actores involucrados realizar rápidos aprendizajes.

Cuando se observa el atributo *calidad*, es claro que muchos aspectos de la política social se gestionan con bajos niveles de la misma, donde los problemas de transparencia se combinan con la falta de normas claras y apropiadas a la problemática en cuestión.

La *sostenibilidad* emerge como un atributo muy desvalorizado en términos del conjunto de la política social de la región, toda vez que la volatilidad política y económica suele fomentar estrategias de “empezar todo de nuevo” ante cada cambio de responsable político (ni siquiera referido a cambio de gobierno) o ante cada crisis coyuntural en las variables económicas fundamentales.

En torno a la *evaluabilidad*, y más allá de los avances metodológicos y logísticos ligados a este atributo, en la práctica no existen aún acuerdos generalizados y de implicancia práctica sobre el valor que generan buenas evaluaciones (incluyendo monitoreos) de las decisiones y acciones en materia de política social.

Al concentrar el análisis en la *eficiencia*, es evidente que en términos generales no se han logrado aún altos grados de este atributo, sobresaliendo como posibles causas temas tales como la descoordinación de la oferta pública, la falta de reglas claras y otras del estilo.

Respecto a la *eficacia*, está claro que sobresa los déficits, en tanto la importante cantidad de recursos (económicos, organizacionales, etc.) destinados a lo social no ha logrado romper la tendencia latinoamericana hacia un deterioro de la situación social, al menos en términos de desigualdad y magnitud de la pobreza.

En cuanto a la *accountability*, si bien se ha avanzado en mejorar los mecanismos de control intra-estatal y también social de los actos de gobierno en materia social, todavía no se han consolidados los procedimientos y las actitudes que aseguren una rutina donde los funcionarios den cuenta de sus decisiones y acciones.

Para qué

En lo que refiere a la *legitimidad*, resalta la ambigüedad derivada de un cierto consenso sobre la necesidad de enfrentar los graves problemas sociales de la región y la ausencia de acuerdos sustantivos sobre qué tipo de reasignación de recursos debe realizarse para hacer frente a semejante tarea.

Finalmente, atendiendo a lo que aquí llamamos *equidad pertinente*, puede señalarse que emerge con fuerza el déficit que al respecto tiene la política social latinoamericana, pese a todos los esfuerzos realizados en la materia. Mientras se torna evidente que aún no se logra generar plena igualdad de oportunidades, es evidente que existe (globalmente observado) una brecha entre la magnitud y características de los problemas sociales que aquejan a la región, por un lado, y el tipo y alcance de intervenciones públicas en torno a las mismas por el otro, operándose en muchos casos sobre las consecuencias de los problemas y no sobre las causas de los mismos.

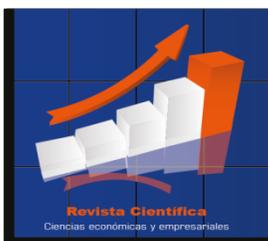
Fuente: (Repetto, 2003)

Este factor cultural permite un mayor beneficio y una mejor calidad de vida entre los mismos ciudadanos. La nueva cultura debe ser entendida por todos los miembros de la organización, por lo que deben entender que la transformación es necesaria para el micro y macrodesarrollo. Es decir, cuando los individuos comparten un conjunto de valores e interactúan entre sí pueden desarrollar reglas y normas adecuadas, por lo que pueden tener bajos valores en los mecanismos de vigilancia y sanción(Ostron, 2016).Esto puede permitir que los beneficios sean repartidos de manera distributiva. Esto significa que los resultados sociales están caracterizados por la determinación de la división de los beneficios, produciendo así ventajas que permitirán la disminución de los conflictos sociales(Knight, 2020).

Poder establecer todas estas visiones se requiere de un organismo articulador como lo es el Estado. El estado debe jugar un papel importante en el cambio de paradigma y cultura, haciendo un papel de árbitro y juez, rigiendo sus acciones de manera equilibrada. Por lo que, este principal efecto permite engranar las relaciones sociales y a su vez ejerce la dominación política requerida para la convivencia civilizada, extrae recursos a sus habitantes para brindarles bienes y servicios cuya prestación es considerada propia de su rol frente a la sociedad(Oszlak, Implementación participativa de políticas públicas: Aportes a la construcción de un marco analítico, 2009).

Además, el gobierno debe buscar una articulación efectiva entre todos los actores de la sociedad, basada en los principios éticos y morales dentro de sus multiniveles, así como los demás miembros de la sociedad. La transparencia de los desarrollos productivos, económicos, y sociales debe ser un aspecto primordial en la gestión pública y por ende en la gobernanza moderna. Por ejemplo, la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) juegan un papel fundamental para generar la confianza entre las partes. Estas “redes de políticas públicas”- ha sido propuesta para afrontar las dificultades que experimentaban los análisis tradicionales, basados en la acción primordial de la burocracia, para explicar las políticas de distintos ámbitos sectoriales(Jordana, 2010).

“Los *gobiernos abiertos* no se producen por generación espontánea. Se construyen diariamente a partir del aporte de cada uno de sus ciudadanos. Por ello, es necesario el desarrollo local de tecnologías, soluciones, redes y servicios que habiliten una mayor participación, colaboración y transparencia. Son necesarios canales de diálogo permanente



entre los diferentes niveles de gobierno, las ONGs, el sector privado y cada uno de los ciudadanos”.(Vercelli, 2010, pág. 263)

Capacidad para gobernar

Una de los aspectos a considerar en la nueva gobernanza que se maneja en el mundo globalizado es la capacidad de gobernar. Este parámetro depende de múltiples factores, las cuales destacan el desempeño de los multiniveles de las instituciones gubernamentales, la cultura de los trabajadores y de los miembros de grupos civiles, así como de la relación entre el sector estatal, sector productivo y sociedades civiles. Pero, es el estado quien tiene el mayor peso para poder confrontar todas las situaciones que involucren el desarrollo de la nación.

Por otra parte, la capacidad de gobernar está influenciada directamente por el cumplimiento de las metas planteadas. Es decir, definir objetivos propios está estrechamente vinculado a la capacidad del estado para realizarlos, por lo que al no cumplirse tal efecto permitirá la necesidad de incorporar el análisis político como componente indispensable para el análisis de capacidades estatales(Alonso, 2018). Es por ello, que el estado tiene una función central en el proceso de cambio estructural, aun cuando dicho cambio se defina como un ajuste estructural que permita su propia reconstrucción (Evans, 1996).

Así mismo, en esta reconstrucción, basado en el análisis político, se accede primero identificar los obstáculos que no permiten el crecimiento. Nuevamente, representan un déficit en la medida en que existe una brecha perceptible entre lo que la tarea implica (la acción que debe realizarse) y lo que el actor responsable (agencia, individuo, asociación) afirma que hará (lo que desea hacer), donde dicha brecha debe identificarse(Oszlak & Orellana, EL ANALISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL: aplicación de la metodología SADCI, 2002).

Por esta razón, es necesario poder obtener una definición concisa de lo que es la capacidad estatal.

“La aptitud de las instancias de gobierno para plasmar, a través de políticas públicas, los máximos niveles posibles de valor social, dadas ciertas restricciones contextuales y según ciertas definiciones colectivas acerca de cuáles son los problemas públicos fundamentales y cuál es el valor social específico que en cada caso debiese proveer la respuesta estatal a dichos problemas”(Repetto, 2003, pág. 6).

En la actualidad, los estados pueden presentar brechas de capacidad las cuales mermaran el funcionamiento de los procesos de desarrollo en las sociedades. Estas brechas se manifiestan como: brecha político-institucionales, brechas identificables a nivel de las relaciones interinstitucionales, brechas vinculadas a la carrera en la función pública, brechas referidas a organización interna y brechas referidas a habilidades y conocimientos (Alonso, 2018). Para erradicar estas brechas es necesario poder aplicar los componentes fundamentales de las capacidades estatales que son las capacidades administrativas y las capacidades políticas (Repetto, 2003).

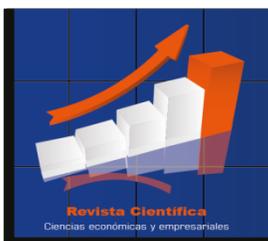
La capacidad del gobierno está asociada intrínsecamente al de gobernanza debido al vínculo con demás entes que conforman la sociedad. Lo que el término gobernanza destaca, por tanto, es la importancia creciente de las negociaciones y de los sistemas de negociación para el desarrollo y la implementación de políticas públicas que persiguen el interés colectivo (Mayntz, Governance en el Estado moderno, 2006). En otras palabras, son las decisiones políticas que surgen en redes de actores, públicos y privados, que interactúan en ámbitos sectoriales o plurisectoriales; y en niveles regionales, nacionales o internacionales (Jordana, 2010).

Es por ello, que un aspecto a vencer son los viejos protocolos y espacios burocráticos el cual permitirá obtener una mayor capacidad para gobernar.

“Ciertas condiciones fundamentales, como la existencia de instituciones especializadas sólidas y duraderas, relativamente aisladas del juego político, y dotadas de procedimientos de reclutamiento, capacitación y promoción que se basen en el mérito y sepan retener al personal calificado, pueden constituir un aporte significativo para una instrumentación exitosa de las políticas económicas”. (Sikkink, 1993, pág. 45)

Claves para una gobernanza efectiva

Un aspecto importante que hay que tomar en cuenta para cualquier transformación política y socioeconómica es la cultura de la sociedad en todos sus niveles de organización. El cambio de paradigma no es solo multinivel o dentro de las instituciones estatales, es necesario un cambio en la sociedad civil, la cual permitirá que las acciones a tomar tengan un mayor espectro de acción. Llevar las soluciones a un nivel colectivo dejando las individualidades de lado. Es frecuente aplicar el término cultura a los valores compartidos en el seno de una comunidad, donde influye en los modelos mentales que pueden compartir quienes participan en una situación, permitiendo así una evolución en el tiempo con más rapidez que nuestra dotación genética (Ostron, 2016). Es decir, la



cultura no está limitada a los pensamientos o valores internos, subjetivos de los individuos, o a alguna noción amorfa de una conciencia colectiva, sino que se reconoce que constituye su propia realidad objetiva (Powell & Dimaggio, 1999).

Del mismo modo, para realizar cambios significativos dentro de las instituciones públicas o privadas es necesario un cambio en la cultura de sus integrantes. Seguir con este planteamiento es necesario porque es una de las claves de la gestión pública. La formación de un nuevo individuo institucional es la razón por la que una gobernanza puede llegar a ser efectiva. Los sistemas culturales no sólo se pueden estudiar como fenómenos sociales interesantes por derecho propio; pueden influir en el mundo social independientemente de su efecto sobre las estructuras sociales al afectar los significados que se atribuyen a estas estructuras (Wuthnow, Hunter, Bergesen, & Kurzweil, 1984).

Es por ello, que el cambio cultural es necesario si se requiere un cambio en las estrategias de políticas y por supuesto en la gestión pública y más allá en la gobernanza. El protagonista es el ciudadano. La participación ciudadana no se produce sólo porque la población sea invitada por un gobierno a hacerlo, debe haber una oportunidad, que no depende de canales facilitados por el Estado, sino que debe haber una razón que los movilice a ser actores políticos (Oszlak, Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública, 2013).

De aquí, que la participación tiende a ser cuesta arriba porque la base de la sociedad depende de la subjetividad de sus individuos, es decir cada quien persigue sus metas y objetivos individuales. Para poder lograr los objetivos comunes se requiere de una instancia que, al menos en principio, asuma la responsabilidad por el todo; y en una comunidad democrática tal responsabilidades y permanece como la función fundamental del Estado (Mayntz, Governance en el Estado moderno, 2006).

La función del estado es articular todas las asociaciones civiles, empresariales, productivas y culturales en un fin común, el bienestar del colectivo. Esto se puede lograr gracias a los mecanismos políticos pertinentes. La participación articulada a través de las organizaciones de la sociedad civil permite obtener información y conocimiento especializado y cercano de los temas sobre la que el Estado tiene competencia y ha de permitir aproximar las decisiones comunitarias a los propios ciudadanos (Morata, 2002).

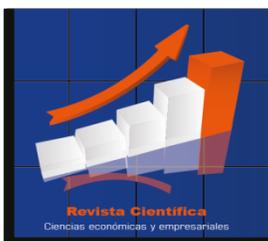
Este engranaje busca, efectivamente, la consecución de los objetivos de la gobernanza, los cuales buscan el mayor beneficio a la colectividad. Además, se deben establecer unas normas claras que rijan la participación de las regiones y los otros actores multiniveles (Morata, 2002). Aunado a esta regulación, la forma de la gobernanza es de tipo horizontal. Esta no se caracteriza por la jerarquía, sino por actores corporativos autónomos (es decir, organizaciones formales) y por redes entre organizaciones (Rhodes, 1997).

Por lo que, buscando las características fundamentales de la gobernanza, el Banco Mundial construye un concepto claro de este tipo de política.

“La define como las tradiciones e instituciones por las cuales la autoridad en un país es ejercida para el bien común. Esto incluye, de acuerdo con esta definición, los siguientes elementos: (1) el proceso mediante el cual esas autoridades son seleccionadas, monitoreadas y reemplazadas; (2) la capacidad del gobierno para administrar de manera efectiva sus recursos e implementar políticas positivas, y (3) el respeto de los ciudadanos y del Estado por las instituciones que gobiernan las interacciones económicas y sociales entre ellos”. (WorldBank, 2002)

Más allá de estas definiciones y características debe ir un compromiso por todas las partes en que se logren los objetivos globales. Sin compromiso, no existirá forma de poder avanzar en el desarrollo del país. Por lo que, este pacto debe tener mayor peso el estado y el gobierno de turno, donde se mantenga en el tiempo sin alteraciones de ningún tipo. Es decir, debe ofrecer un empoderamiento a la sociedad para que estos se sientan motivados a ser los actores políticos tan necesitados en este sistema.

“Es precisamente el empoderamiento de los nuevos actores sociales lo que está en el tapete y ya no se trata de gestionar un Estado monolítico y concentrado para una ciudadanía que mansamente espera de sus representantes las soluciones a sus problemas. El nuevo escenario de la Administración Pública en un contexto globalizado y descentralizado requiere de decisores que actúen en función de las demandas sociales, en estrecho contacto con sus comunidades y con criterios de participación democrática amplios, que sean capaces de incorporar en sus agendas aquellos ítems indicados por la sociedad civil como prioritarios, a efectos de generar las respuestas que la ciudadanía espera de sus administraciones”. (Cabezas, 2010, pág. 270)



Este empoderamiento debe ser real y la manera de que se haga es a través de canales globales donde la información fluya sin obstáculos. El uso de las TIC es una buena herramienta, en específico el internet y sus recursos derivados de las diversas plataformas. Es por ello que se considera: 1) el gobierno debe contribuir en el proceso decisorio sobre opciones políticas, en la coproducción de bienes y servicios públicos y en el control y evaluación de su gestión; y 2) la ciudadanía debe involucrándose en el desempeño de esos diferentes roles (decisor político, productor y contralor)(Oszlak, Gobierno abierto: Promesas, supuestos, desafíos, 2012).

Estas alianzas permitirán un nuevo surgimiento de gobernanza, la gobernanza colaborativa, en la cual se puede manifestar múltiples funciones y características que se detallan en la Tabla 4.

Tabla 4. Características, atributos y funciones de la gobernanza colaborativa.

La gobernanza colaborativa se basa en el *Open Collaboration* que introduce nuevos mecanismos interactivos en tiempo real donde el gobierno, las empresas privadas y los ciudadanos producen contenidos que impactan a las organizaciones tanto públicas como privadas: la co-creación.

Con la gobernanza colaborativa el compromiso cívico es fortalecido no sólo por el gobierno sino por las empresas privadas en el momento en que ponen a su disposición su capacidad emprendedora, así como sus habilidades para el emprendedurismo social; y por los ciudadanos cuando logran co-crear servicios públicos para su mejor provisión.

La gobernanza colaborativa tiene como característica el ejercicio de un liderazgo con capacidad de colaboración y habilidad para llevar a cabo decisiones públicas en organizaciones más flexibles y más conectadas tanto internamente como hacia el exterior.

En la gobernanza colaborativa, la rendición de cuentas se sustenta en normas de responsabilidad mixta ya que en la arena de aquella los actores obligados y los demandantes se relacionan en un juego de interfaces de obligaciones y derechos. Todos los actores que colaboran en la creación de lo público, son coproductores de valor público, por lo tanto, tienen que rendir cuentas.

La gobernanza colaborativa se convierte en conductora de la innovación de la política pública.

La gobernanza colaborativa no podría funcionar con actores políticos, sociales y económicos desprovistos de saberes cívicos, tales como el compromiso cívico, la inteligencia cívica, el control social y la participación colaborativa.

Fuente: (Mariñez Navarro, 2016)

“El necesario involucramiento de la sociedad civil en la elaboración participativa de programas y proyectos, así como en el monitoreo y seguimiento de las acciones de gobierno, implicará el compromiso de diferentes actores sociales, especialmente de los grupos tradicional o históricamente vulnerados en sus derechos, visibilizándolos y reconociéndolos no ya como *minorías* artificialmente construidas por un ordenamiento jurídico obsoleto, sino

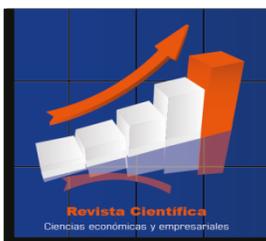
por su empoderamiento efectivo mediante la activa participación ciudadana. Para los Estados, es imperativo entonces, reconocer las diferencias étnicas, culturales, ideológicas, religiosas, sexuales a efectos de garantizar los derechos de todos y todas de acceder al uso de las Tecnologías de la Información y el Conocimiento, proveyendo los medios necesarios para la infoalfabetización de los sectores menos favorecidos de la sociedad, donde se registra con mayor gravedad el impacto de la brecha digital”.(Cabezas, 2010, págs. 277-278)

Discusión y conclusiones

Uno de los factores más importantes en el desarrollo de objetivos que buscan resaltar el bienestar común en todos los vértices de la sociedad es una buena ejecución de las políticas gubernamentales. Es la gobernanza capaz de poder entrelazar todos los actores sociales en la búsqueda del bien común. Gracias a su interacción nacen los lineamientos políticos que buscan desarrollo de las ideas y transformarlas en hechos que garanticen una mejor estabilidad socioeconómica. La gobernanza juega un papel determinante en el desarrollo de las sociedades. Es por ello, que ha medida que pasa el tiempo su conceptualidad se va transformando acorde a las necesidades imperantes en el mundo globalizado y cambiante.

Existen muchos enfoques de la gobernanza y estos están en función del tiempo y del tipo de cultura que se presta en la sociedad. En la actualidad se germinan gobiernos abiertos en la cual se permite la participación activa de la sociedad civil, económica, productiva y cultural. El debate de las ideas y la confrontación de opiniones son imprescindible en el desarrollo de la gobernanza. Un aspecto importante que permite esta relación es la gestión pública que pueda obtener el gobierno de turno. La gestión pública es el eje que permite un mayor compromiso de los actores sociales dentro de la conformación de las políticas públicas. La credibilidad y coherencia juegan un papel importante en el desarrollo de este vínculo. Si no existe tales efectos entonces se producirá una disminución de la participación ciudadana en el desarrollo de sus propias soluciones a los problemas que le aquejan. La gestión pública juega un papel importante en el desarrollo de la gobernanza.

Es la gestión pública que permite que la relación gobierno-sector-productivo-sociedad sea efectiva y trascendente. El Estado a través de la gestión pública del gobierno debe desarrollar nuevas formas de hacer política utilizando nuevas herramientas que permitan el vínculo con los demás sectores. La utilización de las TIC es un bastión que permitirá que la información se convierta en



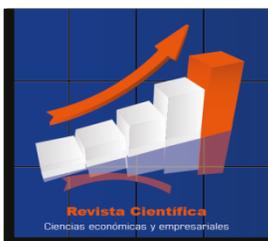
conocimiento. Con ello se autoriza a que los ciudadanos se transformen en auditores ejerciendo su acción en pro de que las acciones gubernamentales mejoren o cambien.

Este tipo de herramientas tienen un valor significativo dentro de la sociedad porque buscan cambiar los paradigmas sociales y por ende la cultura organizacional y social. Esta permite la creación efectiva de la gobernanza colaborativa como factor clave de un desarrollo prospero de las naciones. Es en la colaboración de todas las partes la que permite un avance hacia los objetivos comunes y es por ello que la gestión pública juega un papel clave y efectivo en el desarrollo de la gobernanza.

Referencias

1. Aguilar Villanueva, L. F. (2014). Las dimensiones y los niveles de la gobernanza. *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 1(1), 11-36.
2. Aguilar Villanueva, L. F. (2015). *Gobernanza y gestión pública*. México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.
3. Aguilar, L. F. (2008). *Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones*. Barcelona, España: Cuadernos de Liderazgo, N° 17. Sesión académica, ESADE.
4. Aguilar, L. F. (2010). *Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar*. Fundación Friedrich Naumann para la Libertad: México, D. F. .
5. Alonso, G. V. (2018). *Elementos para el análisis de capacidades estatales*.
6. Bresser Pereira, L. C. (2006). El modelo estructural de gobernanza pública. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. No. 36. Caracas., 1-14.
7. Cabezas, J. (2010). Herramientas para la gestión participativa de las diversidades. En C. Calderón, & S. Lorenzo, *OPEN GOVERNMENT: Gobierno Abierto* (págs. 267-278). Alcalá la Real (Jaén): ALGÓN EDITORES.
8. Evans, P. (1996). El Estado como problema y como solución. *Desarrollo Económico. Revista de Ciencias Sociales*. 35(140), 529-562.
9. Gourevitch, P. (1993). *Políticas estratégicas en tiempos difíciles. Respuestas comparativas a las crisis económicas internacionales*. México: Fondo de Cultura Económica.
10. Guy Peters, B. (1999). *El nuevo institucionalismo. La teoría institucional en ciencia política*. España: Gedisa, Editorial.

11. Guy Peters, F. (2005). Gobernanza y burocracia pública: ¿Nuevas formas de democracia o nuevas formas de control? *Foro Internacional* 182, XLV(4), 585-598.
12. Jaime, F. M., & Sabaté, F. (2006). *Gobernanza e instituciones financieras internacionales. ¿Qué hay de nuevo en el apoyo a las políticas de desarrollo?* revista maestria_05.
13. Jordana, J. (2010). *El análisis de los policy networks: ¿Una nueva perspectiva sobre la relación entre políticas públicas y Estado?*
14. Knight, J. (2020). *Instituciones y conflicto social*.
15. Longo, F. (2009). *Los desafíos de la gobernanza en los sistemas públicos iberoamericanos*. Salvador de Bahia, Brasil: XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
16. Mariñez Navarro, F. (2016). *Innovación y gobernanza colaborativa para la gestión de las políticas públicas*. Santiago, Chile: XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
17. Martínez Nogueira, R. (2010). La Coherencia y la Coordinación de las Políticas Públicas. Aspectos Conceptuales y Experiencias. En C. H. ACUÑA, R. MARTÍNEZ NOGUEIRA, & F. REPETTO, *LOS DESAFÍOS DE LA COORDINACIÓN Y LA INTEGRALIDAD DE LAS POLÍTICAS Y GESTIÓN PÚBLICA EN AMÉRICA LATINA* (págs. 13-46). Buenos Aires, Argentina: Proyecto de Modernización del Estado.
18. Mayntz, R. (2001). *El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna*. Buenos Aires, Argentina: VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
19. Mayntz, R. (2006). Governance en el Estado moderno. *POSTData* 11, ISSN 1515-209X, 103-117.
20. Morata, F. (2002). *Gobernanza multinivel en la Unión Europea*. Lisboa, Portugal: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
21. North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
22. Ospina B., S. (1992). *Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora*. LISBOA, PORTUGAL: VII



CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

23. Ostron, E. (2016). *Comprender la diversidad institucional*. Fondo de Cultura Económica.
24. Oszlak, O. (2009). *Implementación participativa de políticas públicas: Aportes a la construcción de un marco analítico*. Buenos Aires, Argentina: CIPPEC y Subsecretaría para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia, Jefatura de Gabinete de Ministros, Presidencia de la Nación.
25. Oszlak, O. (2012). *Gobierno abierto: Promesas, supuestos, desafíos*. San Juan de Puerto Rico: VIII Conferencia Anual INPAE 2012: “Gobierno Abierto: Por una gestión pública más transparente, participativa y colaborativa”.
26. Oszlak, O. (2013). *Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública*. Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe – Red GEALC.
27. Oszlak, O., & Orellana, E. (2002). *EL ANALISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL: aplicación de la metodología SADCI*.
28. Powell, W. W., & Dimaggio, P. j. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
29. Prats, J. (2016). *La gobernanza de las alianzas público-privadas. Un análisis comparado de América Latina*. BID, Sector de Instituciones para el Desarrollo.
30. Repetto, F. (2003). *Capacidad estatal : requisito necesario para una mejor política social en América Latina*. Panamá: VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
31. Rhodes, R. A. (1997). *Understanding Governance. Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham/Philadelphia: Open University Press.
32. Sikkink, K. (1993). Las capacidades y la autonomía del Estado en Brasil y la Argentina. Un enfoque neoinstitucionalista. *Desarrollo Económico Vol 32 N°128*, 1-46.
33. Uvalle, R. (2012). Sociedad abierta, gobernabilidad y gestión pública. En B. Lerner, R. Uvalle, & R. Moreno, *Gobernabilidad y gobernanza en los albores del siglo XXI y reflexiones sobre el México contemporáneo* (págs. 33-64). México: Universidad Nacional Autónoma de México.

34. Vercelli, A. (2010). Datos, informaciones, obras y gobiernos abiertos a los ciudadanos. En O. G. Abierto, *Calderón, César; Lorenzo, Sebastián* (págs. 251-265). Alcalá la Real (Jaén): Algón Editores.
35. WorldBank. (Enero de 2002). *Gobernanza*. Obtenido de <http://www.worldbank.org/wbi/governance/overview.htm#approach>
36. Wuthnow, R., Hunter, J. D., Bergesen, A., & Kurzweil, E. (1984). *Cultural Analysis*. Boston: Routledge y Kegan Paul.

©2022 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).