

Revista Digital Universitaria				
OBJETIVOS	COMITÉ EDITORIAL	INVITACIÓN A AUTORES	PORTADA DE ESTE NÚMERO	EJEMPLARES ANTERIORES

30 de septiembre del 2001 Vol.2 No.3

## Nuevos Modelos de Gestión Pública

[Omar Guerrero .](#)

**Palabras Clave :** Administración pública, Cliente, Gestión, Gerencia, Gobierno, Gobierno empresarial, Management, Marketing, Modelo y Modelo posburocrático, .

### Resumen

*Es universalmente sabido que la cuna de los nuevos modelos de gestión pública es el Reino Unido, y que una vez aterrizados en suelo estadounidense, australiano y neozelandés, han significado un desarrollo propiamente anglosajón con miras planetarias. Este artículo trata de la asimilación de la voz management por el concepto de gestión, para referir a los nuevos modelos de gestión pública en el mundo, y su situación hoy en día.*

[\[English\]](#)

### Artículo

La voz gestión ha tenido un empleo muy intenso en Francia desde tiempo atrás. Nació con la ciencia de la administración pública misma: Charles-Jean Bonnin la usó en 1812, cuando refirió la ejecución de las leyes como un asunto necesario a la "gestión de los asuntos públicos" (gestion des affaires publiques). [2] En español dicho vocablo ha sido usado como sinónimo de administración, o, más generalmente, como una parte de la misma. De modo que el gestor es un procesador, un hacedor de acciones. Inclusive la gestión se concebía como algo que apunta exclusivamente al funcionamiento de esa administración y tenía un matiz de actividad secundaria y subordinada. [3] Sin embargo, desde la década de los ochenta, gestión comenzó a ser usada como antónimo de administración, precediendo e inspirando a la corriente anglosajona de la nueva gestión pública (new public management). Este artículo trata de la asimilación de la voz management por el concepto de gestión, para referir a los nuevos modelos de gestión pública, hoy en día muy en boga en Francia y México.

### Concepto de Nueva Gestión Pública en Francia

Es universalmente sabido que la cuna de los nuevos modelos de gestión pública es el Reino Unido, y que una vez aterrizados en suelo estadounidense, australiano y neozelandés, han tenido un desarrollo propiamente anglosajón, con miras a propagarse en todo el planeta. No obstante, existen pensadores administrativos franceses que, con mucho fundamento, reclaman como originalmente galo el término management. En efecto, durante el siglo XVIII, management se equiparaba con ménagement, de ménage, una palabra francesa formada desde el siglo XVI, que proviene de la voz latina manere (cuidado de la casa). [4] Jean Bodin afirmaba que la "República es un recto gobierno de muchas familias y de lo que les es común, con autoridad soberana ("Republique est un droit gouvernement de plusieurs menages, & de ce qui eur est commun, avec puissance souveraine"). [5] **Management** también tiene estrecha cercanía con el vocablo meniement, que de manera similar significa asir con la mano. A pesar de sus diferencias semánticas y etimológicas, los franceses han insistido en derivar **management** de **ménagement**, hasta que finalmente en 1969 optaron por incorporar la primera palabra a la lengua de Víctor Hugo.

Poco se sabe también que el aporte primigenio en esta línea conceptual, se debe al administrativista francés Michel Messenet. Su obra **La Nouvelle Gestion Publique: pour un Etat sans Burocratie (La Nueva Gestión Pública: por un Estado sin Burocracia)**, es posiblemente la exposición original de la nueva gestión pública. [6] Esta obra, publicada en 1975, plantea el carácter "nuevo" de

la gestión pública y usa extensivamente el término management, alternado con el vocablo gestión, toda vez que se proclama un sentimiento anti-burocrático como asunto central de su ideario.

Las ideas de Messenet están inspiradas fundamentalmente en un estudioso de la administración privada, que concebía ésta de una manera distinta a la tradición fundada por Henri Fayol. <sup>[7]</sup> Se trata de Octave Gelinier, quien prologó su libro. <sup>[8]</sup> Gelinier usa el término "management public" para referirse a una técnica que refleja con nitidez tiempos emergentes, particularmente la innovación y la anticipación, así como la aptitud para "gerenciar (gérer) el cambio". Gelinier plantea una tesis medular de la neo-gestión pública: que ella ha dejado de estar centrada en la "sociedad política, mundo del voto y del control de los ciudadanos", y ha pasado a la sociedad civil, cosmos del contrato, del ejercicio de la libertad creativa de las personas. <sup>[9]</sup> Una inspiración central de Gelinier fue Robert Heller, un estudioso británico de la gestión privada, quien en 1972 escribió una obra titulada *The Naked Manager* (El Manager Desnudo), en la que propala la idea de que la superioridad del gestor privado sobre el funcionario público emana de la ascendencia del mundo empresarial. <sup>[10]</sup> Gelinier, adelantando ideas de la nueva gestión pública, propone la orientación de la administración pública hacia el mercado y la noción del "ciudadano-usuario". La gestión pública la define a partir de las relaciones con los usuarios, sobre la base de eficiencia y las relaciones "costo-eficacia".

Messenet, como Gelinier, recuerda el origen anglosajón del management y el contagio intelectual provocado en Francia. Messenet propone que la nueva gestión pública trascienda la racionalización de la función central de dirección, pues su tesis consiste en que ella aumenta la racionalización y se aplica adecuadamente a las decisiones. <sup>[11]</sup> Messenet dedica el capítulo tercero de su obra al estudio de la introducción de los modelos de gestión privada dentro de la administración pública, y pone el acento en la descentralización y en el manejo con base en una idea de misión. Igualmente destaca el papel relevante de la información y la informática, así como del presupuesto, el control de gestión y la administración de recursos humanos. Adelantando las nociones de orientación hacia el cliente, Messenet explora las relaciones entre la gestión y el público, y de manera abreviada traza las líneas originales del concepto de nueva gestión pública, concluyendo que la renovación de la gestión pública sólo se efectuará por la vía de la adopción de las técnicas del management privado. <sup>[12]</sup>

Hoy en día el uso del término management no se ciñe a la cultura administrativa anglófona, pues ya ha sido adoptado en otros idiomas. En el libro pionero de Messenet, la voz management acompaña la idea de privatizar a la administración pública, a modo que en la Francia contemporánea se recuerde su ideario. <sup>[13]</sup> De hecho aquí ya se había establecido el uso de management, y así lo empleó Messenet, aunque alternado con el término gestión. Cinco años después de la publicación de su trabajo, apareció un libro que, a pesar de estar escrito en la lengua de Moliere, se titula *Management Public*, signado por Romain Laufer y Alain Burlaud. Aunque emparentado con las ideas de Messenet, esta obra más bien ha proclamado la urgencia de una nueva disciplina situada en la frontera de los sectores público y privado. Los autores pretenden salvar la antinomia entre el **management**, como propio de los negocios, y lo público, como inherente a la ciencia administrativa. El **management** público no se refiere a ninguno de estos sectores en particular, sino a ambos, pero enterañados en la sociedad en su conjunto, con las administraciones que les son propias, quedando incluidas las sociedades de economía mixta, las asociaciones y las fundaciones. Se trata de una disciplina cultivada por administradores, sociólogos, comunicadores y especialistas en organizaciones. <sup>[14]</sup>

A pesar de la proclama ampliamente social del management público, los Laufer y Burlaud lo ciñen a una antigua mixtura: la asimilación entre los sectores público y privado. Es entonces permisible hablar de management public como un nuevo campo del management y un nuevo dominio que resulta del encuentro de dos mundos antinómicos: el sector público y el privado. <sup>[15]</sup> Aunque este encuentro significa un caudal de riqueza para la nueva disciplina, también lleva dentro de sí grandes desafíos para la conjunción de dos culturas administrativas diversas. El punto central de la confrontación es que el management introduce al sector público en un ámbito, en el que la maximización de ganancias y la venta de productos no son imperativos categóricos. En abono de su tesis, los autores explican que se han propuesto llamarlo macro-**management** o **management** público, en sentido amplio, lo que deviene en el **management** de una organización cuando el mismo público, y no sólo su mercado, toma conciencia de que es el objeto de esta organización, es decir, cuando el público razona sobre el efecto de la actividad organizativa en su entorno económico y social. <sup>[16]</sup>

Tradicionalmente el **management** ha consistido en la aplicación del análisis de sistemas a la empresa, toda vez que dicho examen se aplica por igual al sector privado y al público. Pero ahora, a diferencia de antaño, el **management public** está basado en la aplicación del **marketing** al sector público, aunque por principio las lógicas de la administración pública y el **marketing** sean opuestas: la administración pública es normativa y porta la idea del bien público. Se basa en la ética y busca la satisfacción del interés común, en tanto que el marketing busca satisfacer el bienestar individual, es oportunista y se basa en la novedad. La administración pública representa la situación permanente del Estado y tiene responsabilidades a largo plazo, mientras que el marketing está atento al mercado en un momento determinado de su funcionamiento y tiene objetivos a corto plazo. La primera se basa en la lógica política y la segunda, en la lógica económica. Sin embargo, los Laufer y Burlaud juzgan que la administración pública y el mercado son menos opuestos de lo que se piensa, pues este último consiste esencialmente en una relación entre el mercado y su público. □

En un ensayo sobre **management** público, publicado 20 años después de la obra de Messenet, también se argumenta que este concepto se distingue por referirse a una nueva gestión de los asuntos del Estado, que había sido descuidada por los gobiernos y las universidades. [18] Sin embargo, se sigue reconociendo que todavía no cuenta con su propio cuerpo teórico y que no puede aún alcanzar autonomía, a pesar de ser distinta al derecho, la economía y las ciencias políticas. Para alcanzar una categoría disciplinaria más trascendente, el **management** debe establecer relaciones horizontales con esas disciplinas, así como con el **management** privado. El **management** público consiste en una multidisciplinaria, como las relaciones industriales o el urbanismo. Su carácter es el conocimiento pancientífico y su tendencia hacia la acción. Además, sin desdeñar el conocimiento, el **management** público se encamina hacia el saber-hacer, porque su propósito es mejorar las habilidades de gestión de los administradores. Dicho **management** consiste en una nueva gerencia (géner) de las cosas del Estado, hasta hace poco dominado por la entronización de la concepción burocrática. [19] Su dominio entraña un reexamen de las tareas y las responsabilidades de las organizaciones y los individuos; la racionalidad del trabajo administrativo para eliminar las estructuras redundantes y los puestos inútiles, y la superación de los niveles operativos para elevarse hasta los cargos superiores. En el **management** público el administrador se convierte en un gestor (gestionnaire) de programas, cuya función es el contacto con el público.

### Modelos Contemporáneos de Gestión Pública

Una vez que hemos tratado el aporte francés a la gestión pública, debemos orientarla a su estatuto de modelo, para lo cual pasaremos a las contribuciones anglosajonas.

La idea de modelo es inteligible a través de estructuras simbólicas. Cuando un hombre desea conocer, piensa, por medio de símbolos adecuados en grado y medida, la forma en que están distribuidos los objetos reales de estudio, pues "conocer siempre quiere decir omitir y seleccionar". [20] Un modelo consiste en un grupo de símbolos y reglas operativas. [21] Símbolo es una orden para hacer surgir de la memoria una cosa o evento determinados, o bien, un conjunto específico de cosas o eventos, en tanto que las reglas operativas son los instrumentos mediante los cuales los modelos realizan directamente la producción del conocimiento. [22] Esencialmente, el modelo es una construcción racional, cuya función central es reflejar con una máxima aproximación las realidades en estudio. [23]

La configuración conceptual de la gestión pública contemporánea deriva de la globalización. Es el resultado de la estandarización de la administración pública, singular de cada país, bajo el mismo esquema de organización y funcionamiento. Cada administración pública individual debe quedar uniformada bajo un patrón universal, formado por cinco rasgos prominentes: el mimetismo organizativo de la empresa privada; la incorporación del mercado como proceso de confección de los asuntos públicos; el fomento a la competitividad mercantil; el reemplazo del ciudadano por el consumidor, y la reivindicación de la dicotomía política-administración, sublimada como la antinomia **policy-management**. Este esquema constituye un modelo, es decir, un grupo de símbolos y reglas operativas, orientados a representar del modo más fidedigno la realidad del fenómeno. Pero, más propiamente, se trata de una guía de implementación, pues su objetivo es establecer reglas prescriptivas de "buena" administración pública, que estén destinadas a reconfigurar un fenómeno -la administración pública-, con base en las cualidades de otra manifestación -la gestión privada. Por tal motivo, el fenómeno administrativo público debe asumir la forma de empresa. La hechura de policy debe dejar el proceso político para adquirir la forma del mercado; los servicios públicos deben

abandonar las fórmulas burocráticas para tomar la modalidad de la competencia mercantil; el ciudadano debe convertirse en consumidor, y la gestión debe apartarse de todo contacto con la política.

El modelo parte de una realidad administrativa que desea transformar, es decir, un esquema burocrático que se juzga está en quiebra, y que David Osborne y Ted Gaebler visualizaron como la absoluta erosión de la confianza en el gobierno estadounidense. [24] Estando paralizada su burocracia pública, la sociedad permanece inmóvil y sin fuerzas para avanzar. Es patente aquí un problema de implementación, pues la administración pública es incapaz de continuar sus labores. La propuesta central del modelo gestor radica en hacer implementables los propósitos de una "buena" administración gerencial, esto, luego de desechar un modelo de "mala" administración burocrática, eliminando la desconexión entre principios y resultados, observable bajo el modelo burocrático. Este modelo debe ser reemplazado en el curso de la actividad de la administración pública, pues toda acción iniciada es lo que da lugar a la implementación, que se encamina hacia "el punto final". Debido a que la administración pública debe adaptarse a las nuevas realidades de la economía mundial, aunque está en marcha continua y no puede detenerse, su nivel de implementabilidad sólo puede elevarse cambiando de modelo de operación. En última instancia sus problemas de implementación radican en su incapacidad para continuar, más que por la ineptitud para comenzar. [25]

### Modalidades Gestorarias de Implementación

El modelo neo-gestorario contemporáneo, caracterizado por los cinco rasgos referidos, no constituye un tronco del cual emanan ramas especializadas, sino un tallo relativamente corpóreo alimentado por raíces fuertemente hermanadas. Dicho tallo tiene la denominación general de nueva gestión pública (**new public management**), que en la modalidad británica se llama modelo Whitehall. Bajo la variante estadounidense se conoce como gobierno empresarial y esquema post-burocrático. Concebido en la escala global, constituye el modelo OCDE (Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico). Cada una de estas modalidades comparten las líneas generales de la nueva gestión pública, pero ponen énfasis en algunos aspectos de conformidad con su cultura nacional o su espectro internacional: las versiones estadounidenses subrayan los atributos empresariales bajo la noción del gobierno emprendedor y los rasgos procesales, con el modelo posburocrático, en tanto que la OCDE ofrece la noción primigenia de la orientación hacia el cliente.

### La Nueva Gestión Pública

Por principio trataremos los rasgos generales de la nueva gestión pública, que denota una filosofía gerencial dominante en la agenda de la administración pública, cuyo origen es el Reino Unido, Nueva Zelanda y Australia, para después extenderse hacia Canadá, Estados Unidos de América y varios países más. [26] Tal como lo anunciamos, en los tres primeros países se le conoce como el modelo Whitehall, por conjuntar a naciones que propagan la cultura anglosajona. [27] La nueva gestión pública consiste en un movimiento de reforma del sector público, basado en el mercado como modelo de relación política y administrativa, cuyo sustento doctrinario está fundamentado en la opción pública, la teoría del agente principal, la gerencia de calidad total y la economía de costos de transacción. [28] Por consiguiente, categorías políticas como votante, burócrata, representante electo y grupo de interés, están basados en tal modelo de mercado.

### El Modelo OCDE: Orientación hacia el Cliente

El modelo de gestión pública se está implementando en muchas de las administraciones públicas del mundo. Se trata de un producto exportado por organismos económicos internacionales, principalmente el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, pero destaca especialmente la OCDE, cuyas administraciones en operación en el mercado, deben calcular precios, hacer de sus oficinas centros productivos y estimular que estas últimas sean competitivas entre sí, como con otras del exterior. Hasta donde tenemos noticia, la presentación pública del modelo neo-gestorario ocurrió en Madrid durante 1979, a través de la forma de iniciativa en pro de la reforma de la administración pública. En efecto, en la conferencia sobre el manejo del cambio para la administración pública, la OCDE hizo su primer requerimiento para apremiar el mejoramiento de la administración pública, con miras al crecimiento de la economía de mercado. A partir de entonces la OCDE se convirtió en la cabeza internacional de un nuevo movimiento gerencial. [29] Sin embargo, el primer desarrollo integral de ese modelo apareció hasta 1987, como un informe redactado por el

Comité de Cooperación Técnica de la OCDE. Su tesis central consistió en la orientación hacia el cliente: debido a que los ciudadanos estaban influidos principalmente por los bienes tutelares - educación, salud y recursos proporcionados por el Estado benefactor-, existía el problema central de cómo financiar un enorme gasto con cargo a los ingresos del erario público. [30] La solución se materializó en la tesis primigenia de la gestión pública de la OCDE: la orientación hacia el cliente.

### **El Gobierno Empresarial**

El gobierno empresarial se está gestando dentro de un panorama, en el que los regímenes emergen bajo una visión inédita del mundo administrativo en los Estados Unidos, donde nuevos entes aparecen por doquier, menos en el gobierno burocrático, cuando esos entes son el único remedio para sus males. Sin embargo, hay esperanzas en favor de que el gobierno asuma una reforma hacia nuevos estilos administrativos, porque lenta, silente y quietamente emergen otras clases de instituciones públicas que son frugales, descentralizadas e innovadoras. Paralelamente, siendo flexibles y adaptativas, están prontas a aprender nuevos métodos cuando cambien las condiciones donde operan. Modeladas en las empresas que operan en el mercado, ellas laboran con base en la competencia, la libre elección de los consumidores y otros mecanismos no burocráticos. Esas entidades hacen su trabajo con creatividad y eficiencia, y constituyen el mejor futuro del gobierno. [31]

El gobierno y la empresa son instituciones esencialmente diversas porque, entre otras cosas, los líderes empresariales están motivados por la ganancia, en tanto que los dirigentes gubernamentales tienen el deseo de reelegirse. Otra diferencia central es que las empresas obtienen la mayor parte de sus recursos de su clientela, mientras que los gobiernos lo hacen de los contribuyentes. En suma, la empresa privada está animada por la competencia, mientras que los gobiernos recurren a los monopolios. [32] Sin embargo, no siendo el gobierno una empresa, ello no obsta para que no se pueda transformar en más empresarial. **Cualquier institución pública o privada puede ser empresarial, del mismo modo que como cualquier institución puede ser burocrática.** Los autores razonan que muy pocos estadounidenses desearían que su gobierno actuara como una empresa, tomando decisiones rápidas a puerta cerrada para obtener ganancias privadas, porque de tal modo la democracia sería abolida. Y sin embargo, a los ciudadanos les gustaría tener un gobierno menos burocrático; y debido a que existe un ancho continuum entre el comportamiento burocrático y el empresarial, es indudable que el gobierno puede mover su posición dentro de tal espectro [33]

### **El Modelo Posburocrático**

El modelo posburocrático parte del uso común de términos como cliente, calidad, servicio, valor, incentivo, innovación, empoderamiento (empowerment) y flexibilidad. Estos términos están siendo utilizados por quienes, tratando de mejorar las operaciones gubernamentales en Estados Unidos de América, aceptan explícitamente que el paradigma burocrático ya no es la fuente más relevante de las ideas y las argumentaciones acerca de la gestión pública. [34] "El término más apropiado para la nueva generación de extensa familia de ideas, acerca de cómo el gobierno hace productivas y responsables sus operaciones, es paradigma posburocrático". [35] Este vocablo implica que el modelo posburocrático sea tan multifacético como su predecesor, el paradigma formulado por Max Weber varias décadas atrás, al cual paternal rinde tributo, pues se trata de una generación de ideas que evolucionó desde el paradigma burocrático.

Debido a que el modelo posburocrático supone una etapa progresiva y superior desde el paradigma burocrático, está formado por los siguientes pasos: del interés público a los resultados que aprecian los ciudadanos; de la eficiencia a la calidad y el valor; de la administración a la producción; del control a la consecución de la adhesión a las normas; más allá de las funciones, la autoridad y la estructura; de la imposición de la responsabilidad a la construcción de la rendición de cuentas; de la justificación de costos a la provisión de valor; más allá de las reglas y de los procedimientos, y más allá de los sistemas administrativos en operación.

### **Epílogo**

He aquí de manera abreviada el cosmos de la nueva gestión pública, la cual, siendo de origen anglosajón, ahora se reproduce en otras culturas administrativas que la asumen en grado y medida a las condiciones nacionales. Es cierto que la Francia moderna es la precursora de la nueva gestión pública y, sin duda, seguirá haciendo aportaciones al respecto. México ha sido de antiguo un devoto alumno de la Francia de siempre y sobre el tema seguramente sacará una lección positiva, pero con

miras superiores de aportar algo a su ancestral preceptora.

---

- [2] BONNIN (Charles-Jean), Principes d'Administration Publique, Paris. Chez Renaudiere, Imprimeur-Libraire, 1812, tres tomos, tomo I, p. 91.
- [3] PARAMÉS MONTENEGRO (Carlos), Introducción al Management: un Nuevo Enfoque de la Administración Pública, Madrid. Escuela Nacional de Administración Pública, 1974, p. 66.
- [4] . Ibid, pp. 65-66.
- [5] BODIN (Jean), Les Six Livres de la République, Germany. Scientia Verlag Aalen, 1970 (Facsimil de la edición de 1583), p. 1. En la versión española de Gaspar de Añastro, se dice que la "República es un justo gobierno de muchas familias, y de lo común a ellas, con suprema autoridad".
- BODINO (Juan), Los Seis Libros de la República, Turín. Por los Herederos de Bevilaqua, 1590, p. 1.
- [6] MESSENET (Michel), La Nouvelle Gestion Publique: pour un Etat sans Burocratie, Paris. Editions Hommes et Techniques, 1975.
- [7] FAYOL (Henri), Administration Industrielle et Générale, Paris. Dunod. 1931.
- [8] Gelinier es autor del libro El Secreto de las Estructuras Competitivas (Le Secret des Structures Compétives), publicado en 1967, según lo hace saber Messenet.
- [9] GELINIER (Octave), Préface. La Nouvelle Gestion Publique: Pour un Etat sans Burocratie, Paris. Editions Hommes et Techniques, 1975. pp. 9, 10 y 11.
- [10] HELLER (Robert), El Ejecutivo Desnudo, Barcelona. Edit. Bruguera, 1973.
- [11] Messenet, obra citada, pp. 23-24.
- [12] Ibid, p. 63.
- [13] BELORGEY (Jean-Michele),
- [14] LAUFER (Romain) et. (Alain) BURLAUD, Management Public: Gestion y Legitimite, París, Delloz, 1980, p. 7.
- [15] Ibid, p. 1.
- [16] Ibid, p. 52-53.
- [] Ibid, pp. 102-104
- [18] PARANTEAU (Roland). "Peut-on Parler de Management Public". ÉTHIER, (Gérard), Comp. L'Administration Publique, Québec. Presses de l'Université du Québec. 1994. p. 2.
- [19] Ibid, p. 4.
- [20] DEUTSCH (Karl), Los Nervios del Gobierno, Buenos Aires. Editorial Paidós, 1969.
- [21] Ibid, pp. 41-42.
- [22] Ibid, p. 40.
- [23] . Ibid, p. 41.
- [24] OSBORNE (David) and (Ted) GAEBLER, Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, New York. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1992, p. 1.
- [25] PRESSMAN (Jeffrey) and (Aaron) WILDAWSKY, Implementation, Berkeley. University of California Press, 1984. pp. XXI-XXII.
- [26] HOOD (Christopher) and (Michael) JACKSON, Administrative Argument, Aldershot. Dartmouth Publishing, 1991.
- [27] KHADEMIAN (Anne),
- [28] KABOOLIAN (Linda),
- [29] SALKOV-IVERSEN (Dorte), KRAUSE HANSEN (Hans) and (Sven) BISLEV.
- [30] ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT, The Administration as Service the Public as Client, Paris. 1987, p. 27-28.
- [31] Osborne y Gaebler, obra citada, p. 2.
- [32] . Ibid, p. 21.
- [33] Ibid, p. 22.
- [34] BARZELAY (Michael), Breaking Throught Bureacracy: A New Vision for Managing in Government, Los Angeles. University of California Press, 1992, p. 115.
- [35] Ibid, p. 117.

#### **Bibliografía**

**BARZELAY**, Michael . (1992 ). *Breaking Throught Bureacracy: A New Vision for Managing in Government*. . Los Angeles: University of California Press..

**BELORGEY**, Jean-Michelle . (1998). *Vouz avez dit 'gestion publique'*. La Revue Administrative (301): 9-15..

**BODIN**, Jean . (1970). *Les Six Livres de la République. Germany: Scientia Verlag Aalen* . . (Facsímil de la edición de 1583). .

**BODINO**, Juan . (1590). *Los Seis Libros de la República*. . Turín: por los Herederos de Bevilaqua, p. 1..

**BONNIN**, Charles-Jean . (1812). *Principes d'Administration Publique*. . Paris: Chez Renaudiere, Imprimeur-Libraire, tres tomos..

**DEUTSCH**, Karl . (1969). *Los Nervios del Gobierno*. . Editorial Paidós.. Buenos Aires.

**FAYOL**, Henri . (1931). *Administration Industrielle et Générale*.. Paris: Dunod..

**GELINIER**, Octave, Préface: MESSENET Michel . (1975). *La Nouvelle Gestion Publique: Pour un Etat sans Burocratie*.. . Editions Hommes et Techniques.. Paris.

**HELLER**, Robert . . (1973). *El Ejecutivo Desnudo*. . Editorial Bruguera. HOOD, Christopher and JACKSON, Michael (1991) Administrative Argument. Aldershot: Dartmouth Publishing.. Barcelona.

**KABOOLIAN**, Linda . (1988). *The New Public Management: Challenging the Bundaries of the Management vs Administration Debate* :In: Public Administration Review58(3): 189-193.. . .

**KHADEMIAN**, Anne . (1988). *What do We Want a Public Management to Be? Comparing Reforms* :In: Public Administration Review, 58(3): 269-273.. . .

**LAUFER et BURLAUD**, Romain , Alain . (1980). *Management Public: Gestion y Legitimite*. . Paris: Delloz..

**MESSENET**, Michel . (1975). *La Nouvelle Gestion Publique: pour un Etat sans Burocratie*. . Editions Hommes et Techniques.. Paris.

(1987). *The Administration as Service the Public as Client*. Paris.. ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT.

, **OSBORNE**, David and **GAEBLER**, Ted . (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. . Addison-Wesley Publishing Company, Inc.. New York.

**PARAMÉS MONTENEGRO**, Carlos (1974) Introducción al Management: un Nuevo Enfoque de la Administración Pública. Madrid: . (1974). . . Escuela Nacional de Administración Pública.. . Madrid.

**PARANTEAU**, Roland . (1994). *"Peut-on Parler de Management Public" L'Administration Publique In: ÉTHIER, Gérard (Comp.)* . . Presses de l'Université du Québec, pp. 1-20.. Québec.

**PRESSMAN**, Jeffrey and **WILDAWSKY**, (1994) : University of Aaron . (1994). *Implementation*.. . California Press. Berkeley.

, **SALKOV-IVERSEN**, Dorte, **KRAUSE HANSEN**, Hans and **BISLEV**, Sven . *Governamentality, Globalization and Local Practice: Transformation of the Hegemonic Discurse*. . Copenhagen: Business School, October.

[ [Este número](#) ]

[Inicio](#) | [Comentarios](#)

---

Dirección General de Servicios de Cómputo Académico-UNAM  
Ciudad Universitaria, México D.F.