

La nueva gobernanza pública ¿una nueva manera de gestionar lo público en el siglo XXI?

Daniel McBride Gonzáles (Pontificia Universidad Católica del Perú)

Peter Stephen Junior Valencia Navarro (Pontificia Universidad Católica del Perú)

Lia Elcina Mejia Lozano (Pontificia Universidad Católica del Perú)

Abstract

Según la declaración del ODS 17, una de las claves para lograr los objetivos de desarrollo sostenible es el establecimiento de alianzas y mecanismos de colaboración entre diversos actores públicos, privados y de la sociedad civil a nivel mundial, regional, nacional y local. Una de las disciplinas que en los últimos años viene abordando y reflexionando acerca del valor y la complejidad de gestionar alianzas inter-organizacionales es la gestión pública, en especial a partir del enfoque de gobernanza pública, entendida como el proceso mediante el cual los actores de una sociedad deciden sus objetivos así como la forma de coordinarse para realizarlos.

Este artículo explora diversos enfoques de gobernanza pública que han ido surgiendo en las últimas décadas para dar respuesta al desafío de gobernar y gestionar redes de actores públicos,

privados y de la sociedad civil. A partir de un análisis de la literatura que toma en cuenta la perspectiva de la escuela angloamericana, la escuela europea y los enfoques de gobierno abierto y gobernanza inteligente, el artículo concluye señalando las características más importantes que parecen guiar la gobernanza pública para afrontar los retos de la colaboración multiactor.

Palabras clave: Gestión Pública, Gobernanza Pública, Gestión de Redes Inter-Organizacionales, Colaboración

Introducción

Como lo expresa la ONU en el documento marco de los ODS, para que una agenda de desarrollo sostenible sea eficaz se necesitan alianzas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil. Estas alianzas inclusivas se construyen sobre la base de principios y valores, una visión compartida y objetivos comunes que otorgan prioridad a las personas y al planeta, y son necesarias a nivel mundial, regional, nacional y local para movilizar todos los recursos disponibles (Naciones Unidas, 2016).

La complejidad y el valor de establecer y gestionar alianzas para el desarrollo entre múltiples actores públicos y privados ha sido abordada recientemente por la disciplina de la gestión pública, específicamente a partir de la gobernanza pública, cuyo enfoque y objeto de estudio es el conjunto de organizaciones públicas y privadas que participan en la toma de decisiones públicas (Pollitt, 2016).

En un mundo de cambios sociales, económicos y políticos acelerados, donde las demandas ciudadanas son cada vez más exigentes y los problemas públicos más complejos, pero también

con más recursos y tecnologías disponibles y una mayor participación de organizaciones no estatales en la solución de estos problemas, la gobernanza pública ofrece un espacio de reflexión y algunas respuestas para hacer frente a este contexto.

Tradicionalmente, la gestión pública ha estado enfocada en la búsqueda de la eficiencia y eficacia del sector público en su conjunto y de cada organización en particular. (Wilson, 1887; Weber, 1919; Waldo, 1948; Hood, 1991; Osborne y Gaebler, 1992; Barzelay, 1992; Denhardt, 2000; Schachter, 2007; Manzoor, 2014); sin embargo, en las últimas décadas, la disciplina ha comenzado a prestar atención y centrarse en la gestión del macro sistema y de las interrelaciones con otras organizaciones (Faulkner, 1990).

Ya en la década de los noventa, Les Metcalfe (1993) en su artículo “Public management: From imitation to innovation” mostraba su preocupación por la tendencia de la época a implementar soluciones que eran más predecibles que los problemas que se suponía debían resolver, por ello, expresaba que era fundamental repensar nuestro entendimiento de lo que entendemos por gestión pública. Años antes, definió la gestión como “la responsabilidad del desempeño de un sistema” (Metcalfe y Richards, 1987) y la gestión pública como “hacer las cosas a través de otras organizaciones” (Metcalfe y Richards (1991, p.220). Según Metcalfe, existe una diferencia importante entre gestión pública a nivel macro, relacionada con la dirección de redes interorganizacionales que se ocupan del rendimiento de todo un sistema y la gestión pública a nivel micro cuyas características se relacionan más con la gestión privada; es decir, con el desempeño de cada organización individualmente. Por otro lado, para Kickert (1993), la gestión pública es la gestión de redes interorganizacionales complejas, y para Pratz Catala (2005), la gestión pública no es la gestión de una organización pública, sino la gestión de los arreglos o estructuras en los que se produce la interacción de las mismas.

La gestión del sistema se encuentra estrechamente relacionada con el concepto actual de gobernanza. Las Naciones Unidas (2009, p.1) define la gobernanza como “el proceso de toma de decisiones por los actores interesados con respecto a un territorio, recurso, problemática (entre otros), y el proceso por el cual estas decisiones son implementadas (o no implementadas)”. Es importante precisar que el concepto puede ser utilizado en distintos contextos como por ejemplo gobernanza corporativa, gobernanza internacional, gobernanza nacional, gobernanza territorial y gobernanza local.

Aguilar (2006), un autor que ha desarrollado amplia y profundamente el concepto de gobernanza, lo define como aquel proceso mediante el cual los actores de una sociedad deciden sus objetivos de convivencia fundamentales y coyunturales, así como las formas de coordinarse para realizarlos: su sentido de dirección y su capacidad de dirección. En consecuencia, el concepto implica dos dimensiones fundamentales de la vida humana en sociedad: la intencionalidad social y la capacidad social de transformar los propósitos en realidades.

El enfoque de gobernanza pública, implica que ya no es el estado el único actor encargado de dirigir y de solucionar los problemas públicos presentes en la sociedad, sino que la responsabilidad es compartida con organizaciones privadas y de la sociedad civil. Así, el estado se convierte en el orientador y articulador de una sociedad en red, donde las energías, los esfuerzos y los recursos de un conjunto de actores públicos y no públicos que se encuentran dispersos pueden ser alineados bajo una visión en común. Este enfoque representa un cambio en la idea del gobierno y del gobernar: el paso de un centro a un sistema de gobierno y el paso de un modo jerárquico a uno más asociativo y coordinador.

Estas nuevas ideas y enfoques se han ido desarrollando gracias al surgimiento de diversas propuestas generadas dentro la comunidad académica vinculada a la gestión pública y en particular a la gobernanza pública. Estos enfoques se pueden percibir desde cuatro perspectivas distintas que si bien parten de bases y concepciones diferentes tienen características similares y principios en común. En primer lugar, se encuentra la escuela angloamericana, que actualmente está en una etapa de exploración de un nuevo paradigma cuyo eje central es la gobernanza, enfocada en la implementación de políticas públicas y los servicios públicos. En segundo lugar, la escuela europea, que considera la gobernanza pública como una nueva manera de gobernar colaborativamente, y pone énfasis en la toma de decisiones pública. En tercer lugar, el enfoque de Gobierno Abierto (Open Government), que implica una nueva forma de relación entre el gobierno y la sociedad, que busca aprovechar la energía y el conocimiento colectivo a través de procesos de co-creación para cambiar la cultura prevaleciente en la gestión pública actual con ayuda de la tecnología. Finalmente, la Gobernanza Inteligente (Smart Governance), que aprovecha las nuevas tecnologías que van apareciendo como el big data y la minería de datos, con el fin de procesar y analizar información a una velocidad más rápida, para así aumentar el nivel de efectividad en la toma de decisiones públicas.

Marco teórico

1. Escuela angloamericana

La Gestión Pública para la escuela angloamericana ha ido evolucionando a lo largo de la historia a través de tres grandes momentos: la Administración Pública tradicional (TPA), la Nueva Gestión Pública (NPM) y un nuevo paradigma que ha estado emergiendo en los últimos veinte años gracias a la propuesta de varios autores, que si bien no tiene un nombre acordado por consenso por la comunidad académica internacional, tal vez la más conocida sea “La Nueva Gobernanza Pública” del profesor Stephen Osborne (Torfing y Triantafillou, 2013; Koppenjan, 2015; Xu, Sun, Si, 2015).

Este paradigma emergente ha ido evolucionando y desarrollándose desde el año 2000, cuando Janet y Robert Denhardt proponen el *Nuevo Servicio Público* como un enfoque que buscaba reemplazar al paradigma predominante en ese momento, la Nueva Gestión Pública. Por ello plantearon la creación de estructuras y procesos colaborativos entre el gobierno y los diferentes actores de la sociedad colocando a los ciudadanos en el centro del sistema (antes vistos solo como clientes o votantes) para mejorar la calidad de las políticas y servicios públicos. En el 2004, Stephen Goldsmith y William Eggers proponen *Gobernando en Red* cuyo enfoque se caracteriza por la presencia de iniciativas gubernamentales para la creación de redes de cooperación entre organizaciones públicas, privadas y la sociedad civil conectadas mediante herramientas tecnológicas para la mejora de servicios públicos. En el 2006 Stephen Osborne propone *La Nueva Gobernanza Pública* como un enfoque que busca que la formulación e implementación de políticas públicas y la prestación de servicios públicos se dé a través de la conformación de redes interorganizacionales, donde el gobierno sea aquél que coordine y genere consensos entre todas las organizaciones para el logro del bien común, para lo cual se implementan nuevas herramientas y espacios para reunir e involucrar a las partes interesadas que comparten un problema u objetivo en común. Ese mismo año, Gerry Stoker propone *La Gestión del Valor Público* (2006), como un enfoque basado en la cooperación en red, donde los gestores públicos tienen un papel activo en la gestión y mantenimiento del sistema, donde resalta la necesidad de

crear nuevas formas de involucrar a los ciudadanos en la búsqueda de soluciones colectivas a problemas complejos. En el 2011, Harry Boyte plantea que no es suficiente involucrar a los ciudadanos en procesos activos de escucha, argumentación e intercambio de opiniones para construir una democracia fuerte y revitalizar la comunidad, sino que debe promoverse la democracia participativa, para que sean los ciudadanos los co-creadores del mundo. En el 2014, Thomas Fisher señala que en una era de recursos ilimitados, los límites entre lo público y lo privado deben volverse cada vez menos visibles, debido a que el mundo necesita y exige mayores niveles de cooperación entre múltiples sectores. El mismo año, Jhon Bryson, Bárbara Crosby y Laura Bloomberg proponen la *Gobernanza del Valor Público* (2015), debido a la necesidad de una gobernanza multi e inter-sectorial efectiva en un mundo donde el poder es compartido, y donde como nunca antes se necesita de líderes integradores capaces de crear y mantener colaboraciones intersectoriales que promuevan el bien común (Crosby, Bryson, 2010). Finalmente, en el 2016, Jacob Torfing y Eva Sorensen señalan la importancia de la creación conjunta (co-creación) entre un conjunto variado de actores públicos y privados que intercambien conocimientos y recursos para encontrar nuevas maneras de solucionar los problemas públicos.

2. Escuela Europea-países bajos

La escuela Europea-países bajos tiene una manera diferente de percibir el cómo ha ido evolucionando la acción de gobernar y gestionar lo público. Inicialmente, había una vieja o tradicional manera de gobernar (vieja gobernanza) donde era el Estado el único actor encargado de dirigir a la sociedad y de tomar decisiones de forma unilateral y jerárquica, y posteriormente, se transforma en una nueva manera de gobernar (nueva gobernanza, nueva gobernanza pública o cogobernanza) caracterizado por la interacción entre una pluralidad de actores, las relaciones horizontales, la búsqueda del equilibrio entre poder público y sociedad civil, y la participación en el gobierno de la sociedad en general (Cerrillo, 2005). Para Kickert (1997), esta nueva manera de gobernar puede ser llamado gestión pública, dirección gubernamental o gobernanza pública, donde el concepto de gestión tiene un concepto mucho más amplio que la gestión relacionada a lo empresarial. Esta nueva manera de gobernar es necesaria, ya que a pesar del importante papel del Estado en la dirección de la sociedad, sus propios recursos y capacidades son insuficientes ante las cada vez más complejas demandas ciudadanas, y a su vez, debido a que en la actualidad las relaciones sociales entre ciudadanos y entre sociedades traspasan las fronteras territoriales que conocíamos. Por ello, el nuevo papel del Estado es como gestor de las interdependencias; es decir, como catalizadores, habilitadores, protectores, orientadores, negociadores, articuladores, integradores, mediadores y constructores de consensos de una sociedad en red (Pratz Catala, 2005).

Entre las definiciones más importantes del concepto actual de Gobernanza se encuentran las siguientes: Para Cerrillo (2005), es el conjunto de reglas de juego o constricciones convencionalmente construidas para enmarcar la interacción humana en una sociedad determinada y que pautan la interacción entre los individuos y las organizaciones.

Para Joan Prats Catala (2005) es “la estructura o pauta que emerge en un sistema sociopolítico como resultado común de los esfuerzos de interacción de todos los actores involucrados”, y a su vez resalta que una fuente de donde emerge la “nueva gobernanza” es la gestión pública, entendiendo “gestión pública” no como la gestión de organizaciones públicas, sino la gestión de

los arreglos o estructuras en los que se produce la interacción entre las mismas; es decir, la gobernanza.

Para Walter Kickert (1993, 1997), la gobernanza pública es la “gestión” de redes interorganizacionales complejas, donde gestión es “cualquier forma de influencia dirigida”, por ello, la gobernanza pública es la influencia dirigida de los procesos sociales de un conjunto de actores interdependientes en relaciones sociales más o menos estables que giran alrededor de un propósito en común.

Para Luis Aguilar (2015) es la toma de decisiones fundamentales de dirección social a través de la cual el gobierno y la sociedad, dentro del marco institucional del estado, establecen los propósitos de la sociedad: objetivos, prioridades, futuros, metas, problemas críticos que resolver, desafíos y amenazas que enfrentar, oportunidades para explotar o construir y definir las relaciones específicas que se establecerán entre el gobierno, los actores privados y sociales para lograr los objetivos sociales, así como las actividades adecuadas que se requieren para tales fines (Aguilar, 2015).

3. Otros enfoques: Gobierno Abierto (Open Government) y Gobernanza Inteligente (Smart Governance)

Gobierno Abierto es un enfoque que basado en los principios de transparencia, participación, y colaboración, cuyo eje central es la innovación pública abierta, busca cambiar la manera tradicional de gestionar lo público con la ayuda de la tecnología. Su concepto ha estado presente por décadas en distintos gobiernos alrededor del mundo explícita e implícitamente. Inicialmente, en los años 70 hacía referencia a “abrir las ventanas” de un sector público caracterizado por mantener en secreto toda información proveniente del Gobierno; posteriormente, evoluciona para hacer referencia al derecho que tienen los ciudadanos de disponer de esa información; hasta finalmente, referirse a dos ideas clave: transparencia, entendido como “la oferta de información clara y actualizada en formatos abiertos, estándar y reutilizables” (CEPAL, 2017) y apertura, entendido como la buena disposición que se tiene para escuchar y facilitar el acceso a información, además de la oportunidad que tienen las personas de participar activamente en la toma de decisiones públicas y en la formulación de políticas públicas. Actualmente, no hay un único concepto de Gobierno Abierto. Para Gutiérrez-Rubí (2012), es una nueva cultura de comunicación que permite la liberación de talento creativo dentro y fuera de los perímetros de la función pública que a su vez estimula una cultura de cambio en la concepción, gestión y prestación del servicio público. Para Javier Linares (2008), es la forma de relacionarse entre la Administración Pública y los ciudadanos, que se caracteriza por el establecimiento de canales de comunicación y contacto directo entre ellos, entablando una constante conversación con el fin de escuchar lo que dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente. Para Ramírez-Alujas (2012), es una plataforma para la participación y colaboración a través de ecosistemas abiertos de datos que favorezcan la co-creación, el co-diseño y la co-gestión de servicios, en un contexto donde la confianza, la co-responsabilidad y el compromiso son elementos clave para el proceso de cambio que experimentan los gobiernos y las administraciones públicas, que se manifiestan en ciertos principios: a) mejorar los niveles de transparencia y acceso a la información mediante la apertura de datos públicos (para ejercer control social y rendición de

cuentas), y la reutilización de la información del sector público (para promover la innovación y el desarrollo económico); b) facilitar la participación de la ciudadanía en el diseño e implementación de las políticas públicas (e incidir en la toma de decisiones); y c) favorecer la generación de espacios de colaboración entre los diversos actores, particularmente entre las administraciones públicas, la sociedad civil y el sector privado, para co-diseñar y/o co-producir valor público (Ramírez-Alujas, 2010).

La Gobernanza Inteligente o Smart Governance es otro nuevo enfoque que ha aparecido recientemente en la gestión pública cuyo concepto previamente ha sido aplicado a nivel de ciudades (Smart Cities) (Gil-García, 2012). Esta toma como base el enfoque de Gobierno abierto, a través de sus principios de transparencia, participación y colaboración, pero le suma la nueva generación de tecnologías que han ido apareciendo de manera constante en el mundo, pero que escapan de lo que implica el concepto de Gobierno Abierto. Así, a los conceptos previos como crowdsourcing, innovación abierta, apertura de datos o datos abiertos, Web 2.0 o Web Social, se incorporan conceptos como gamificación, big data y minería de datos, entre otros. Estos conceptos y herramientas utilizados en conjunto permiten recopilar grandes cantidades de información, procesarlos y analizarlos para encontrar diversos patrones y correlaciones entre ellos como nunca antes había sido posible, de tal manera que el resultado de estos análisis puedan “facilitar la toma de decisiones públicas y la evaluación de la efectividad de la normas y de la eficacia de las políticas públicas” (Cerrillo, 2018).

Metodología

La metodología consiste en una revisión sistemática de los artículos científicos desarrollados por los autores más representativos (más citados) respecto al concepto de gobernanza pública. Tomando como punto de partida tres perspectivas (la escuela angloamericana, la escuela europea y los conceptos de gobierno abierto y gobernanza inteligente), el artículo analiza las principales semejanzas propuestas por los diversos autores en cada una de las perspectivas con la finalidad de señalar las características comunes

Resultados y discusión

Desde la perspectiva europea-países bajos, la gestión pública ha tenido una vieja y una nueva manera de gobernar (gestionar lo público), sus estudios se han centrado en la toma de decisiones públicas, mientras que la escuela angloamericana ha tendido a dividir la gestión pública en tres grandes paradigmas, siendo el último de estos un paradigma emergente, cuyos estudios se han centrado en la prestación de servicios públicos y la formulación e implementación de políticas públicas. A pesar de esta diferencia, en ambas escuelas están presentes las redes interorganizacionales, donde cada una de ellas es un sistema en sí mismo conformados por una serie actores públicos y no públicos.

La relación estado-sociedad para la escuela europea-países bajos es horizontal, ya que si bien el estado mantiene un papel importante como mediador, orientador, negociador, articulador y verificador de que se cumplan las reglas de juego de esos sistemas, cualquier actor del sistema puede tomar el liderazgo; en cambio, la relación estado-sociedad para la escuela angloamericana es menos horizontal, ya que es el estado quien debe liderar estos sistemas y quien agrupe a otros actores públicos, privados y de la sociedad civil.

Ambas escuelas hacen énfasis en que la sociedad debería estar regida por principios y valores, más allá de solo preocuparse en temas de eficiencia y eficacia; además, también consideran que la democracia y la gobernanza deberían complementarse y beneficiarse mutuamente.

En ambas escuelas el papel del gestor público ha evolucionado de gestionar su organización a gestionar redes interorganizacionales; es decir, el sistema, por lo cual los gestores públicos pasan a ser líderes integradores y articuladores de energías y esfuerzos, con una gran capacidad para negociar y mediar ante los diferentes intereses presentes.

Por otro lado, muchos autores consideran al Gobierno Abierto como un nuevo paradigma de gestión pública (Ramírez-Alujas, 2011; Martínez, 2012; Oslak, 2013; Cruz-Rubio, 2015; CEPAL, 2017, Grandinetti, 2017), mientras que otro grupo considera a la Gobernanza Inteligente como el nuevo paradigma (Criado, 2016; Cerrillo, 2018). En ambos casos argumentan que su propio enfoque, como paradigma, reemplaza al enfoque de la nueva gobernanza, algunas veces haciendo alusión a la escuela europea-países bajos, otras veces refiriéndose a la Nueva Gobernanza Pública del profesor Osborne de la escuela angloamericana.

A diferencia de los estudios realizados por las escuelas angloamericana y europeo - países bajos, en el gobierno abierto y la gobernanza inteligente se destaca la importancia de las nuevas tecnologías que van apareciendo para la mejor toma de decisiones públicas, para generar nuevos canales de comunicación con la ciudadanía y para crear nuevos espacios físicos y virtuales que permitan que los ciudadanos sean parte activa de procesos de co-creación. En la escuela europea-países bajos no se mencionan los procesos de co-creación, ya que se centran en la generación de redes a nivel inter-organizacional, pero la escuela angloamericana al estar enfocada en las políticas y servicios públicos, que tienen impacto directo en los ciudadanos, sí considera esta nueva manera de relacionarse. Tanto en el Gobierno Abierto como en la Gobernanza Inteligente, se enfocan en transparentar y hacer visible de manera proactiva toda información relevante para la sociedad, y asu vez, en aperturar datos públicos a cualquier persona u organización, de tal manera que no solo sea el estado quien encuentre soluciones a los problemas que aquejan a la sociedad, sino que todos deberían tener la oportunidad de hacerlo re-aprovechando la información brindada. En los últimos años, el concepto de Gobierno Abierto está ampliándose hacia el Estado Abierto, para incluir a los otros poderes del estado. De manera puntual, la Gobernanza Inteligente agrega el uso de herramientas como el big data y la minería de datos para analizar gran cantidad de información que permita mejorar la calidad y la agilidad de las decisiones públicas. Sin embargo, tanto en la escuela angloamericana como en la europea-países bajos no se desarrollan estos temas.

Finalmente, tomando en cuenta los diferentes enfoques presentados a lo largo del artículo, ya sea dentro de la escuela angloamericana, la escuela europea-países bajos, el Gobierno Abierto y la Gobernanza Inteligente se aprecia que estos enfoques más allá de excluirse mutuamente, como muchos autores han intentado presentarlo, pueden complementarse el uno al otro. Así, se brinda un conjunto de características, que si bien permanecen en constante evolución, podrían estar definiendo en la actualidad a la gestión pública del siglo 21:

- 1) El nuevo papel del Estado es como gestor de las interdependencias, que gobierna con la sociedad de una manera horizontal, colaborativa y consensuada; por otro lado, la administración es abierta, transparente, participativa y colaborativa.

- 2) La gobernanza pública a nivel socio-político permite establecer acuerdos mutuos, obligaciones, derechos y sobre todo los propósitos de una sociedad en red; es decir, objetivos,

prioridades, metas, desafíos a resolver, amenazas a enfrentar y oportunidades a aprovechar de manera compartida.

3) La gestión pública es gestionar a nivel macro; es decir, gestionar el sistema, y no solo cada organización pública de manera individual.

4) El liderazgo de una red o sistema puede darse por iniciativa de algún actor público o no público perteneciente al mismo, donde el Estado ejerce su papel de mediador.

5) El gestor público es quien tiene la responsabilidad de gestionar el sistema. Son líderes integradores, orientadores y articuladores de energías y esfuerzos, con una gran capacidad para negociar, mediar y generar consensos ante los diferentes intereses de los actores de la red.

6) Es importante medir el rendimiento y enfocarse en los resultados del sistema, donde más allá de buscar la eficiencia y la eficacia, se priorice la generación de valor público, el interés público y el bien común, además del fomento de los valores públicos y democráticos.

7) Espacios físicos y virtuales que promuevan y potencien la democracia deliberativa y participativa, a través de la colaboración entre organizaciones públicas, privadas, la sociedad civil y la ciudadanía para mejorar las políticas y servicios públicos a través de procesos de co-creación e innovación abierta.

8) Establecimiento de redes interorganizacionales para la implementación de políticas públicas y prestación de servicios públicos.

9) Uso de herramientas como la web 2.0, big data, minería de datos, laboratorios de innovación pública.

10) Los ciudadanos son los co-creadores del mundo que deben participar activamente en la solución de problemas públicos.

11) La rendición de cuentas y la apertura de información relevante a la sociedad se debe dar de manera proactiva.

Bibliografía:

Aguilar, L. (2014). *La Nueva Gobernanza Pública*. Guadalajara: Instituto de Investigación en Política Pública y Gobierno.

Aguilar, L. (2015). The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. *Journal of Public Governance and Policy: Latin American Review.*, 1, 126-134.

Alford, J., & Hughes, O. (2008). Public Value Pragmatism as the Next Phase of Public Management. *The American Review of Public Administration*, 38(2), 130–148.

Barzelay, M. (1992). *Breaking Through Bureaucracy*. Berkeley: Univ. Calif. Press.

Boyte, H. C. (2011). Constructive Politics as Public Work: Organizing the Literature. *Political Theory*, 39(5), 630–660.

Bozeman, B. (2007) *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*. Georgetown University Press, Washington DC.

Bryson, J., Crosby, B., Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review* 74: 445-456.

Bryson, J., Crosby, B., Bloomberg, L. (2015). Discerning and Assessing Public Value: Major Issues and New Directions, En: *Public Value and Public Administration*, ed. by John M. Bryson, Barbara C. Crosby and Laura Bloomberg, Washington, DC, pp. 1-21.

Cerrillo, Agustí. (2018). Datos masivos y datos abiertos para una gobernanza inteligente. *El Profesional de la Información*, 27(5).

Criado, J. (2016). Las administraciones públicas en la era del gobierno abierto. *Gobernanza inteligente para un cambio de paradigma en la gestión pública. Revista de Estudios Políticos*, 0(173), 245-275.

Crosby, B., Bryson, J., (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *Leadership Quarterly*, 21(2), 211-230.

Denhardt, R. (2000). *Theories of public organization*. Orlando, FL: Harcourt Brace.

Denhardt, R., Denhardt, J. (2000). The new public service: serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60 (6), 549-59.

Denhardt, R., Denhardt, J. (2011). *The new public service: serving rather than steering* (3rd Ed.). Armonk N.Y.: M.E. Sharpe.

Denhardt, R., Denhardt, J. (2013). *Public administration: an action orientation* (7th Ed.). Belmont, CA:Wadsworth Publishing.

Faulkner, H. (1990). Looking to Public Management. En Donald, J. (Ed.), *Innovations and trends in Management Development* (pp. 383 - 388). Toronto: IPAC

Fisher, T. (2014) Public Value and the Integrative Mind: How Multiple Sectors Can Collaborate in City Building. *Public Administration Review* 74(4): 457–464.

- Gutiérrez-Rubí, A. (2012). La inteligencia de las multitudes para una mejor gobernanza. *Journal of Public Policies and Territories*. Participation, citizen control, governance N° 2, June- July 2012, pp. 40- 49
- Talbot, C. (2010) *Theories of Performance: Organizational and Service Improvement in the Public Domain*. Oxford, England: Oxford University Press
- Gil-García, J. R. (2012). Towards a Smart State? Inter-Agency Collaboration, Information Integration and Beyond. *Information Polity*, 17 (1), 269-280.
- Goldsmith, S., Eggers, W. (2006). *Gobernando en Red. El Nuevo Paradigma de la Gestión Pública*. Caracas: Atlas Economic Research Foundation / Centro de Divulgación del Conocimiento Económico
- Kickert, W. (1993). Complexity, governance and dynamics: conceptual explorations of public network management. En J. Kooiman (ed.), *Modern Governance: Government-Society Interactions*, London: Sage.
- Kickert, W. (1997). Public Governance in the Netherlands: An Alternative to Anglo- American 'Managerialism'. *Public Administration*, 75: 731-752.
- Klijn, H., Koopenjan, J. (2016). *Governance Networks in the Public Sector*. London: Routledge.
- Kooiman, J. (2005). *Gobernar en Gobernanza*. En Cerrillo, A. (Coord.). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*, Madrid: INAP, pp. 57-82
- Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*, ponencia presentada en la Conferencia Internacional Gobernanza, Democracia y Bienestar Social, Barcelona: Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya.
- CEPAL (2017). *Plan de Gobierno Abierto. Una hoja de ruta para los Gobiernos de la región*
- Cerrillo, A. (ed.). (2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*, Madrid: INAP
- Cruz-Rubio, C. (2015). Qué es (y qué no es) gobierno abierto. Una discusión conceptual. *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad*, num. 8, marzo-agosto.
- Grandinetti R.. (2017). Hacia una tipología de un concepto complejo: la innovación. En "Gobierno abierto e innovación. ¿Nuevos aires en la Administración Pública? Retrospectiva para una necesaria prospectiva."(15-22). Argentina: Universidad Nacional de Rosario.
- Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons*. *Public Administration*. 69 (1), pp. 3-19.
- Manzoor, A. (2014). *A look at Efficiency in Public Administration: Past and Future*. SAGE Open.
- Martínez Puón, Rafael (2012), "Gobierno Abierto: ¿Más gobierno o más ciudadanía?". En Hoffman, A., Ramírez-Alujas, A. y Bojórquez, J. (coords.), *La promesa del Gobierno Abierto*, Itaip/InfoDF.
- Mayntz, R. (2005). *Nuevos desafíos de la teoría de la gobernanza*. En Cerrillo, A. (Coord.). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*, Madrid: INAP, pp. 83 - 98.
- Metcalf, L. (1993). *Public Management: from Imitation to Innovation*. En Kooiman, J. (Ed.), *Modern Governance: New Government-Society Interaction*. London: Sage.

Metcalf, L., Richards, S. (1989). La modernización de la gestión pública. Madrid: INAP (versión española del original inglés, publicado en Sage, 1987)

Metcalf, L., Richards, S.(eds.). (1991). Improving Public Management, 2.ª ed., London: Sage.

Naciones Unidas (2009, 10 de Julio). What is Good Governance?. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. Recuperado de <https://www.unescap.org/resources/what-good-governance>

Naciones Unidas (2016). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. New York: Lois Jensen.

Naser, A., Ramírez-Alujas, A., Rosales, D. (eds.). (2017). Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe, Libros de la CEPAL, N° 144 (LC.PUB.2017/9-P), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

OCDE (2016). Gobierno Abierto. Contexto mundial y el camino a seguir.

Osborne, D., Gaebler, T. (1992). Reinventing Government. Reading, MA: Addison-Wesley.

Osborne, Stephen P. (2006). The New Public Governance? En: *Public Management Review*. Vol. 8, n° 3. 337–387.

Osborne, Stephen P. (2010). The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. London: Routledge.

Oszlak, O. (2013) Estado Abierto: Hacia un nuevo paradigma de gestión pública. Montevideo: CLAD

Peters, G., Pierre, J. (2005). ¿Por qué ahora el interés por la gobernanza?. En Cerrillo, A. (Coord.). La gobernanza hoy: 10 textos de referencia, Madrid: INAP, pp. 37 - 56.

Peters, G., Pierre, J. (2005). ¿Gobernanza sin Gobierno? Replanteándose la Administración Pública. En Cerrillo, A. (Coord.). La gobernanza hoy: 10 textos de referencia, Madrid: INAP, pp. 123 - 144.

Pollitt, C. (2016). Advanced Introduction to Public Management and Administration, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing

Pratz Catala, J. (2005). Modos de gobernación de las sociedades actuales. En Cerrillo, A. (Coord.). La gobernanza hoy: 10 textos de referencia, Madrid: INAP, pp. 145-172.

Ramírez-Alujas, A. (2010). Innovación en la Gestión Pública y Open Government (Gobierno Abierto). Una vieja nueva idea. Buen Gobierno (9).

Ramírez-Alujas, A. (2011). Open Government y Gobernanza Colaborativa: El (inevitable) camino hacia un nuevo paradigma de Gobierno y Gestión Pública. Estado del arte, desafíos y propuestas, X Congreso de AECPA, Murcia.

Ramírez-Alujas, A. (2012). Gobierno Abierto es la respuesta. ¿Cuál era la pregunta?. Más Poder Local (12), 14-21.

Rhodes, R. (2005). La Nueva Gobernanza. Gobernar sin Gobierno. En Cerrillo, A. (Coord.). La gobernanza hoy: 10 textos de referencia, Madrid: INAP, pp. 99 - 122.

Schachter, H. (2007). Does Frederick Taylor's ghost still haunt the halls of government? A look at the concept of government efficiency in our time. *Public Administration Review*, 67, 800-810.

Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41–57.

Torring, J., Triantafillou, P. (2013). What's in a Name? Grasping New Public Governance as a Political-Administrative System, *International Review of Public Administration*, 18:2, 9-25.

Torring, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2016). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. *Administration & Society*, 51(5), 795–825.

Waldo, D. (1948). *The Administrative State. A Study of the Political Theory of American Public Administration*. New York: The Ronald Press Company.

Weber, M. (1919). the politics as a vocation. En Gerth and Mills (eds.). *From Max Weber: Essays in Sociology* (1946).

Wilson, W. (1887). *The Study of Administration*. *Political Science Quarterly*, 2(2), pp. 197 - 222.