



*La gestión pública como clave en el fortalecimiento de las empresas del Estado.  
¿Utopía o realidad?*

*Public management as a key in strengthening state companies.  
Utopia or reality?*

*A gestão pública como peça chave para o fortalecimento das empresas estatais.  
Utopia ou realidade?*

Barbara Gisella Cruz-Vargas <sup>I</sup>

[barbara.cruz@cnel.gob.ec](mailto:barbara.cruz@cnel.gob.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-5585-5159>

Juan Carlos Díaz-Navarro <sup>II</sup>

[juan.diazn@ug.edu.ec](mailto:juan.diazn@ug.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0001-7791-081X>

**Correspondencia:** [barbara.cruz@cnel.gob.ec](mailto:barbara.cruz@cnel.gob.ec)

Ciencias económicas y empresariales

Artículo de revisión

\***Recibido:** 20 de agosto de 2020 \***Aceptado:** 27 de septiembre de 2020 \* **Publicado:** 12 de Octubre de 2020

1. Magíster en Finanzas y Proyectos Corporativos, Economista, Corporación Nacional de Electricidad, Ecuador.
2. Magíster en Diseño Curricular, Licenciado en Ciencias Sociales y Políticas, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

## Resumen

Gestión pública se refiere administrar el recurso económico de una región, estado o país, y el capital humano que labora en las empresas del estado, para lograr el manejo adecuado de políticas y normativas establecidas de manera que la gestión sea más efectiva. El objetivo general de esta investigación es analizar la gestión pública como clave para el fortalecimiento de las empresas del estado. La metodología utilizada emplea investigaciones de tipo documental y bibliográfica. Los resultados se centraron en conocer la definición de la gestión pública y su evolución, conocer la nueva gestión pública, la ética en la gestión pública en América Latina, y la evaluación de los resultados de la gestión pública en América Latina. Como conclusión se puede decir que indudablemente en América Latina existe un grave problema de falta de ética a nivel de gestión pública que genera un descontento social, producto de la mala administración de los recursos económicos para el fortalecimiento de las empresas del estado, que causa una inadecuada prestación de servicios, descontento y apatía de los ciudadanos, por la insatisfacción presente en ellos. Productos de la misma corrupción, poca habilidad de sus funcionarios y mal manejo de sus funciones ha generado un detrimento en el funcionamiento de las empresas del Estado, siendo incapaces de producir por sí mismas los servicios y bienes mínimos para el consumidor final, acarreando grandes pérdidas económicas al Estado puesto que el endeudamiento adquirido por la compra de bienes y servicios a empresas externas es mayor al beneficio obtenido.

**Palabras claves:** Gestión pública; estado; administración; sociedad; bienes y servicios.

## Abstract

Public management refers to managing the economic resource of a region, state or country, and the human capital that works in state companies, to achieve the proper management of established policies and regulations so that management is more effective. The general objective of this research is to analyze public management as a key to strengthening state companies. The methodology used uses documentary and bibliographic research. The results focused on knowing the definition of public management and its evolution, knowing the new public management, ethics in public management in Latin America, and the evaluation of the results of public management in Latin America. In conclusion, it can be said that undoubtedly in Latin America there is a serious problem of lack of ethics at the public management level that generates social

discontent, as a result of the mismanagement of economic resources for the strengthening of state companies, which causes an inadequate provision of services, discontent and apathy of citizens, due to the dissatisfaction present in them. Products of the same corruption, little skill of its officials and mismanagement of their functions has generated a detriment in the operation of State companies, being unable to produce by themselves the minimum services and goods for the final consumer, leading to great losses to the State since the debt acquired by the purchase of goods and services from external companies is greater than the benefit obtained.

**Keywords:** Public management; state; administration; society; goods and services.

### Resumo

A gestão pública se refere à gestão dos recursos econômicos de uma região, estado ou país, e do capital humano que atua nas empresas estatais, para realizar a gestão adequada das políticas e regulamentos estabelecidos para que a gestão seja mais eficaz. O objetivo geral desta pesquisa é analisar a gestão pública como chave para o fortalecimento das empresas estatais. A metodologia utilizada utiliza pesquisa documental e bibliográfica. Os resultados se concentraram em conhecer a definição de gestão pública e sua evolução, conhecer a nova gestão pública, a ética na gestão pública na América Latina e a avaliação dos resultados da gestão pública na América Latina. Concluindo, pode-se dizer que sem dúvida na América Latina existe um grave problema de falta de ética na gestão pública que gera o descontentamento social, em decorrência da má gestão dos recursos econômicos para o fortalecimento das empresas estatais, o que provoca uma prestação inadequada de serviços, descontentamento e apatia dos cidadãos, devido à insatisfação neles presente. Produtos da mesma corrupção, pouca habilidade de seus funcionários e má gestão de suas funções têm gerado um prejuízo no funcionamento das empresas estatais, por não conseguirem produzir por si mesmas o mínimo de serviços e bens para o consumidor final, acarretando grandes prejuízos ao Estado visto que a dívida contraída com a aquisição de bens e serviços a empresas externas é superior ao benefício obtido.

**Palavras-chave:** Gestão pública; estado; administração; sociedade; bens e serviços.

## **Introducción**

Una adecuada gestión viene dada por diversos factores, que actúan para lograr un objetivo común, sin embargo, llegar al cumplimiento de dicho objetivo se ve comprometido cuando una o varias de las partes involucradas en la toma de decisiones genera algún tipo de conflicto. Es así, pues que gestionar recursos, capital humano, una sociedad e inclusive un gobierno es un reto, puesto que siempre se tiene la idea de no cometer el mismo error del pasado, cumplir las expectativas durante el presente y permanecer en el futuro sin desviarse de la meta establecida (Aguilar Villanueva, 2015).

Cuando se habla de gestión pública se refiere a la práctica y la disciplina que se tiene para manejar recursos importantes, como el económico de una región, estado o país, y el capital humano que ejerce sus labores dentro de las empresas pertenecientes al Estado, para lograr el manejo adecuado de políticas y normativas establecidas de manera que la gestión sea la más efectiva. (Ortún, 1995)

Uno de los aspectos que ha generado poco progreso en la administración pública es la burocracia existente, quien “ha sido el villano favorito de medio mundo, de desarrollistas, transicioncitas, neoliberales, neoconservadores, comunitaristas, izquierdas sociales y possocialistas, nacionalistas, globalistas y globalifóbicos, demócratas radicales, minorías sociales varias en afirmación pública” (Aguilar Villanueva, 2015), y es que a pesar de la tendencia política existente en el país, siempre están presentes aspectos negativos que generan descontento en la sociedad, debido a este villano existente, se ve demostrado el mal manejo de recursos, su desperdicio, ineficiencia e ineficacia de la gestión, así como también mal servicio, irresponsabilidad y poca aceptación al cambio, a adaptarse a nuevos pensamientos que genere un nuevo ambiente laboral y de atención permitiendo que los empleados sean más prestos a aprender y mostrar sus capacidades para el desarrollo adecuado de sus actividades.

En América Latina, los vicios de la participación política, y la gobernanza durante gran parte del siglo XX y actualmente en el siglo XXI han dejado estragos en muchos aspectos de la gestión pública, puesto que los encargados de manejar los intereses públicos están amañados a los pensamientos del pasado, causando que se vuelva a caer en errores antes cometidos, y profundiza en gran medida un quiebre económico ya existente. Y producto del vertiginoso crecimiento de la sociedad y sus demandas, la gestión pública debe adaptarse a nuevas maneras de administrar los

recursos que le otorga el Estado en pro de mejorar y crear una sociedad altamente competente, con evolución a nivel económico, político y social. (Aguilar Villanueva, 2015).

Generalmente las empresas del Estado están conformadas por aquellas que brindan algún bien o servicio a la sociedad, y que a través del cobro de aranceles, es como se recaudan fondos para el mantenimientos de las mismas, y que en gran medida dependen directamente de la gestión pública, pero a su vez esta viene determinada por la capacidad que tenga la sociedad de entender que para mantener a flote estas empresas y obtener un buen servicio también viene determinado por el cumplimiento adecuado y a tiempo de sus responsabilidades para con el Estado.

Sin embargo, en ocasiones se tiene una sociedad civilmente hábil para comprender la importancia y la responsabilidad que tienen como sociedad, pero el manejo de los fondos no son los más adecuados para el cumplimiento de sus objetivos y poder brindarles a las personas que habitan en el país, bienes y servicios de calidad. Estos aspectos vienen dados por las decisiones que tiene el Estado de designar autoridades y funcionarios para cargos importantes en la administración pública que en muchas ocasiones no poseen una adecuada preparación para enfrentar situaciones durante su gestión, causando impunidad en muchos casos de mal manejo de fondos. (Aguilar Villanueva, 2015).

Producto de todos estos aspectos negativos surge una nueva gestión pública que busca mejorar la percepción de la sociedad para con la gestión pública de manera que puedan trabajar ambas partes en la búsqueda de la mejora de sus condiciones, dejando atrás el pasado, y viviendo el presente, un presente continuo y cambiante generado por el crecimiento acelerado de la sociedad y la economía que no permite a la administración pública a pensar demasiado en el futuro, sino en poder mantenerse en el presente desarrollando aspectos positivos que permitan lograr objetivos y planes que puedan ser ejecutados a cabalidad.

Conocer estos aspectos importantes permitirá determinar cómo actúa la gestión pública en el fortalecimiento de las empresas del Estado, su influencia en este proceso y si es un factor clave en el desarrollo de dichas empresas, convirtiéndose esto en una realidad o en una utopía.

Por lo tanto, el objetivo general de esta investigación es analizar la gestión pública como clave para el fortalecimiento de las empresas del Estado. La metodología utilizada emplea investigaciones de tipo documental y bibliográfica

## **Método**

Esta investigación documental se centra específicamente en la recolección de información de distintas fuentes bibliográficas, con el propósito de analizarla e interpretarla de siguiendo ciertos procedimientos que garanticen confiabilidad y objetividad en la presentación de los resultados (Palella Stracuzzi & Martins Pestana, 2010). Para cumplir con este fin se utilizó herramientas como textos, documentos y artículos científicos publicados disponibles en la web.

Los objetivos específicos de esta investigación se basaron en evaluar el fortalecimiento de las empresas del Estado a través de la gestión pública, describir los alcances de la gestión pública en las empresas del Estado y determinar el papel que posee la gestión pública en el fortalecimiento de las empresas del Estado, convirtiéndose esta en una utopía o en una realidad.

## **Resultados**

### **Gestión pública, y su evolución**

Hablar de gestión pública es mencionar todos los aspectos que conforman un desarrollo de estado, incluyendo aspecto económico, político, social, educación, y cultura, ya que básicamente las empresas del Estado en gran parte son las encargadas de brindar estos servicios y bienes a la sociedad.

Italia alrededor del año 1970, se empezó a interesar en el estudio del comportamiento de los gobiernos regionales y observo lo siguiente:

Las diferencias de efectividad han sido notables y no han podido ser explicadas por renta, educación, urbanización, desasosiego social y político. es que los gobiernos regionales que mejor funcionan son los de las regiones con mayores niveles de 'civildad' (pautas de cooperación social basadas en la tolerancia, la confianza y arraigamiento de una activa participación ciudadana) y que las diferencias en 'civildad' ser remontan ya al siglo XIII: Claro contraste entre las repúblicas medievales de Florencia, Bolonia y Milán y los reinos de Nápoles y Sicilia. (Ortún, 1995, pág. 3)

Esto implica que cuando existe una sociedad consciente y capaz de entender el papel protagónico que posee en la mejora de la gestión pública como participes del desarrollo adecuado, implicaría una amplia mejora en la gestión pública que ayuda a fortalecer aspectos fundamentales para el desarrollo del Estado, sin embargo este proceso debe ser sustentado con el adecuado entendimiento de los funcionarios y trabajadores de la administración pública sin embargo es un

hecho que no puede ocultarse puesto que lamentablemente es difícil hacerles comprender las políticas de administración y adecuado manejo de los recursos. (Ortún, 1995)

En América Latina cada vez más se ve en aumento la compra de bienes y servicios externos que ponen en detrimento el funcionamiento de las empresas del Estado, puesto que ya no son encargados de la producción directa de los bienes y servicios sino que son otorgados a empresas públicas o privadas, pero para que estas sean beneficiosas para la sociedad deben permitir que los costes de transacción (elaboración y supervisión de contrato) no superen a los beneficios que va a otorgar el bien o servicio, y que a su vez pueda recuperar el valor de inversión inicial producto de la compra externa. (Ortún, 1995).

### **Nueva gestión pública**

La gestión pública como proveedor del bienestar de la sociedad cada día ha perdido más su credibilidad que viene acompañado de manifestaciones exigiendo mejoras en el manejo de los recursos, con eficiencia y eficacia, que ha llegado a todos los niveles administrativos, nacional, estatal, municipal entre otros y pudiéndose afirmar que en todos los países de América Latina está surgiendo el mismo inconveniente. (Sánchez, 2007)

Así mismo, debido a que muchos gobiernos prestan sus servicios y otorgan bienes a la sociedad y estos actualmente son producidos y prestados por cadenas de empresas o actores mixtos como empresas-Estado-ciudadanos, la administración pública busca afrontar estas nuevas transformaciones permitiéndose tratar de eliminar la burocracia existente y crear una gestión pública gerencial, y como indica Vélez, (2011), “Este nuevo paradigma administrativo centra su acción en la satisfacción del ciudadano, lo cual implica un tipo de racionalidad político-administrativa, orientada al éxito que le da una gran relevancia a los principios de competitividad y de eficiencia”.

Con este nuevo paradigma, se busca eliminar la burocracia en la administración pública puesto que a ella se le atañen los aspectos negativos que presenta, como la ineficiencia y la crisis, en la Tabla 1 se establecen las diferencias entre la burocracia y el nuevo modelo de gestión.

**Tabla 1** Diferencias entre el burocratismo y la nueva gestión pública

<b>BUROCRATISMO</b>	<b>NUEVA GESTION PUBLICA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El ciudadano puede ser marginal y hasta irrelevante</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El ciudadano cliente es el eje de la acción pública.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El Estado es un fin en sí mismo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El Estado es un medio para alcanzar fines sociales y colectivos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La gestión pública no tiene una</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Su prioridad es la inversión social</li></ul>

preocupación prioritaria por lo social	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El gasto público no tiene límite alguno, ni mayor vocación productiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El gasto público es limitado y tiene la obligación de ser selectivo y altamente productivo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El mal uso y derroche de los recursos es la norma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El aparato administrativo tiene vocación de austeridad en todos sus actos.</li> </ul>

Fuente: (Vélez, 2011)

Estas diferencias obvias hacen que la nueva gestión pública se le denomine “la nueva racionalidad administrativa”, y como lo indica (Vélez, 2011), está basada en los términos de institución-mercado que actúa como mediador entre el estado y la sociedad para sustituir la burocracia existente, y se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Establecer mercados intergubernamentales y orientar al gobierno hacia el concepto de ciudadano-cliente.
2. Desarrollar la competencia en la provisión de bienes y servicios públicos.
3. Introducir el “espíritu empresarial” en la cultura de la Administración Pública.

Esta nueva gestión pública repercute directamente en los valores éticos-morales pues busca cambiar pensamientos viciosos existentes, y que la gestión sea neutral respetando los derechos individuales, pensando en pro de la economía y no del gobierno, de allí surge una serie de diferencias (ver tabla 2) establecidas entre la Administración Pública y la nueva gestión pública (Vélez, 2011).

**Tabla 2** Diferencias entre Administración pública y la nueva gestión pública

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	NUEVA GESTIÓN PÚBLICA
Como racionalidad transdisciplinar de las ciencias sociales.	Como racionalidad transdisciplinar de las ciencias económicas
Su principio causal es la política.	Su principio causal es la Economía
Su centro de acción es el desarrollo de lo Público.	Su centro de acción es el desarrollo del Mercado.
Se Focaliza en el Estado. Basa su acción en las relaciones de dominación - sujeción y la prevaencia de lo público sobre lo privado	Se Focaliza en el Mercado. Basa su acción en las relaciones de intercambio
Su marco legal y normativo se basa en el derecho administrativo.	Su marco legal y normativo se basa en el derecho mercantil
Su orientación hacia el ser Humano tiende a lo público.	Su orientación hacia el ser Humano tiende a lo privado.
Su fundamento axiológico es la ética como bienestar público.	Su fundamento axiológico es la eficiencia del individuo.

Fuente: (Vélez, 2011)

Una nueva gerencia publica requiere de nuevas actitudes y una cultura gerencial más avanzada para poder afrontar los retos concernientes al manejo adecuado de las empresas del Estado, este



paradigma busca explorar las potencialidades de cada recurso humano, la capacidad de resolver rápida y eficazmente los problemas que se presenten durante la gestión pensando formulas creativas que permitan establecer resultados óptimos en todos los niveles públicos, sea a nivel nacional, regional, municipal. (Kliksberg, 2002, pág. 5)

En vista de los numerosos cambios ocurridos en los últimos años en América Latina, como avances tecnológicos, desarrollo en el campo geopolítico, y la búsqueda incansable de la estabilización, democracia, un adecuado y equilibrado desarrollo económico, sana competitividad y así enfrentar la gravísima situación social ampliando la integración económica, la gestión pública enfrenta nuevas demandas que hacen que se adapte a nuevos pensamientos en búsqueda de lograr un mejor desempeño para fortalecer la administración de las empresas del Estado (Kliksberg, 2002, pág. 6).

Mejorar la gestión pública implica trabajar en la capacitación de funcionarios capaces de gestionar adecuadamente, pues es un requerimiento esencial para ser mínimamente eficaz en la gestión pública, no hay razón para no creer que puede existir una buena gestión pública, pero ello implica lograr adecuar las organizaciones, y crear valores de transparencia, ética y moral en los trabajadores, de manera que las empresas que conforman el Estado puedan ser realmente productivas. (Kliksberg, 2002, pág. 20)

### **Ética en la gestión pública de América Latina**

El problema de corrupción en América Latina ha aumentado a lo largo de los últimos años, y esto ha generado que se busquen estrategias para ponerle freno a esta situación, una de ellas es fomentar la ética pública, estableciendo ciertos proyectos para poner en práctica estos pensamientos, se ha creado: La Red de Instituciones de Combate a la Corrupción y Rescate de la Ética Pública (RICOREP), y la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo, este último liderado por el Banco Interamericano de Desarrollo. (Bautista, 2007, pág. 10)

La Red de Instituciones de Combate a la Corrupción y Rescate de la Ética Pública (RICOREP): Esta fue creada en el año 1998, producto de un Foro del Centro Latinoamericano de Administración (CLAD), con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) realizada en Bolivia, la RICOREP está conformada por entes gubernamentales y no gubernamentales que cumplen la función de combatir la corrupción en todas sus manifestaciones, buscando rescatar los principios éticos del ejercicio de la función pública, de igual manera periódicamente realiza actividades de formación investigación y consultoría técnica. Los países

que conformar la RICOREP son: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, India, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del BID

En septiembre del 2001 el Banco Interamericano de Derecho realizo en Honduras un evento denominado: Encuentro Internacional sobre Ética, y Desarrollo: los Nuevos Desafíos, que llamo el interés de muchas personas llegando a recibir a 400 participantes, de allí surge la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo, que coordina y reúne al BID, al gobierno de Noruega y a quince centros académicos que busca impulsar temas como la responsabilidad social, el fortalecimientos de los valores éticos y el capital social de cada región.

Así como estos, existen numerosos movimientos que buscan mejorar el adecuado desempeño de la gestión pública en pro de la sociedad buscando fortalecer cada una de las empresas que conforman al Estado.

### **La evaluación de los resultados de la gestión pública en América Latina.**

Las iniciativas de evaluación de los resultados de la gestión pública en América Latina se enmarcan dentro de la agenda más amplia de la reforma del Estado y la modernización de sus instituciones. Por tanto, están claramente relacionadas con la preocupación de mejorar la capacidad institucional del sector público. Ellas son parte de un movimiento que propone un cambio de paradigma en la administración pública, con variaciones de país a país, pero también con una base de presupuestos filosóficos y conceptuales comunes. (Ospina B, 2002)

Es países como Chile, Costa Rica, Colombia y Uruguay, tiene aproximadamente más de cinco años de existencia estas iniciativas de cambio, sin embargo, se han visto con tropiezos a lo largo del tiempo, que hacen el proceso de gestión más lento, llevando a pensar que el esfuerzo ha sido mucho mayor a los resultados obtenidos. Sin embargo, se mantiene la voluntad de lograr mejorar las capacidades de gestión pública que permita un fortalecimiento a las empresas que conforman su administración. (Ospina B, 2002, pág. 1).

Así mismo, Ospina B, (2002), indica que existen una serie de elementos que generan ciertas preguntas a considerar para la evaluacion de los resultados de la gestion pública y se mencionan a continuacion:

1. Productividad: ¿Cómo puede el gobierno producir mejores servicios con menos recursos fiscales? Orientación al mercado: ¿Cómo puede el gobierno usar incentivos del mercado para combatir las patologías de las burocracias tradicionales?
2. Orientación al servicio: ¿Cómo puede el gobierno conectarse mejor con los ciudadanos?
3. Descentralización: ¿Cómo puede el gobierno crear programas que sean más efectivos y que respondan a las necesidades reales de la población?
4. Política: ¿Cómo puede el gobierno mejorar su capacidad para crear y monitorear políticas públicas?
5. Rendimiento de cuentas: ¿Cómo puede el gobierno mejorar su capacidad para cumplir lo que ha prometido en términos de servicios y desempeño?

Todas estas interrogantes dan paso a evaluar más el funcionamiento en sí de las organizaciones y no enfocarse tanto en los insumos o el proceso para obtenerlos, esto recae en tomar en cuenta siempre la opinión del cliente-consumidor de los bienes producidos, lo que conlleva a estudiar el grado de responsabilidad que tiene la gestión pública en el adecuado funcionamiento de las empresas del Estado. (Ospina B, 2002)

### **Discusión y Conclusiones**

Indudablemente en América Latina existe un grave problema de falta de ética a nivel de gestión pública que genera un descontento social, producto de la mala administración de los recursos económicos para el fortalecimiento de las empresas del Estado, que causa una inadecuada prestación de servicios, descontento y apatía de los ciudadanos, por la insatisfacción presente en ellos.

La gestión pública a pesar de existir desde tiempos remotos, productos de la misma corrupción, poca habilidad de sus funcionarios y mal manejo de sus funciones ha generado un detrimento en el funcionamiento de las empresas del Estado, dejando que estas pierdan empuje productivo, y sean incapaces de producir por sí mismas los servicios y bienes mínimos para el consumidor final. Y esto acarrea grandes pérdidas económicas al Estado puesto que el endeudamiento adquiridos por la compra de bienes y servicios a empresas externas es mayor al beneficio obtenido.

Estos aspectos generan que las empresas del Estado no sean económicamente sostenibles y los países vivan una fantasía, de lograr una gestión pública armónica, acorde, precisa, eficaz y productiva y se convierta en utopía pues es difícil lograr que la gestión pública juegue un papel protagónico si mantiene un pensamiento antiguo frente a la creciente evolución que los países están sufriendo cada día más, que arropa a los gobiernos que se convierten en incapaces de manejar todas las situaciones con resultados positivos.

## Referencias

1. Aguilar Villanueva, L. F. (2015). *Gobernanza y Gestión Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
2. Bautista, O. D. (2007). *La ética en la gestión pública. Fundamentos. Estado de la cuestión y proceso para la implementación de un sistema ético integral en los gobiernos*. Madrid: Universidad Complutense.
3. Kliksberg, B. (2002). *Una nueva gerencia pública para la modernización del Estado y afrontar los desafíos de la integración*. Proyecto Regional de las Naciones Unidas para la Modernización del Estado (PNUD-CLAD).
4. Ortún, V. (1995). *Gestión pública: conceptos y métodos*. *Revista Asturiana de Economía*, 4, , 179-93.
5. Ospina B, S. (2002). *Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora*. Lisboa, Portugal: VII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
6. Palella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas, Venezuela: FEDUPEL, Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
7. Sánchez, I. M. (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. *Presupuesto y gasto público*, 47, 37-64.
8. Vélez, S. C. (2011). *Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública*. *Administración & Desarrollo*, 39(53), 57-74.

## References

1. Aguilar Villanueva, L. F. (2015). Governance and Public Management. Mexico: Fund for Economic Culture.
2. Bautista, O. D. (2007). Ethics in public management. Fundamentals. State of the question and process for the implementation of a comprehensive ethical system in governments. Madrid: Complutense University.
3. Kliksberg, B. (2002). A new public management for the modernization of the State and face the challenges of integration. United Nations Regional Project for the Modernization of the State (UNDP-CLAD).
4. Ortún, V. (1995). Public management: concepts and methods. Asturian Journal of Economics, 4., 179-93.
5. Ospina B, S. (2002). Building institutional capacity in Latin America: the role of evaluation as a modernizing tool. Lisbon, Portugal: VII INTERNATIONAL CONGRESS OF CLAD ON THE REFORM OF THE STATE AND PUBLIC ADMINISTRATION.
6. Palella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2010). Quantitative research methodology. Caracas, Venezuela: FEDUPEL, Editorial Fund of the Libertador Experimental Pedagogical University.
7. Sánchez, I. M. (2007). The new public management: evolution and trends. . Budget and Public Expenditure, 47, 37-64.
8. Vélez, S. C. (2011). A look at the new approaches to public management. . Administration & Development, 39 (53), 57-74.

## Referências

1. Aguilar Villanueva, L. F. (2015). Governança e Gestão Pública. México: Fundo para a Cultura Econômica.
2. Bautista, O. D. (2007). Ética na gestão pública. Fundamentos. Estado da questão e processo para a implementação de um sistema ético abrangente nos governos. Madrid: Universidade Complutense.
3. Kliksberg, B. (2002). Uma nova gestão pública para a modernização do Estado e enfrentar os desafios da integração. Projeto Regional das Nações Unidas para a Modernização do Estado (PNUD-CLAD).

4. Ortún, V. (1995). Gestão pública: conceitos e métodos. *Asturian Journal of Economics*, 4., 179-93.
5. Ospina B, S. (2002). Capacitação institucional na América Latina: o papel da avaliação como ferramenta modernizadora. Lisboa, Portugal: VII CONGRESSO INTERNACIONAL DE CLAD SOBRE A REFORMA DO ESTADO E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.
6. Palella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2010). Metodologia de pesquisa quantitativa. Caracas, Venezuela: FEDUPEL, Fundo Editorial da Universidade Pedagógica Experimental Libertador.
7. Sánchez, I. M. (2007). A nova gestão pública: evolução e tendências. *Orçamento e Despesas Públicas*, 47, 37-64.
8. Vélez, S. C. (2011). Um olhar sobre as novas abordagens da gestão pública. *Administration & Development*, 39 (53), 57-74.

©2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).