

# Un estudio al *Corpus* teorico de la Nueva Gestión Pública<sup>1</sup>

Dr. Fernando Pérez  
fernandoperezvm@gmail.com  
Universidad Nacional de Villa Maria-Cba  
Argentina  
Area tematica  
Estado, Política Pública & Administración Pública

## Introducción

Diversos autores intentan justificar la aplicación de la nueva gestión pública y darle un marco de cientificidad a través de supuestos teóricos provenientes de la economía, que emanan de corrientes de pensamiento tales como la del Principal Agente (o Agencia), el *Public Choice* y el Neo-Institucionalismo Económico.

Quienes consideran la nueva gestión pública como paradigma intentan, mediante los componentes postulados destacar que ese *corpus* teórico es útil para abandonar el paradigma burocrático tradicional clásico. Pero la nueva gestión pública muestra un exceso de practicidad técnica, especialmente a la hora de su implementación. Dichas técnicas se desprenden de los mismos axiomas teóricos que pretenden ser su respaldo y constituirlo en paradigma.

En el apartado primero del presente trabajo, se presenta la teoría del principal-agente, para continuar con la expresión de las perspectivas del *public choice* y concluir con la teoría de las organizaciones, para referirnos específicamente al neo-institucionalismo económico.

**Palabras claves:** Nueva Gerencia Pública, Agente-Principial, *Publice Choice*, Neo-Institucionalismo Económico.

---

<sup>1</sup>Trabajo presentado en el Cuarto Congreso Uruguayo de Ciencia Política, “La Ciencia Política desde el Sur”, Asociación Uruguaya de Ciencia Política, 14-16 de noviembre de 2012.

## Teoría del Principal Agente o Teoría de la Agencia

Los ministros y agentes públicos trabajan bajo reglas formales con estatus institucionalizado de superiores y subordinados; no obstante, en la jerarquía se oculta una trascendente realidad. Los funcionarios políticos o ministros, debido a las normas institucionalizadas, ejercen la función ejecutiva, pero su desempeño está condicionado por sus empleados, ya que de ellos demandan asesoramiento político y administrativo. Son dos los motivos por los que nace la relación “principal-agente<sup>2</sup>”: por un lado, a la hora de tomar decisiones, el tiempo que le dedique el principal al proceso es reducido y, por el otro, el conocimiento especializado suele ser mínimo.

Lo antedicho justifica la relación entablada entre dos actores: principales y agentes. En esta relación, según Luis Aguilar Villanueva (2006), los ministros necesariamente dependen de los agentes administrativos y la obligación de los agentes es cumplir los requerimientos de su principal. Este tipo de vínculo se caracteriza por la discrecionalidad siempre latente en el espectro del agente; además, los intereses contrapuestos entre principales y agentes no sólo pueden ocurrir por la competencia entre ambos sino que puede ser sobre la base de criterios diferentes de lo que puede ser el interés del principal. Los seguidores de la Teoría de la Agencia sostiene que no necesariamente los agentes y sus acciones obrarán en beneficio exclusivo de su principal.

Continuando en esta línea de pensamiento, Douglas North expresó que si bien existe *“un supuesto conductual que maximice la riqueza, una de las partes del intercambio engañará, mentirá o robará cuando el resultado de esa actividad sea mayor que el valor de las oportunidades alternas que se le ofrezca”* (North, 1993: 47). Es decir, principal o agente, ante la presencia de altos beneficios, tendrá todo dispuesto para que se produzca el engaño.

---

<sup>2</sup> Esta traducción literal de principal-agente no será y no debe ser comprendida dentro de la lógica de las instituciones policiales, sino que, su utilización aquí en términos de la existencia de un cargo con igual nominación.

Otro exponente importante de la teoría analizada en este caso es Adam Przeworski, quien enuncia al respecto:

*“Cuando algunos mercados están ausentes y cuando individuos particulares tienen acceso a información diferente, las relaciones entre clases de actores son relaciones entre principales y agentes, vinculados por contratos explícitos o implícitos. Los agentes tienen alguna información que los principales no perciben en forma directa: conocen sus propias motivaciones, tienen un conocimiento privilegiado de sus propias capacidades, y pueden tener la oportunidad de observar algunas cosas que los principales no pueden ver. También llevan a cabo algunas acciones que permanecen, al menos en parte, ocultas para el principal.”* (Przeworski, 2007: 147).

La Teoría del Principal-Agente ingresa en la organización administrativa para describir la relación entre un ministro y un subordinado, un secretario y un director, un jefe de departamento y sus jefes de áreas, y así sucesivamente hasta llegar a las bases de la administración. (Guerrero: 2000). Esto presupone que el principal cuenta con la responsabilidad y autoridad suficiente para el desempeño de sus funciones, pero que de manera solitaria no las puede llevar a cabo, a la vez que existe una relación de dependencia con quienes son sus subordinados, asistentes y/o consejeros.

Podemos agregar que la información tiene su correlato en el poder y construye una relación asimétrica. El obstáculo e inconveniente mayor entre mandante y mandatario se da en el momento en que la información es incompleta, imperfecta, distorsionada o insuficiente.

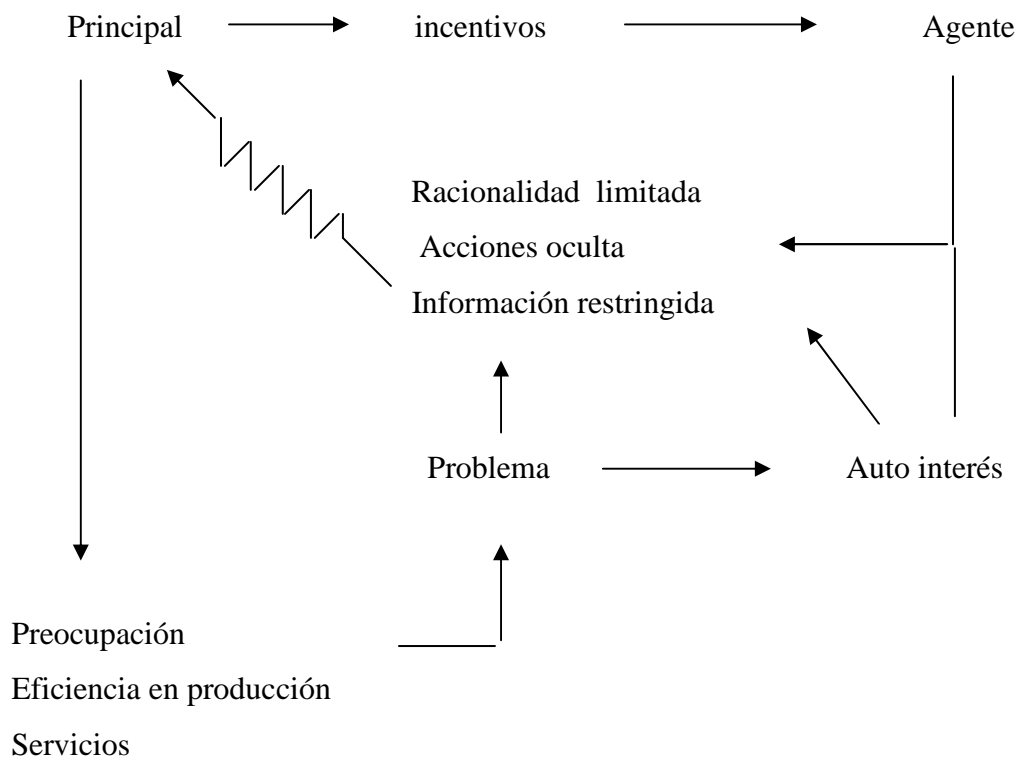
En los estudios sobre agenciación y sobre los bienes públicos se investigó acerca de las consecuencias de las asimetrías en la información, argumentando que en las grandes corporaciones los propietarios no tienen el control sobre la gerencia de la empresa, la ausencia de control también se manifiesta en la gerencia del sector público.

Uno de los obstáculos surgidos en las organizaciones tradicionales y destacados por los impulsores de esta teoría es cómo hacer que el agente trabaje para el principal y además, que lo haga con base en el interés de este último, sin modificar, empero, los intereses de los agentes.

La vinculación entre agente y principal nos remite a la idea del problema de riesgo moral; es decir, a la probabilidad de que el agente trate de alcanzar metas e intereses personales que no son los buscados por el principal. Resulta claro que cualquier agente puede tratar de perseguir fines por los medios que estén a su alcance, en detrimento de las personas que han delegado alguna responsabilidad o labor en ellos. Esta situación se manifiesta porque prevalecen inconvenientes de información (imperfecta)<sup>3</sup> y de acciones ocultas por parte de los burócratas.

El esquema de estas percepciones se puede observar en el siguiente diagrama.

**Esquema n° 1: Vinculación entre Principal - Agente**



Elaboración propia con datos de Ayala Espino (2004)

Se intenta reflejar que el problema que se presenta al momento de la relación entre principales y agentes es la restricción en la información por parte de los agentes y, por tal motivo, la racionalidad en la administración se verá perjudicada. Este obstáculo, según los exponentes de esta teoría, se puede solucionar con la aplicación de incentivos

<sup>3</sup> “Los individuos sólo difunden información si obtienen un beneficio marginal superior a los costos marginales que ha tenido que utilizar para alcanzar aquélla” (Ayala Espino, J, 2004:168)

que estimulen a los agentes de la organización a prestar servicios eficientes. Caso contrario, los empleados tenderán a maximizar sus propios intereses.

Lo que acabamos de exponer es de vital importancia, ya que el problema suscitado por las complicaciones entre el conocimiento y la información circulante entre los agentes puede ser negada a los principales, hecho que puede provocar uno de los motivos para implementar medidas neo gerenciales en la gestión pública con el objetivo de canalizar la información hacia la sociedad.

En una escala global, el entramado social está constituido del mismo modo, observando regularmente las relaciones asimétricas entre principales y agentes. Es en el seno de aquél entramado que interesa destacar si los empleados están motivados para sus tareas cotidianas, si los gerentes poseen incentivos para obtener ganancias, si los empresarios cuentan con alicientes suficientes para asumir riesgos en sus inversiones, si los gobernantes tienen estímulos para propiciar el bienestar social y si los agentes están incentivados y dispuestos llevar adelante los dictámenes de los políticos. Son las instituciones las encargadas de organizar todas estas relaciones y *“si se pretende que la economía opere bien, todas estas relaciones”, “deben estar estructuradas de manera apropiada.”*(Pzerworski, 2007:147)<sup>4</sup>.

A nivel político, parece que la mejor opción de los principales es conseguir en el mercado la ejecución de sus políticas. De esta manera, los agentes desarrollarán la actividad bajo un menor costo para los políticos, ya que la idea es ahorrar recursos y controlar al mismo tiempo de la manera más eficaz posible el desempeño y el cumplimiento de los objetivos de quienes asumen dicha responsabilidad.

A nivel laboral, la relación de agencia puede manifestarse en un contrato, en donde un agente jerárquico puede tener mayor influencia en la decisión y puede desviar un resultado, previa evaluación.

La nueva gerencia pública propone la idea de gestión por resultados. Es decir, conforme a una serie de objetivos, metas y resultados alcanzados -previamente acordados en el contrato-, el incentivo puede variar.

El mundo está compuesto de individuos interesados en satisfacer sus propias metas y, por este mismo, las estrategias que se empleen estarán direccionadas por su interés propio, y provocarán, eventualmente, “daños colaterales” a los otros miembros de la sociedad. Los déficits-fallas, tanto en el mercado como en las instituciones

---

<sup>4</sup> Otros estudios que aluden al tema pertenecen a Peter Aucoin (1995), Jan-Erik Lane (2000), Wayne Parson (2007), José Ayala Espino (2007), entre otros.

públicas, derivados de problemas en el mercado o errores del gobierno, se pueden solucionar aplicando los postulados del gerenciamiento privado.

Vincent Ostrom (1974) comenta que la administración pública posee, en vez de una crisis de identidad, una crisis de confianza y para salir de ella recomienda aplicar como metodología la toma de decisiones colectivas cuyo origen se remonta a la disciplina económica.

Es Alexis de Tocqueville (1957) quién enuncia que uno de los males de la democracia es el Estado. Esta frase es tomada por Ostrom para referirse a que la “maldad” del Estado se debe a su alto costo de funcionamiento y financiamiento, a su capacidad legítima de imponer leyes, castigos y premios a los individuos en pos de lograr consensos y diseñar políticas públicas que se aproximen al bienestar general de la población. La necesidad de la existencia del Estado está dada por controlar a los individuos dentro de un parámetro de equilibrio (racional), para que de este modo, los responsables tomen decisiones que tiendan al bienestar social y propendan a la maximización del desarrollo o crecimiento individual.

Según Edgar Ramírez y Jesús Ramírez (2004), el Estado es necesario pero a bajos costos; la minimización de los costos “no deseables”<sup>5</sup> convertirá al Estado en eficiente y con amplias posibilidades de maximizar beneficios individuales. Basado en los principios de la elección pública, Ostrom introduce la idea de que las decisiones en la gestión pública no deben recaer en una sola persona, pues la autoridad jerárquica que trae aparejada el poder no es suficientemente eficiente como para solucionar los problemas que se presentan en la gestión.

Esta idea otorga valor a una administración pública democrática, a la cual se le da un impulso a través de participación, de apertura democrática y aceptación por parte de los organismos gubernamentales y sus autoridades, para así poder establecer los mecanismos de control y evaluación. Los gobernantes, ante esta nueva misión de la administración pública, deberán manejar sus recursos y conducir una gestión pública más transparente.

El mismo autor propone un modelo de simplificación de las estructuras administrativas orientadas a reducir las organizaciones. La idea está basada en alcanzar organizaciones de una diversidad fragmentada en estructuras públicas concurrentes. En vez de una sola autoridad jerárquica, se establecerían multi-organizaciones prestadoras

---

<sup>5</sup> Entre los costos no deseables se encuentran la sanción de las leyes, la elaboración de sentencias, el diseño de las políticas y el logro de consensos.

de servicios en la administración pública; es decir, ella estaría compuesta por agencias con independencia relativa en su accionar y manejo presupuestario.

Para hacer que las organizaciones abandonen su ineficiencia según esta teoría, será necesario llevar adelante los siguientes postulados:

- Crear estímulos o incentivos dentro de la organización burocrática que no necesariamente deben ser económicos, ya que pueden ser cuestiones referidas a la calidad.

- Para evitar la corrupción y la ineficiencia, se deben establecer controles o frenos institucionales.

- Considerar una multiplicidad de directores o principales centrados en objetivos distintos; principales, inclinados al gasto; los otros, al ahorro.

- Crear mecanismos de mercado favorecedores de la competencia entre agencias públicas y/o privadas con el objeto de apuntar hacia los controles propios del mercado. (Alvarez y Pandiello, 2003: 98). Esto no excluye la lucha entre las agencias, en su afán de competencia y supervivencia en el mercado.

Los postulados anteriores, basados en ideas empresariales, fueron propuestos por otros estudiosos. La comunidad académica de la administración pública rescata a William Niskanen (1971) y Anthony Downs (1967). Estos teóricos nos invitan a analizar las burocracias como si se configuraran en individuos que sólo desean maximizar sus utilidades. Estos autores procuran llevar adelante una teoría de la burocracia, sin interesarse por el hecho de que a nivel gubernamental, los objetivos o fines últimos de la misma distan de los buscados por el mercado.

### **Modelo de la Burocracia según Niskanen y Downs**

La gestión de la burocracia está marcada por su comportamiento económico, motivo por el cual Niskanen se preocupa por observar la organización burocrática bajo la óptica de la economía y su tendencia hacia la maximización del presupuesto. El modelo propuesto por Niskanen recibe aportes teóricos de la escuela neo clásica de la economía<sup>6</sup>.

Niskanen (1971), como protagonista de la Escuela de la Opción Pública, en su libro *Burocracia y Gobierno Representativo*, observa la relación monopólica entre la

---

<sup>6</sup> Guerrero (2004), Parsons (2007), Ayala Espino (2004), Martínez Vilchis (2007), Arellano Gault (1995)

burocracia y el parlamento (principal). Señala el autor la existencia de un solo comprador y un único vendedor, por lo que la relación se establece cuando alguna agencia burocrática (agente) ofrece a la venta algún servicio (producto) a los parlamentarios, a cambio de presupuesto. La información disponible y los incentivos proporcionan al oferente un poder dominante sobre los demás actores. Los representantes legislativos, por su parte, son percibidos como captadores pasivos del presupuesto que solicitan las agencias burocráticas, las cuales buscan satisfacer sus propios intereses, marginando las cuestiones de eficiencia. Los burócratas, en lo tocante a este punto, no están sometidos a las presiones del mercado (competencia), como sí lo están las empresas privadas.

El modelo de Niskanen, desde la óptica económica y el desempeño de la burocracia, sostiene que quienes realizan las tareas burocráticas no cuentan con incentivos económicos suficientes, motivo por el cual se complica la realización de un examen sobre la eficiencia de los bienes que produce el Estado, pues muy rara vez participan de la competencia.

En consonancia con lo antedicho, debe también considerarse que a los gestores públicos parece no interesarles el gasto público; por ello optan por la adquisición de tecnologías, más empleados, menor cantidad de horas de trabajo, etc. Tampoco les interesan los castigos que derivan del mercado: si existen costos elevados, éstos se solucionan con subsidios. Guiados por la idea de aumentar el presupuesto, los burócratas agigantan el gasto público.

Las oficinas no son espacios lucrativos, sino que producen bienes y servicios insuficientes para los ciudadanos. Son estos los que podrían realizar una demanda superior a la existente, si la misma fuera hecha en el mercado. Esta idea está fundada en una concepción de economía en la cual tienen relevancia el consumidor, el empresario o el burócrata, por la cual el mercado parece ser la “salvación” a los trastornos burocráticos: la mayoría de los servicios que son prestados por el Estado pueden sencillamente ser prestados por el mercado. La idea de venderlos o concesionarlos es una variante de la que sin problemas, se pueden hacer cargo los individuos que pululan en el mercado.

De esta manera, el Estado, reducido a su mínima expresión, puede actuar eficiente, “responsiva”, efectiva y económicamente en consonancia con las demandas reclamadas por los ciudadanos. La competencia, asimismo, permite la mejor provisión de los servicios públicos.



Hemos mencionado supra a otro autor, Dows (1967), que desde la óptica sobre como funciona la burocracia efectúa sus aportes desde la perspectiva de la motivación psicológica. En su libro *Inside Burocracy*, plantea que los empleados de las burocracias tienen varios objetivos, entre ellos alcanzar sus propias metas personales. También menciona que existen distintos tipos de funcionarios que gestionan las actividades burocráticas: por un lado, los funcionarios meramente egoístas (o *escaladores*), entre cuyas prioridades se encuentra el poder, la ambición, el prestigio y aumentar su ingreso; y por otra parte, los *conservadores*, que optan por preservar la estabilidad y seguridad en sus empleos. Los otros funcionarios están enmarcados entre la combinación de actuar según su propio interés y desarrollar actividades benévolas; están quienes son leales a las políticas diseñadas por la organización y los que realmente cumplen sus funciones para satisfacer el interés de la sociedad.

Así como existen distintas categorizaciones de administrativos burocráticos, también existen distintos aparatos administrativos. El estímulo varía entre los aparatos administrativos y los administrativos propiamente dichos. El fin de éstos es siempre la maximización de su propio interés, objetivo que se cumple mediante el crecimiento del aparato administrativo; pero esta expansión y/o crecimiento resulta conducente a lo que denominamos como conflictos de intereses.

Finalmente, del análisis de ambas teorías podemos decir que fue Niskanen quien hizo referencia a un modelo de burocracia visto bajo la óptica de la economía, al afirmar que los burócratas y las burocracias siempre intentarían maximizar su presupuesto. Además, debemos recalcar que es una teoría que con fundamentos mercantiles ataca al Estado por sus fallas; en tanto que la teoría dowsoniana se basa en la hipótesis de que los funcionarios burocráticos, están motivados por sus intereses. Una de las causas de expansión-crecimiento de la burocracia es merced a las leyes y de acuerdo a los intereses de quienes componen las burocracias, las motivaciones son contingentes.

Lo relevante de estas teorías es la mirada económica puesta en las burocracias, convirtiéndolas en espacios lucrativos y de competencia.

## Teoría de la Opción Pública (*Public Choice*)

El punto de partida inicial de la Opción Pública<sup>7</sup> fue la contribución de Kenneth Arrow (1951) Este autor “*demonstró que no hay forma de sumar todas las preferencias individuales y obtener una preferencia social consistente al menos que se impongan algunas premisas restrictivas sobre cómo se organizan las preferencias.*” (Buchanan, 2001: 4).

Resulta importante señalar la conformación intelectual que dio origen a la Teoría de la Elección Pública donde se congregan las corrientes sobre conformación de coaliciones parlamentarias (Riker, 1962); las orientaciones sobre el análisis económico de la anarquía (Tullock, 1972, Buchanan, 1975); el manejo y la manipulación de la agenda como herramienta de contralor de los resultados políticos (Romer y Rosenthal, 1978); y la lógica de la acción colectiva (Olson, 1965). También se abordan temas como la teoría de la burocracia, la acción social con bases en los intercambios, el crecimiento gubernamental, los votantes movilizados por su propio interés, el papel de las ideologías, y la búsqueda de rentas (Buchanan, 2005: 211). El libro *El Cálculo del Consenso* (1993) cuya perspectiva está enmarcada dentro de la acción colectiva y cuyos argumentos están orientados hacia las motivaciones y los comportamientos de los individuos, nos dicen Buchanan y Tullock (1993) condensa su mirada conjunta sobre el tema. (op.cit., 1993: 29). Este libro constituye la piedra angular de la nueva economía, en tanto versa sobre la organización política dominante de una sociedad compuesta por individuos libres que basan sus *modus* de vida, su organización e interacciones en los postulados de la organización económica.

---

<sup>7</sup> La opción pública tiene sus orígenes en la Escuela de Virginia, “*en la primavera de 1963, una pequeña conferencia de alrededor de 22 personas, economistas, científicos políticos, sociólogos, psicólogos, filósofos, todos ellos trabajando en estos temas. Esta conferencia de trabajo fue en Charlottesville, Virginia, y fue muy emocionante porque todo lo que hicimos fue sentarnos a discutir e intercambiar ideas, por tres días, sobre lo que se debería hacer para desarrollar este programa de investigación*” (Buchanan, 2001:8). Entre los temas que se debatieron estaban la teoría de las decisiones colectivas, la formulación de decisiones no mercantiles y la teoría positiva del contrato social. Lo destacable del encuentro fue la aplicación de la economía a lo político y/o social. De allí surge lo que se denominó el Comité para el Estudio de las Decisiones Ajenas al Mercado. William Riker organizó un segundo evento en Nueva York y luego se sucedieron algunas reuniones en Chicago en 1967, en la Universidad de Roosevelt. Después de varias horas de discusión, pareció que no era muy simpático el título de sus estudios, especialmente en lo referido a las “decisiones ajenas de mercado”. De este encuentro surgió el nombre *Public Choice*. Desde 1967 se la llamó Opción Pública, y fue James Buchanan, uno de los precursores de aquella convención, presidente de la Sociedad Opción Pública (Guerrero, 2004:144). Luego se fundó el *Journal of Public Choice*, en el cual se difundieron los principales debates acerca de la nueva perspectiva

La Opción Pública analiza la política del mismo modo en que se analiza la actividad del mercado, empleando los métodos y las herramientas del economista. El comportamiento de los electores es comparado con las acciones de los empresarios y los consumidores.

Como en el mercado, los individuos eligen y toman decisiones de acuerdo a su presupuesto y preferencias, lo mismo sucedería en el Estado y su administración pública, sin dejar de intentar maximizar sus ganancias.

Uno de los supuestos centrales del programa de investigación de la Elección Pública es el *individualismo metodológico*, por el cual los fenómenos sociales son explicados en términos de individuos, a partir de considerar, creencias y objetivos.

El individualismo metodológico cuenta con enunciados como: a) Los objetivos de los individuos pueden afectar la conducta o el bienestar de otros individuos. b) Los atributos de los individuos son relacionales, por lo que la descripción de un individuo puede ser comparable a la de otros individuos. c) Poseen creencias supra individuales. (Elster, 1984:22).

Lo principal en la sociedad es la conducta del individuo, los cambios sociales y las instituciones surgen por la acción de los individuos. Las instituciones desarrollan funciones intentando alcanzar metas y ejecutando intenciones plasmados mediante sus políticas; poseen y adquieren propiedades; se interrelacionan con otras instituciones y practican a veces conductas racionales. En tal sentido, la elección y acción racional de los individuos para qué alcance algún grado de optimización debe reunir creencias, deseos y la cantidad de pruebas necesarias que corroboren esas creencias y deseos. Interpretamos entonces que moverse racionalmente conduce a elegir la opción más conveniente, surgida de un espectro de posibles opciones.

Los elementos que deben aparecer ante una elección son:

- Grupo de acciones: que invitan a tomar un camino para satisfacer necesidades;
- Grupo de creencias racionales: se asientan sobre las causas; a través de ellas podrá el elector saber cuáles serán las acciones a seguir para obtener la satisfacción de necesidades; y finalmente
- Grupo ordenado de alternativas posibles: calculando las consecuencias.

La elección racional necesariamente implica un fin, un objetivo y cierto grado de capacidad de autonomía para decidir entre alternativas conducentes hacia aquél. Las derivaciones del accionar individual deben encuadrarse en un marco certero para que la

persona se interrogue sobre un comportamiento plenamente racional. (Buchanan y Tullock, 1993:62).

El individualismo es la plataforma que sirve de base a *la nueva economía política* y proviene de los pensadores neo clásicos de la economía<sup>8</sup>. La opción individual es primordial en esta teoría, pues es la demanda “soberana” de bienes y servicios. La sociedad y la participación de las personas a nivel grupal se dan gracias a la interacción. Lo subjetivo de la teoría se complementa con los objetivos y las acciones de los individuos.

Se destacan las preferencias de los actores desde un plano subjetivo, mientras que por lo objetivo, se intenta dar cuenta de los parámetros o restricciones a las acciones individuales. Las acciones son, en este sentido, la relación entre las preferencias y restricciones de los actores.

Para Elster (1991) este triángulo de relaciones – subjetivo-objetivo-restricciones- puede ser inestable o variable, pues las restricciones pueden amenazar o determinar las preferencias, adaptando el curso de las acciones a los parámetros de las restricciones. Este tipo de preferencias adaptativas<sup>9</sup> tiene origen en las situaciones de restricción que producen una limitación en la acción y se manifiesta, por lo tanto, cierto conformismo forzado en relación con la consecución del objetivo. La solución al problema deriva de las posibilidades que quedan. Este tipo de salida sirven para eludir momentos frustrantes en la vida de las personas, por lo cual la alternativa más viable resulta la más valorada, mientras que las otras serán un pasado negativo del individuo, que tenderá a ser menospreciado. Se establecen en esta operación mecanismos de disonancia cognitiva; esto es, la actitud mental natural de reacomodar deseos y creencias para minimizar la tensión producida por la valoración elevada de objetos o la baja valoración de los mismos, que se estiman ineludibles.

Del pensamiento de Elster se desprende que cuando la persona se encuentra ante situaciones incómodas de restricción, de limitación, utilizará todos los medios necesarios para la reducción de la tensión que le producen esos momentos.

---

<sup>8</sup> Los economistas neo-clásicos prescribieron que la disciplina que estudiaban era la única capaz de asignar recursos de manera óptima. Lo relevante de las interpretaciones neo-clásicas es que están signadas por la escasez, y los precios son índice de la escasez de un producto en el mercado (Lavoine, 2004).

<sup>9</sup> Estas se pueden visualizar en la fábula de la zorra y las uvas: ante la imposibilidad de poder materializar el objetivo de la zorra, que es alcanzar las uvas, ésta se retira, balbuceando que en realidad las uvas aun no han alcanzado su madurez para ser consumidas, por lo que no valía la pena arriesgarse para obtenerlas (Elster, 1983).

La relación entre compradores, vendedores, necesidad, escasez <sup>10</sup> y los precios en un mercado libre, garantiza que cada oferente y demandante instale en el mercado cantidades de bienes y servicios “ *tales que la utilidad marginal de los bienes y servicios intercambiados es para cada parte proporcional a sus precios.*”(Tribe, 2000:3). Esos intercambios hacen que tanto el comprador como el vendedor satisfagan sus necesidades.

No obstante, el individuo puede moverse en el mundo cotidiano dentro de restricciones en sus elecciones y, a la vez, en un contexto de aumento de la escasez - para él- porque racionalmente obtendrá una mayor recompensa. Los deseos, los recursos y la escasez son variables que imponen limitaciones al momento de las decisiones.

Dentro del abanico de elementos y opciones a los que está sujeto el individuo racional y de modo similar a la Teoría del Principal-Agente, no se debe dejar de lado el tema de la información: ante las decisiones que deben tomar, los individuos, las instituciones públicas y privadas, deben contar con la información necesaria para alcanzar los resultados deseados. La información que circula puede ser imperfecta o perfecta.

Recordemos en este punto que, como hemos dicho, el mercado no proporciona información completa sin costo. En todos los ámbitos, la información es insuficiente y tiene alto costo adquirirla y transferirla; está asimétricamente distribuida en la sociedad, sus instituciones y el Estado. La asimetría en la información surge del acceso desigual de la información por parte de los individuos.

La información asimétrica en los mercados acarrea las siguientes consecuencias: mercados estrechos con escasos demandantes y oferentes; afianzamiento de la selección adversa en una transacción, una de las partes cuenta con mayor información para la toma de decisiones, ignorando la información del otro; ausencia de incentivos, los individuos no intervienen en situaciones por no estar estimulados o no ser recompensados. (Ayala Espino, 2004: 170).

---

<sup>10</sup> Otro aspecto en la variabilidad de las relaciones es que las acciones pueden hacer mover las preferencias o las restricciones. Dentro de las últimas existe un aspecto fundamental en la elección y es la de los recursos escasos o sencillamente, la escasez. León Walras definió la *rareté* (escasez) como “*la intensidad de la última necesidad satisfecha por una cantidad consumida de bien.*” (Hicks, 1956: 587). Una de las inquietudes de Walras radicaba en cómo la riqueza y los bienes de la sociedad se podían ampliar apropiadamente, conforme a las necesidades y demandas de los que compran, en relación con los que ofrecen. La manufactura es regulada sobre la premisa de que cada consumidor consume no más de la utilidad marginal que produce.

Como uno de los elementos de la Nueva Gerencia Pública, se encuentran los incentivos a las agencias gubernamentales. Este es uno de los aspectos aplicables a las estructuras burocráticas públicas tradicionales: la idea de que la información es imperfecta y de que este hecho lleva a que los individuos no se arriesguen a intercambiar bienes ni a participar en la producción, es introducida y está presente en las administraciones públicas.

Buchanan establece que conceptos como el individualismo metodológico, la elección racional y finalmente, la noción de política como intercambio, constituyen los supuestos angulares de la *rational choice* y ratifica que las bases están en la economía.

Buchanan y Tullock (1993) advirtieron el peligro que acarrearían los poderes burocráticos y la politización de las políticas públicas y de la política económica. Para Gordon Tullock (1976) la política, la burocracia, la *policy* y la implementación de las políticas, debían ser estudiadas bajo los mismos preceptos que se daban para justificar las conductas empresariales, y las de los consumidores; es decir, bajo una mirada centrada en el propio interés, tal como lo mencionamos al comienzo del apartado.

El problema estaba dado en los Estados que no podían frenar el crecimiento. El gigantismo del Estado se debía al accionar de los políticos, pues eran ellos quienes mostraban una tendencia al desarrollo desmedido de la burocracia estatal, con el objeto de permanecer en sus puestos. Los burócratas mostraban el mismo accionar.

La solución a las fallas del Estado se plasmó en la introducción de herramientas mercantiles en su seno, pues las mismas harían más viable el poner un freno al desmedido interés individual de los burócratas y de los políticos. La competencia en y entre las administraciones públicas, a través de las privatizaciones y tercerizaciones, las políticas de rendimiento y el reconocimiento al desempeño serán algunas de las nuevas herramientas.

Las políticas públicas contribuían a la ineficiencia de los mercados, principalmente en materia de competencia, impidiéndole al mercado actuar en óptimas condiciones y extender la prosperidad a toda la población.

La búsqueda de renta o *rent seeking*, acentuó la presunción de que la intervención del Estado empeoraban la eficiencia y el bienestar colectivo. Buchanan (1967) propuso imaginar una situación hipotética en la que se presentara la posibilidad de producir algún valor o ganancia, en función de la cual sería posible invertir recursos

y tiempo en pos de conseguir ese valor para satisfacción personal<sup>11</sup>. Los individuos que lograran sobrevivir en el mercado estarían en condiciones de soportar pérdidas y compensarse con las ganancias.

Estos argumentos a favor de la consecución de objetivos fueron fácilmente trasladados al Estado. Es así como el Estado, al ceder monopolios a determinados actores, hizo que éstos invirtieran en la competencia por alcanzar el “botín” y utilizaran todos los recursos necesarios para alcanzar esa meta.

Ahora bien, los motivos para la aplicación de la búsqueda de renta en las administraciones públicas son variados. Por ejemplo, los contratistas para la realización de obras públicas pueden crear el clima antedicho, orientado hacia la formación de actores interesados en la renta, de manera tal que serán los “anillos burocráticos” enquistados los que llevarán adelante las operaciones, tanto internas, así como externas. La renta será alcanzada por los actores externos gracias al accionar de las burócratas. De este modo, el Estado quedará preso de las presiones rentistas de los intereses privados y de quienes conforman la burocracia.

La administración pública, otorgando privilegios a determinados grupos en desmedro de otros, orienta su conducta hacia la obtención de utilidades por causa del egoísmo de los que la componen.

La opción pública ha sido aplicada en el Estado a través de la “exoprivatización” y luego, cuando ya no quedaba más por hacer en aquel ámbito, se aplicó la “endo-privatización” (Guerrero: 2004)

Lo interesante de la “endo-privatización” es que intenta mostrar las ideas mercantiles que comienzan a tener vigor en las instituciones públicas.

Con el objeto de transformar las administraciones tradicionales, las propuestas neo-gerenciales surgidas de la elección racional, además de las mencionadas, son la transparencia en el manejo de los fondos, la rendición de cuentas, la gestión por resultados, el establecimiento de estándares, la escucha al cliente, la eficiencia, los indicadores de rendimientos. Lo trascendente es la mercantilización de los asuntos estatales y lo peligroso para la democracia es la des-politización de las políticas.

---

<sup>11</sup> “En 1967, (Tullock) prácticamente inventó el concepto de búsqueda de rentas “(...), [sosteniendo] (...) que si hay dinero que ganar en la política, uno puede esperar que las personas inviertan para tratar de acceder a él. Es lo mismo que tratar de sacar una ganancia con otras personas que están obteniendo utilidades, uno trata de meterse en el mercado y captar la utilidad.” (Buchanan, 2001:12)

En la Argentina han persistido las tendencias a introducir el mercado en el Estado, como así también la idea de que es la corporación privada la que tiene que llevar a cabo la prestación de servicios públicos. De esta manera, los modelos de reforma han estado regidos por la gerencia privada y la opción pública.

El mensaje que nos deja el análisis de este tipo de perspectiva, supone a la economía como una disciplina superior a la política. Parece que el ámbito de la política, se constituye en detrimento de la sociedad en su conjunto y es la conducta maximizadora individual la que debe primar en las acciones políticas.

Además, notesé el deslizamiento semántico del término ciudadano ampliamente utilizado por la administración pública clásica y que con el nuevo modelo neo-gerencial del sector público, se ha desplazado hacia las categorizaciones de cliente-usuario o consumidor. Terminología bastante utilizada en las estrategias mercantiles.

### **Aportes desde la teoría económica de las organizaciones o Neo-institucionalismo<sup>12</sup>**

El neo-institucionalismo apunta a la importancia de las instituciones para analizar, explicar y comprender la interrelación entre los individuos y sus preferencias<sup>13</sup>; pues estas instituciones parecen tener un sentido propio.

La *Internacional Society for New Institutional Economics*, fundada en 1997, presidida en sus inicios por Ronald Coase y luego por Douglas North, es el arco abarcativo del neo-institucionalismo, ya que allí se agrupan distintas áreas de estudios tales como derechos de propiedad, costos de transacción, nueva manera de organizar la empresa, nueva historia de la economía, comparación de sistemas económicos, contrato incompleto y la teoría de la agencia.

El neo-institucionalismo intenta complementar el interés de la economía con el entramado institucional-político. La distancia que existía entre los analistas de la

---

<sup>12</sup> También conocido como “nueva economía institucional”, “economía de la información” o “nueva economía política”

<sup>13</sup> Una de las ideas de los institucionalistas es que las preferencias de los individuos “no son afectadas por las instituciones”; sólo llevan adelante la “lógica del intercambio” entre actores. Estos, al maximizar sus utilidades, intervienen en el juego del intercambio de manera estratégica y racional. Las instituciones sólo establecen las reglas de ese juego. La idea de maximización de los beneficios a través de las acciones no es afectada por las instituciones, es decir que las preferencias continúan en la racionalidad de los individuos sin ser modificadas por las instituciones.



economía clásica y la realidad era amplia, de allí que pretenda dar una visión integrada de los conflictos de la vida cotidiana con la disciplina económica<sup>14</sup>.

Las estructuras políticas son las que materializan, a través de un conjunto de instituciones, las pautas de comportamientos, las normas, roles, y representaciones, las cuales son flexibles, estables y reconocen a quienes poseen el poder formal; además, las instituciones están conformadas por actores que designan cuáles, quiénes y cuántos son y serán los jugadores, sus acciones e informaciones disponibles.<sup>15</sup> Un aspecto del enfoque neo-institucional es la capacidad del sistema para ir (re)adaptando y reformando las instituciones frente a la dinámica de los cambios económicos, sociales y políticos. Esa capacidad depende de la respuesta de los individuos y grupos sociales o los incentivos contenidos en las instituciones existentes; y por otra parte, de la posibilidad de esos individuos o grupos para transformar sus decisiones y elecciones en reglas tendientes a afianzar su participación en la distribución del poder político y de la riqueza. Entre los puntos centrales del neo-institucionalismo económico, podemos destacar la conceptualización de que los individuos no sólo eligen por influencia de los precios relativos que se den en un mercado determinado de bienes, sino que la elección también está condicionada por las motivaciones derivadas de la influencia de las instituciones<sup>16</sup>; el intercambio de mercancía es costoso, por lo que se requiere del engranaje institucional para mover estos mecanismos.

Lo que acabamos de enunciar encuentra su razón en que el neo-institucionalismo económico detecta la existencia en los mercados de mecanismos entorpecedores para el intercambio y/o compra venta de mercancías. Los elementos que obstaculizan el desempeño son la escasez de información; la variedad e inestabilidad de los deseos y preferencias de los individuos; la incertidumbre y riesgos al momento de embarcarse en el mercado; y, por último, derechos de propiedad propensos a ser transgredidos.

---

<sup>14</sup> “Su relevancia viene dada por tres razones: (a) ofrece respuestas que la economía neoclásica no consigue dar; (b) cambia el papel dominante que los ortodoxos concedieron al mercado durante la década de los ochenta y principios de los noventa; y (c) permite abordar el problema del desarrollo en términos del cambio institucional.” (Caballero Miguez, 2002: 170).

<sup>15</sup> E. Jarquín y C. Losada (1999) entienden por instituciones no sólo a lo que se conoce por “organización, sino a las normas que regulan su vida, las cuales a su vez son generadas por las instituciones mismas.” (Jarquín y Losada, 1999:21)

<sup>16</sup> Los cambios en los precios relativos derivados de la evolución demográfica y de cambio tecnológico producen (también) cambio institucional (North, 1990).

Ronald Coase (1960) sostiene que el neo-institucionalismo económico parte de la base de que la producción de bienes comprende la transformación material de insumos e involucra también los derechos de propiedad entre propietarios, mercancías y obreros. Como variante independiente en la sociedad las instituciones, afectan el *“desempeño económico ya que inciden en los costos de transacción y de transformación.”* (North, 1993:51).

Entonces, como se mencionara con anterioridad, son las instituciones las que están compuestas de reglas formales e informales. Las primeras son las que sufren modificaciones rápidas por parte de los miembros de la comunidad, mientras que en las segundas su transformación es mas lenta, el cambio deviene si se produce en el ámbito de la cultura institucional<sup>17</sup>.

Una clave de la política del desarrollo es crear sistemas políticos que creen y apliquen derechos de propiedad eficientes. Las instituciones constituyen la estructura de incentivos de una sociedad y en consecuencia, las instituciones políticas y económicas son las que determinan subyacentemente los resultados económicos. Las instituciones reflejan las oportunidades que brinda la matriz institucional. Aquellas son las que diseminan señales incentivadoras propicias para aminorar el desenfreno egoísta de los individuos. El intercambio se daría bajo ciertas normas garantidas por las instituciones.

Como indicamos anteriormente, en la corriente de pensamiento neo-institucional se encuentran comprendidas las teorías de la agencia, la elección pública y la de los costos de transacción, tendencias que persiguen la reforma de la administración pública bajo el estímulo de la competencia, el control, los resultados, la eficiencia, la transparencia y el establecimiento de estándares.

### Costos de Transacción

Como instrumento de análisis central planteados por el neo-institucionalismo se encuentra la estimación de los costos de transacción, en oposición a los costos de producción, tal como lo habían planteado los pensadores neo-clásicos.

Siguiendo a Isabel Sanchez García (2007), se debe decir que son los costos de transacción los que aluden al contrato, la conducta y la firma de las partes; sus costos

---

<sup>17</sup> *“Como señala North, la imposición de un conjunto de reglas formales a una cultura existente cuyas restricciones informales no son coherentes con el nuevo conjunto de reglas formales, es la receta para el fracaso político y económico. La receta de mercado exige de requisitos institucionales previos para que su aplicación permita resultados positivos.* (Caballero Miguez, 2002: 170)

varían de acuerdo con las idas y venidas de los mercados y del cobro de gastos de los intermediarios; la existencia de los costos de transacción son los que brindan una explicación de las ventajas de ordenar la producción dentro o fuera del sector público, lo que implica que será provechoso realizar transacciones dentro del sector público cuando los costos de producción sean más elevados realizarlos por fuera de aquel sector. Por ello, la administración pública funcionaría óptimamente si tienen en cuenta los costes de transacción.

La perspectiva neo-institucional intenta establecer o fijar los costos que están fuera de la producción directa de bienes; es decir, los costos de los derechos de propiedad, la información, la transacción y el cumplimiento de los contratos.

Según uno de los principales pensadores del neo-institucionalismo económicos, Ronald Coase (1960), existen objetivos necesarios y funcionales para intercambiar en el mercado:

- Identificar con quién se realiza la transacción.
- Informar a la gente sobre qué es lo que deseamos transar.
- Establecer los términos de la transacción.
- Conducir las negociaciones que lleven al convenio.
- Inspeccionar lo necesario para que las negociaciones se lleven a cabo y se cumpla lo pactado en el contrato.

Aquellos objetivos son muy costosos, lo suficiente como para obstaculizar las operaciones del sistema mercantil. Por ello estiman que se deben dejar en claro las reglas del juego o, lo que es lo mismo, las que limitan los derechos, ya que suponen un efecto en la eficiencia del mercado. La producción se verá incrementada en su valor gracias al ordenamiento legal de los derechos.

Por su parte, Oliver Williamson (1991) señala que la economía del costo de transacción implica tres operaciones fundamentales a tener en cuenta al momento de su aplicación: i) deben manifestarse la unidad de análisis; ii) deben reconocerse los atributos naturales del hombre, y iii) deben especificarse los cambios del proceso de la organización a través del tiempo (Ibarra, 2004).

Finalmente, de ambos autores se debe destacar que en las transacciones, el establecimiento de contratos es importante para la reducción de la incertidumbre, el riesgo, las imperfecciones, el incumplimiento y la acción oportunista de los agentes. Establecer reglas de juego claras permite la coordinación de las instituciones en las

estrategias de los individuos para llevar adelante las transacciones<sup>18</sup>. Todos estos problemas, sumados a la falta de transparencia y la imperfección de la información, engrosan los costos de transacción, al tiempo que intensifican la decadencia o el estancamiento de la economía. Su impacto en las empresas y en la producción de la manufactura se debe al debilitamiento y a la repercusión negativa de las instituciones en una sociedad. Consecuentemente, las condiciones de restricción impuestas por las instituciones en una sociedad tienden a estimular el clientelismo político y económico, favoreciendo el crecimiento de determinados grupos que cuentan con los recursos y con las relaciones para presionar a favor de sus intereses<sup>19</sup>.

## Conclusión

La mayoría de estos postulados aportaron para la fundamentación teórica de un nuevo paradigma en materia de gestión en el sector público, ya que contribuyeron, no sólo a examinar las relaciones sociales, sino a gestionar organizaciones públicas bajo aquellos parámetros y condiciones.

Las medidas de racionalización aplicadas en el ámbito privado y *a posteriori* de sus resultados, fueron el caldo de cultivo para las medidas neo-gerenciales en el ámbito público. Como hemos puesto de manifiesto, las teorías que aludimos mas arriba cuentan con principios orientadores hacia el mercado. Las perspectivas teóricas expuestas y sus conceptos aportaron ideas, nuevas visiones y metodologías que paulatinamente intentaron dejar atrás el modelo de administración clásica. Sobre todas las cosas depositaron un manto económico sobre las burocracias, pretendiendo transformarlas en espacios competitivos y rentísticos. Tal como se rescatará para este estudio entre los argumentos de Downs (1967) y de Niskanen (1971) las burocracias deben tener una mirada económica y así convertirse en espacios lucrativos.

---

<sup>18</sup> Williamson (1985) contribuye a esclarecer el término diciendo “*una transacción ocurre cuando se transfiere un bien o servicio a través de un interfase tecnológicamente separable. Termina una actividad y se inicia otra. Con una interfase que funcione bien, como en el caso de una máquina que funciona bien, estas transferencias ocurren suavemente. [...] La contraparte económica de la fricción (que pueda ocurrir para o al realizar la transacción) es el costo de transacción*” (Ibarra, 2004: 6).

<sup>19</sup> Esto no significa que sea el mercado el único organizador económico, pues la reducción de los costos de transacción se abaratan en la empresa; es decir, el mercado no es el único ni el más económico organizador. A través de la empresa se pueden alcanzar los mismos resultados y de manera más eficiente. “*Dentro de la empresa individual se eliminan los convenios entre los distintos factores cooperantes en la producción y las transacciones de mercado se substituyen por una decisión administrativa. El reordenamiento de la producción tiene lugar entonces sin necesidad de convenios entre los propietarios de los factores de la producción.*” (Coase, 1960:99).

En la nueva gerencia la racionalidad instrumental estuvo mayormente orientada hacia su máxima expresión, no sólo en lo que respecta a nivel individual sino en lo organizacional también; existe un inconveniente entre aquel tipo de prácticas y la administración pública tradicional, esta última estaba más preocupada por los procedimientos internos y no en los resultados externos visibles socialmente.

Agregamos, que el corolario que nos deja el estudio y análisis de este tipo de perspectiva, presume a la economía como una disciplina superior a la política. En coincidencia con Lechner (1986) y en su crítica al neoliberalismo supone que este modelo impugna la existencia de la política como poder de resolución de conflictos sociales. El espacio de la política parece constituirse como un daño hacia la sociedad y es la conducta estratégica individual la que toma fuerza en las acciones políticas. *“El futuro exigirá creciente capacidad administrativa al aparato público. Ella es imprescindible para que el mismo pueda cumplir sus fundamentales responsabilidades en el desarrollo económico y social; contar con dicha capacidad es esencial para el desarrollo y fortalecimiento de sociedades democráticas.”* (Kliksberg, 1984:489).

Las prescripciones de la neo-gerencia aplicada a lo público son proposiciones liberales que pregonan la reducción o extinción del Estado, que en muchas ocasiones se convierten en necesarias para salvaguardar al capitalismo. Además, sus objetivos son conducidos por verdaderos empresarios que reinventan y conducen sus operaciones hacia la supervivencia de la empresa que se mueve en un mundo de producción capitalista. Simplemente se observa que las propuestas de la nueva gerencia pública vienen a dar un salvataje al sistema capitalista luego de algunos años de modelo bienestarista.

Los impulsores del modelo gerencial son los pensadores que estimulan la desaparición de la política, de la burocracia y del Estado mismo.

Por suerte parecen asomar vientos de cambio en Argentina y en América Latina. El viraje que dio el Estado y su gestión en los últimos años dejan entrever que la nueva gestión pública al estilo planteado por las teorías estudiadas, están quedando relegadas al pasado. Su muerte es promisoría.

## Referencias Bibliográficas

- Aguilar Villanueva Luis F. (2006), *Gobernanza y Gestión Pública*, FCE, México
- Aucoin Peter (1990) “Administrative Reform in Public Management: Principles, Paradoxes and Pendulums”, *Governance*, vol. 3, pp 115-137.
- \_\_\_\_\_ (1996) *The New Public Management: Canadian Comparative Perspective*, IRPP, Ashgate Publishing Company, Quebec, Canadá.
- Arellano Gault David (2004) “Gestión Pública: fuentes analíticas, críticas pertinentes y advertencias sobre su uso” en Guerrero Omar (coord.) *Gerencia Pública: Una aproximación Plural*. México, UNAM, pp-17-66.
- \_\_\_\_\_ (2004), *Mas allá de la Reinención del Gobierno: Fundamentos de la Nueva Gestión Pública y Presupuesto por resultados en América Latina*, CIDE-Porrúa, México.
- Arrow Kenneth (1993) *Social choice and individual values*, Yale University Press
- Buchanan James y Tullock, Gordon (1993) *El Cálculo del Consenso*, Planeta-Agostini, España.
- \_\_\_\_\_ (2005) “Elección Pública: génesis y desarrollo de un programa de Investigación” en *Revista Asturiana de Economía (RAE)*, N° 33.
- Downs Antony; Duverger Maurice; y otros (2001) *Diez Textos Básicos de Ciencia Política*, Alianza, Barcelona.
- Elster Jonh (1984) “Marxismo, funcionalismo y teoría de juegos. Alegato en favor del individualismo metodológico” en *Zona abierta*, N° 33, pp. 21-62.
- \_\_\_\_\_ (1991), *Juicios Salomónicos. Las limitaciones de la racionalidad como principio de decisión*, Gedisa, España.
- Espino Ayala José (2004) *Mercado: elección pública e instituciones: Una revisión de las teorías modernas del Estado*, Porrúa, México.
- Guerrero Omar (1976) *Teoría Administrativista de la Ciencia Política*, UNAM, México.
- \_\_\_\_\_ (1985), “Descentralización de la administración pública federal: causas, procesos y consecuencias” México, *Revista de Administración Pública*, N° 63-64, pp. 23-38.
- \_\_\_\_\_ (2004), *Gerencia Pública: Una aproximación plural*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Dirección General de Publicaciones, Fomento Editorial, UNAM, México.

- \_\_\_\_\_ (2004), *La Nueva Gerencia Pública*, Fontamara, México.
- Hood Christopher (1989) "A Public Management for all seasons?" en *Public Administration*, N° 69, pp. 3-19.
  - \_\_\_\_\_ (1994) "Key for Locks in Administrative Argument", United States, *Administration & Society*, Vol. 25, N° 4, pp. 467-488.
  - \_\_\_\_\_ (1995) "The New Public Management" in the 1980 s Variations on a Theme Acanffin & olgafu ullons and Society Vol. 20 N° U 3, pp 93-109.
  - \_\_\_\_\_ (1994) *Explaining Economic Policy Reversals*, Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
  - \_\_\_\_\_ (1996) "Reforma Administrativa en la Gestión Pública: Paradojas y Péndulos", Bruge, Quim y Subirats, Joan (comp.), *Lecturas de Gestión Pública*, Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid,
  - Hood Christopher y Jackson Michel (1997) *La Argumentación Administrativa*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma de Coahuila, FCE. México,
  - Kliksberg Bernardo (1984) "La Reforma Administrativa en América Latina. Una Revisión del Marco Conceptual" en Oscar Oszlak, *Teoría de la Burocracia Estatal: enfoques críticos*, Paidós. Bs. As.
  - \_\_\_\_\_ (1999), *El Rediseño del Estado*, INAP FCE. ,México
  - Lavoine Marc (2004) *La Economía Postkeinesiana: Un antídoto al pensamiento único*, Icaria S. A. España.
  - Lechner Norbert (1986) *Estado y Política en América Latina*, Siglo veintiuno, 4° edición. México.
  - Niskanen William (1971) *Bureaucracy and Representative Government*, Chicago: University of Chicago Press.
  - North Douglas C. (1990) "A Transaction Cost Theory of Politics", in *Journal of Theoretical Politics*, 2 pp. 355-367.
  - \_\_\_\_\_ (1993), *Structure and Change in Economic History*, Norton, Nueva York.
  - Parson Wayne (2007) "*Políticas Públicas una introducción a la teoría y a la práctica del análisis de políticas públicas*", , Miño y Davila, FLACSO, México.
  - Przeworsky Adam (2007) "Acerca del diseño del Estado: una perspectiva principal-agente", Bs. As., en *Lecturas sobre el Estado y las Políticas Públicas: retomando el debate de ayer para fortalecer el actual*, Programa de Modernización estatal, Jefatura de Gabinete de Ministros, CD.

- Ramirez Edgar y Ramirez Jesús (2004), “Génesis y Desarrollo del concepto de nueva gestión pública. Bases organizacionales para el replanteamiento de la acción administrativa y su impacto en la reforma del gobierno”, Capítulo III en Arellano Gault, (coord.), “*Mas allá de la Reinención del Gobierno: Fundamentos de la Nueva Gestión Pública y presupuestos por Resultados en América Latina*”, CIDE, México.
- Rivera Lugo Fidel Roberto (2007) *Gerencia Cataláctica Anatomía de la Nueva Gerencia Publica*, Porrúa-IAPEM, México.
- Tocqueville Alexis (1957) *La Democracia en América* FCE, México.
- Vilchis Martinez José. (2007) *Nueva Gerencia Pública: Un análisis comparativo de la administración estatal en México*, Porrúa, México.