

# Transparencia, Combate a la corrupción y rendición de cuentas

## Buen Gobierno

Revista Buen Gobierno

e-ISSN: Pendiente

director@revistabuengobierno.org

Fundación Mexicana de Estudios Políticos

y Administrativos A.C.

México

### Cómo citar:

Mariñez Navarro, Freddy

“Tipos de rendición de cuentas en la Administración Pública: del modelo burocrático a la gobernanza colaborativa”

Revista Buen Gobierno No. 24 Enero – Junio 2018

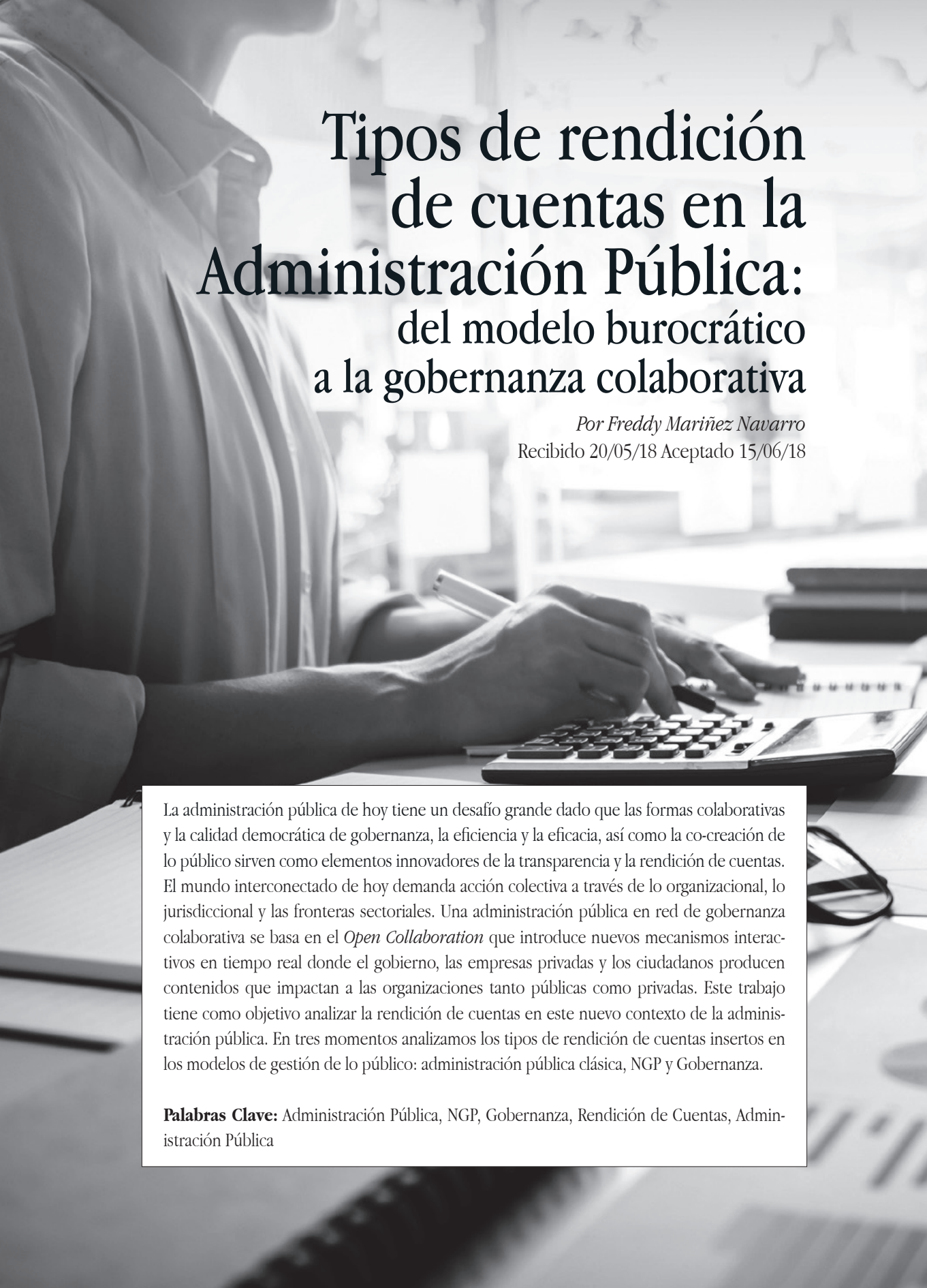
e-ISSN: Pendiente

Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A.C.

México

DOI: Pendiente






# Tipos de rendición de cuentas en la Administración Pública: del modelo burocrático a la gobernanza colaborativa

Por Freddy Mariñez Navarro

Recibido 20/05/18 Aceptado 15/06/18

La administración pública de hoy tiene un desafío grande dado que las formas colaborativas y la calidad democrática de gobernanza, la eficiencia y la eficacia, así como la co-creación de lo público sirven como elementos innovadores de la transparencia y la rendición de cuentas. El mundo interconectado de hoy demanda acción colectiva a través de lo organizacional, lo jurisdiccional y las fronteras sectoriales. Una administración pública en red de gobernanza colaborativa se basa en el *Open Collaboration* que introduce nuevos mecanismos interactivos en tiempo real donde el gobierno, las empresas privadas y los ciudadanos producen contenidos que impactan a las organizaciones tanto públicas como privadas. Este trabajo tiene como objetivo analizar la rendición de cuentas en este nuevo contexto de la administración pública. En tres momentos analizamos los tipos de rendición de cuentas insertos en los modelos de gestión de lo público: administración pública clásica, NGP y Gobernanza.

**Palabras Clave:** Administración Pública, NGP, Gobernanza, Rendición de Cuentas, Administración Pública



*The public administration of today has a big challenge given that the collaborative forms and the democratic quality of governance, efficiency and effectiveness, as well as the co-creation of the public serve as innovative elements of transparency and accountability. The interconnected world of today demands collective action through the organizational, the jurisdictional and the sectoral boundaries. A public administration in a collaborative governance network is based on the Open Collaboration that introduces new interactive mechanisms in real time where the government, private companies and citizens produce content that impacts both public and private organizations. The objective of this work is to analyze accountability in this new context of public administration. In three moments we analyze the types of accountability inserted in the public management models: classical public administration, NPM and Governance.*

**Keywords:** *Public Administration, NPM, Governance, Accountability, Public Administration*

## INTRODUCCIÓN

El debate sobre la nueva forma de gobernar lo público, desarrollado en las últimas décadas, ha tenido una tendencia y es que el Estado ha dejado de tener el monopolio sobre los conocimientos y sobre los recursos políticos e institucionales necesarios para ejercer el poder gubernamental, así como la tendencia de la influencia creciente de actores no gubernamentales en las decisiones públicas.

Antecedidos por los conceptos o paradigmas pos burocráticos, primero el establecido por Michael Barzelay (2000), y segundo, por los conceptos de Osborne y Gaebler (1997) que expresaban el espíritu empresarial en la gestión pública, vemos la emergencia de la Nueva Gestión Pública (NGP), que trajo con ella una nueva gestión de lo público donde confluyen según B. Guy Peters (2001), cuatro modelos de gobierno administrativo: 1. el desregulado, 2. el flexible, 3. de mercado y 4. el participativo.

Esta nueva forma de administrar lo público tiene como objetivo la búsqueda de un sector público que funcione sólo en aquellas áreas con criterio de eficacia y resultados. Christopher Hood (1991), quien empieza a desmontar el modelo de Administración Pública tradicional, logra construir una propuesta de Nueva Gestión Pública sobre estas bases (véase cuadro 1).

Los autores Aucoin (1990); Halligan (1997); Aberbach y Rockmen (1999); y Pierre (1995), vislumbran en esta nueva propuesta administrativa, por un lado, la oposición a la burocracia sustituyéndola por la meritocracia basada en el desempeño y en la evaluación de resultados, y, por otro lado, la reducción del aparato estatal que quiebra y niega la visión de la organización pública. Es así que Rainey (2003) deja ver que las organizaciones públicas producen bienes y servicios que no son intercambiados en el mercado, ya que el gobierno se ve impuesto por múltiples conflictos, fines intangibles a nivel constitucional, de competencias técnicas y de valores de responsabilización (*responsiveness*).

**Cuadro 1**  
**Propuesta de Nueva Gestión Pública**

No.	Doctrina	Significado	Justificación
1	Profesionales prácticos en la Administración del sector público	Control discrecional activo y visible en las organizaciones	La rendición de cuentas (accountability) requiere claridad en la asignación de responsabilidad
2	Estándares explícitos de Medición en el actuar	Definición de Metas, objetivos e indicadores de éxito preferentemente expresados en términos cuantitativos	La rendición de cuentas (accountability), requiere claridad en la declaración de metas
3	Gran énfasis en el control de los Resultados	La asignación de recursos e incentivos, unidos a la medición del desempeño disuelven el extenso centralismo burocrático	Poner la atención más en los resultados que en los procedimientos
4	Cambio en la desagregación de las unidades en el sector Público	Cambio en las anteriores unidades monolíticas no atándolas a los formularios y descentralizándolas en base a un presupuesto propio con un control básico	Necesidad de crear unidades administrables separadas de la provisión de intereses, obteniendo ganancias y ventajas en la eficiencia
5	Hacer competitivo el sector Público	Cambiar los términos contractuales del personal y procedimientos público	La competencia de la clave para disminuir los costos y mejorar los estándares
6	Poner atención en el sector privado y en sus estilos de administración	Erradicar el estilo militar de administración por uno de mayor flexibilidad en la contratación e incentivos	El auxilio de herramientas del sector privado al sector público
7	Poner atención en el uso de los Recursos	Disminución de los costos directos, aumento de la disciplina laboral, resistencia a los sindicatos, limitando los costos complacientes de los negocios.	Necesidad de frenar la demanda por el uso de recursos públicos "hacer más con menos".

Fuente: Hood, 1991

## 1. MÁS ALLÁ DE LA NGP Y DEL MODELO WEBERIANO

A diferencia de los enfoques weberiano y NGP, la gestión pública participativa basa su concepto de poder en la conjunción de la libertad individual y civil con la autoridad legítima del Estado, regulando de este modo sus relaciones conforme a un orden institucional consensuado promotor del interés público y garante de los derechos humanos. De este modo, el reconocimiento público y crítico de los ciudadanos podría ser la for-

ma de legitimar el poder, por lo que la astucia y la capacidad política combinada con la coerción legal podrían lograr la legitimidad social, sustentada en la autoridad estatal. Para la acción política del Estado, esta tendencia reconoce el marco normativo de justicia que por supuesto, no es de naturaleza ontológica ya que se inspira en un orden constitucional que exige participación democrática. Ello implica, entonces, la potenciación del equilibrio de poderes y el Estado de derecho, generando un régimen político democrático donde la rendición de cuentas y la participación son elementos clave. Lo anteriormente dicho se entiende aún más con la afirmación de Spicer (2015) cuando hace alusión a Weber: “una razón importante por la cual la burocracia amenaza la libertad es porque sirve a normas de racionalidad instrumental en las cuales los valores y sentimientos múltiples y conflictivos que tienen los individuos deben ser reprimidos al servicio de los fines de la organización” (2015: 33).

Por ello el valor público y la acción pública se constituyen en elementos clave en estos cambios de la administración pública ya que asume que la gente tiene la capacidad y la libertad para expresar sus preferencias respecto a las actividades y resultados de la Administración Pública. También asume que las administraciones públicas tienen la voluntad y la capacidad para acomodar sus objetivos a las preferencias ciudadanas, y más que eso, asume que, al entregar el valor público requerido, la gente estará dispuesta a pagar por él con dinero, con el voto, u ofreciendo su tiempo para colaborar con el gobierno. En este sentido, los valores democráticos de la gestión se expresan con transparencia clara, acceso a la información, datos abiertos, rendición de cuentas, así como con colaboración, co-creación y participación.

Visto así, para Moore (1995), se necesita que el tipo de liderazgo en la administración pública cambie de proveedor autoritario de soluciones que usa su autoridad sólo para la toma de decisiones de la política pública a una administración que genere ambientes y contextos en que los ciudadanos hagan frente a los problemas colectivos para decidir juntos sobre lo que ellos quieran hacer. En este sentido, expresa el mismo Moore (1995) que la negociación, la deliberación pública y el acuerdo político se convierten en instrumentos necesarios para establecer acuerdos sobre lo que es más valioso para la sociedad en su conjunto. Y es sobre la base del aprendizaje social –idea asociada a la deliberación- y el liderazgo en que las acciones de los ciudadanos pueden inventar soluciones y movilizar acción. “Este aspecto debe ser particularmente importante cuando la “solución” al problema público requiere de muchos individuos para inventar sus propias adaptaciones a los problemas reales que ellos le hacen frente” (Moore; 1995:183).

De esta manera la gestión política es una herramienta clave que los funcionarios públicos deben manejar para hacer efectivo su trabajo. “Estos necesitan de los actores

políticos por una o varias razones: necesitan el permiso para usar los recursos para implementar sus programas, o necesitan su asistencia operativa para ayudar a producir los resultados por las cuales los funcionarios públicos son responsables” (Moore; 1995:113). Pero a su vez, ésta se pudiera ver muy sensible éticamente, sin embargo, es necesario, ya que los funcionarios públicos tienen la responsabilidad compartida con otros actores gubernamentales y con los ciudadanos para decidir que sería lo más recomendable producir con los recursos públicos. Esto nos lleva a pensar en una gestión donde el desafío ético del liderazgo público es un punto esencial, por lo que el concepto de rendición de cuentas (*accountability*) con compromiso cívico debe estar presente en los servidores públicos. De esta manera se explica el cómo se generarán respuestas a problemas relevantes para los beneficiarios y ciudadanos; la apertura de nuevas oportunidades para generaciones actuales y/o futuras; procesos que construyen ciudadanía, democracia y capital social; y procesos que demuestran el buen uso de recursos públicos expresado en el buen gobierno. Borins (2012) dice que... “las dos novedades políticas más importantes en los últimos cinco años – el estímulo económico en respuesta a la crisis financiera mundial y la austeridad destinadas a reducir el gobierno - han tenido un impacto mixto en la innovación del sector público” (2012: 5). Poco a poco los gobiernos y administraciones públicas se están convirtiendo en plataformas democráticas. Sustentado en la afirmación que expresa que la participación ciudadana no sólo es ver el caso de las instancias de los mecanismos participativos dotados de autoridad, sino también los casos en que se organizan las personas para contribuir con su asesoramiento o sus energías a un proyecto público o hacia la solución de algún problema social (Mariñez Navarro, 2015). Fung y Wright (2010), desarrollan la visión del Gobierno Participativo con Poder de Decisión (GPPD), sustentado en los principios siguientes:

- a) concentración en problemas específicos y tangibles (orientación práctica); b) participación activa de la gente común y corriente a quienes los afectan esos problemas, y de los funcionarios cercanos a ella (participación desde la base); y c) el desarrollo deliberativo de soluciones a esos problemas (generación de discusiones deliberativas)” (2010:156).

El mismo Fung (2008) afirma que el éxito del compromiso cívico con el gobierno requiere de innovación, y para ello es importante desarrollar primeramente la *Cooperación Social* entre los ciudadanos, beneficiarios y funcionarios públicos para la provisión de servicios públicos; segundo, la *Comunicación y comprensión* que permita establecer puentes entre los actores gubernamentales y no gubernamentales; tercero, la *Movi-*

*lización cívica para la co-producción*, que permite ante los limitados recursos y el incremento de los problemas sociales, muchos gobiernos han venido innovando para lograr ampliar las capacidades del sector público a través de la movilización y asociaciones con los ciudadanos y organizaciones cívicas; cuarto, la *Consulta pública* que sirve para observar la opinión del público del procedimiento de las innovaciones; y quinto la *Rendición de cuentas (accountability)*, que es una herramienta que sirve para presentar, cómo la participación ciudadana puede ser usada para incrementar la responsabilidad.

También los países de Iberoamérica adoptaron la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública (2009), donde precisan que ésta “abarca tanto la que se realiza directamente a través del Estado, como la que es compartida con las organizaciones sociales o el sector privado, o la que es gestionada directamente por estos” (2009). En tal sentido, la participación ciudadana se tiene que orientar por el principio de la corresponsabilidad social y de la colaboración por la cual los ciudadanos, individualmente o agrupados en colectivos, tienen que contribuir al bien común o al interés general de la sociedad.

Las administraciones públicas aspiran en estos momentos deliberadamente al uso de los aspectos políticos ya que aquellas no solamente tienen que producir bienes y servicios sino que también tienen que trabajar a nombre del interés público, el cual es concebido como una noción amplia y normativa<sup>1</sup>. Asumiendo esto, los ocho principios que Sarianni (2009) propone en la literatura de la colaboración en la organización pública contemporánea, nos lleva a comprender que la función de la política hoy debe entenderse como: 1) habilitar la coproducción ciudadana de los bienes públicos; 2) activar la movilización de recursos de la comunidad; 3) involucrar a la utilización de los conocimientos de expertos para empoderar a los ciudadanos; 4) activar la deliberación pública; 5) promover alianzas entre ciudadanos, grupos de interés organizados y agencias públicas; 6) construir campos y redes de gobernanza estratégica; 7) transformar las culturas institucionales para apoyar la práctica de colaboración continua, y 8) asegurar la rendición de cuentas recíproca entre la compleja gama de actores.

---

<sup>1</sup> “La administración pública, en diversos grados de su historia, se ha preocupado por el civismo y la relación entre la burocracia y la democracia. Por otra parte, un importante volumen de trabajo que se ha generado propone involucrar a los ciudadanos con el gobierno para facilitar el aprendizaje público, construir comunidad, mejorar la capacidad de respuesta; servir y capacitar a los ciudadanos; construir confianza en el gobierno, la eficacia ciudadana y una concepción compartida del bien común, y en general reducir el desánimo y la apatía ciudadana” (Nabatchi; 2010: 380).



En los puntos venideros, haremos un análisis de los modelos de rendición de cuentas en la administración pública clásica, la NGP y la gobernanza colaborativa. Para ello ponemos el énfasis en los siguientes elementos de análisis presentados por Sorensen (2012): *los actores de la rendición de cuentas (portadores y titulares), la información, la justificación, la sanción y las normas estandarizadas*.

Desde el punto de vista de la NGP, esta tarea se hace para aliviar al gobierno central de la mayoría de las decisiones y reducir su trabajo de establecer los objetivos generales, instituyendo los marcos y principios para que se tomen decisiones en otros ámbitos. Otra cuestión a tener en consideración es la inconsistencia, la tensión y la ambigüedad inherente a la NGP cuando se trata del control jerárquico del ejecutivo sobre la burocracia y la relación dinámica entre los altos y bajos mandos de la administración pública. Mientras que los elementos de gestión de la nueva gerencia apuntan a la dirección de una mayor autonomía para los funcionarios públicos medios, sus elementos centralizadores, representados por el contractualismo, aumentan el enfoque sobre los resultados, el seguimiento y el uso de incentivos. Así, esta visión de la gestión podría socavar de esta manera el control político central a causa de la *devolución* estructural, las líneas extendidas de comando y los problemas en la definición de objetivos ambiguos, que mide el rendimiento y el uso de incentivos.

Por otro lado, al observar el cambio de gobierno a la gobernanza, la colaboración está cumpliendo un importante rol. El compromiso cívico de los actores es considerado como positiva influencia sobre la confianza, la legitimidad del gobierno y la responsabilidad gubernamental. Este cambio puede generar la maximización de la eficiencia de la política pública, desarrollar el capital social, mejorar la provisión de los servicios públicos, reunir necesidades locales, mejorar los flujos de información y la rendición de cuentas, dar más voz al público y atender el déficit democrático. Insistimos en que las herramientas Web 2.0 últimamente han emergido como un factor importante que complementa y completa las iniciativas de la participación ciudadana, ya que los ciudadanos potencian el uso de la información, la educación y el compromiso, creando contenidos que enriquecen los debates sociopolíticos, aumentando la diversidad de opiniones, así como el libre flujo de información y libertad de expresión. La rendición de cuentas en la gobernanza colaborativa entonces viene más en la línea del compromiso cívico. Su principal argumento es que el gobierno podría hacer “inversión deliberativa” para la construcción de capacidades cívicas que permite resolver efectivamente problemas públicos y así enlistar y comprometer a diversos ciudadanos y grupos de actores no gubernamentales para colaborar en la resolución de estos problemas. De esta manera, el foco de la “inversión deliberativa” está más relacionada con ciudadanos

y grupos de ciudadanos y cómo ellos están comprometidos en el proceso de la gobernanza colaborativa (Siriani, 2009). Para la “inversión deliberativa”, los gobiernos contarían con nuevas tecnologías de Internet que hacen crecer los medios deliberativo y participativo para el acceso democrático, ampliando con ello la oportunidad para la participación política y cívica (Kim, Kavanough y Hult, 2011). Es importante dejar claro que la colaboración interorganizacional y el compromiso ciudadano son complementarios —dos caras de una misma moneda—, por lo que muchas prácticas caen bajo esta premisa, permitiendo agruparlas en dos categorías generales: a) colaboración interorganizacional (gobierno en red, gestión intergubernamental y asociaciones colaborativas público-privada), y b) compromiso cívico (participación pública, colaboración de los stakeholders y de los ciudadanos, y construcción de consenso —consensus building) (Siriani, 2009).

## **2. EL PARADIGMA BUROCRÁTICO Y EL ESTANDAR POLÍTICO DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS**

Históricamente, el Estado ha adquirido rasgos muy pronunciados en el ejercicio del control autoritario de aparatos burocráticos, así como la movilización de recursos y soportes. Estos se expresan a través de reglamentaciones donde la organización estatal pone un marco y límites a las actividades de los actores, apareciendo ésta como la única defensora del orden público y de la regulación social. Este poder estatal es necesario para que el Estado llene su función esencial que ha hecho de éste el regulador del orden y del movimiento, articulando las funciones generales de reproducción social y de reproducción del complejo organizacional. Es ahí justamente donde reposa la legitimación de la dominación o del poder autoritario del mandamiento constitucional o legal.

Se trata aquí sólo de apearse a la legalidad. Mientras un funcionario público cumpla con lo establecido en las normas, se está cumpliendo con la ética pública de responder, de rendir cuentas. De esta manera, cualquier gobierno estará legitimado si defiende y aplica una ética pública de esta naturaleza ya que ésta conlleva responsabilidad, espíritu de servicio, atención y justicia para el ciudadano. Es decir, se debe contar con la probidad del burócrata.

Los estándares políticos se encuentran generalmente en correspondencia con el modelo de los pesos y contrapesos de la democracia representativa, desarrollándose de la siguiente manera:

**1. Input.** Los votantes (ciudadanos) fungen en el papel de los titulares de rendición de cuentas y los políticos en el rol de los portadores de la misma. Los votantes otorgan a los políticos un mandato para tomar decisiones en su nombre a cambio de información sobre lo que los políticos han hecho hasta ahora y prometen hacer a futuro, y los políticos que no logran satisfacer a sus votantes son sancionados el día de la elección. El criterio por lo que los votantes ubican a los políticos como portadores de la rendición de cuentas es porque los políticos, orientados por las normas democráticas, tienen la obligación y las responsabilidades de informar a los ciudadanos y a su vez sancionar a los poderes que deben estar al servicio de aquellos.

**2. Político-Legal.** Los políticos, de ser los portadores de la rendición de cuentas, pasan a su función de ser los titulares de ésta, ya que comparten la tarea de controlar al gobierno en el marco de un sistema de legalidad. El papel de los políticos en el Poder Legislativo es como titulares de la *accountability*. La idea es asegurar que los gobiernos implementen sus programas políticos y que estos gobiernen en concordancia con la ley. El grado en que los legisladores y los sistemas legales son capaces de vigilar un gobierno para que cumpla con la acción de rendir cuentas depende del nivel de transparencia y publicidad en el periodo gubernamental, así también sobre las medidas informales y formales de parte del parlamento para castigar a un gobierno que no hace su tarea.

Hay dos estándares de responsabilidades relacionados que se enfatizan cuando los gobiernos están obligados a rendir cuentas. Primero, el Poder Legislativo exige cuentas al gobierno con referencia al conjunto de normas políticas que definen lo que éste puede hacer y no hacer en determinadas situaciones. Segundo, el sistema judicial por su lado hace que los gobiernos rindan cuentas con base en las normas jurídicas codificadas en los documentos legales y sobre todo en la constitución.

**3. Burocrático.** La fase de ejecución del proceso de las políticas públicas se basa en estándares de rendición de cuentas netamente burocráticos, ya que coloca a los burócratas de nivel de calle en el papel de portadores de la misma y a los líderes administrativos como los titulares. Los líderes administrativos modifican las leyes, las normas y los procedimientos administrativos para lograr determinar lo que debe hacer la burocracia de calle y así comprobar cómo atenerse a estas reglas y procedimientos burocráticos. Además de la institucionalización altamente detallada y sectorializada de un sistema de control jerárquico, los líderes administrativos obtienen información acerca de cómo la burocracia a nivel de calle está actuando, por lo que el incumplimiento en la entrega será castigado con la pérdida de oportunidades de empleo.

**4. Científico.** Otros actores en acción son los profesionales públicos, tales como médicos, abogados, profesores y planificadores de los gobiernos en la posición de portadores de la rendición de cuentas que están obligados a informar sobre sus acciones y decisiones a sus pares profesionales –no gubernamentales-. Estos exigen a los profesionales a que rindan cuentas sobre las mejores prácticas cualitativas con referencia a un conjunto de normas científicas, y así obtener los conocimientos necesarios acerca de las acciones de los portadores de la rendición de cuentas. Esto se hace por medio de una variedad de sistemas de clasificación que, si no se cumplen, la sanción sería la pérdida de prestigios de los profesionales.

Basándonos en Mashaw y Sorensen visualizamos con más detalle la rendición de cuentas del paradigma burocrático (véase cuadro 2).

**Cuadro 2**  
**Estándares de rendición de cuentas del paradigma burocrático**  
**(Administración Pública clásica)**

Estándares de rendición de cuentas como régimen	Input democrático	Político-Legal	Burocrático	Científico
¿Quién es responsable?	Políticos	Gobierno	Burócratas a nivel de calle	Profesionales
¿Ante quién?	Ciudadanos	Representantes del Poder Legislativo/ Sistema legal	Líderes administrativos	Pares
¿De qué son responsables?	Legitimidad de la autoridad democrática	Transparencia de la implementación de los programas de gobierno	Eficiencia de los procesos	Divulgación de mejores prácticas
¿Mediante qué procesos?	Representación política	Debate y escrutinio público	Control jerárquico	Arreglos de revisión por pares
¿Qué criterios?	El Voto	Pesos y Contrapesos / controles interorgánicos	Burocrático	Científico
¿Qué efectos.....?	Castigo o Premio	Sanciones legales y políticas	Pérdidas de empleo u oportunidades	Pérdida de prestigio

Fuente: Elaboración propia (Mariñez, 2017), con base en Sorensen (2012) y Mashaw (2008).

La administración pública clásica sustentada en el paradigma burocrático parte de que su gestión tiene como objetivo limitar la corrupción y el despilfarro basándose en la legalidad y el control sustentado en el cumplimiento de las normas y las regulaciones.

En este sentido, la rendición de cuentas de los funcionarios públicos es esencialmente un proceso de procedimiento en el que, si las demandas en los inputs son satisfechas, los resultados esperados están asegurados. Sólo así, se podrían lograr coherencia y control en la política pública y fiabilidad en su implementación (Pfiffner, 2004).

### **3. EL ESTÁNDAR DE RENDICIÓN DE CUENTAS BASADO EN EL RENDIMIENTO**

Con la NGP aparece como una amplia gama de procesos administrativos que consiste en mezclar los recursos y los procesos públicos y privados en la implementación de políticas públicas, incluidos los acuerdos de cooperación público-privada y redes, la planificación estratégica y técnicas de gestión, la externalización y privatización de los servicios públicos y las organizaciones de prestación de servicios.

Este nuevo modelo se esfuerza por aumentar la autonomía de gestión mediante la sustitución de la rigidez burocrática por la competencia en el mercado. El debate sobre la nueva forma de gestión de lo público, desarrollado en las últimas décadas, ha tenido un eje clave común y es que el Estado ha dejado de tener el monopolio sobre los conocimientos y sobre los recursos políticos e institucionales necesarios para gobernar, así como la tendencia de la influencia creciente de actores no gubernamentales en las decisiones públicas. Estos cambios se deben a diversos factores como la necesidad de alcanzar mayor eficiencia en la producción de servicios para reducir el gasto público dada la crisis fiscal del Estado; la pérdida de certidumbre de un centro de control político eficaz –capacidades del Estado-, que ha venido generando alternativas de coordinación entre lo político y lo social; el impacto de la globalización, siendo unas de sus consecuencias la pérdida de habilidad tradicional del Estado para dirigir la sociedad; y la transferencia de competencias a instituciones internacionales y las que se generan de la desregulación de los mercados internacionales.

Christopher Hood (1991), a finales de los años 80s, empezó a desmontar el modelo de Administración Pública tradicional al lograr construir una propuesta de nueva gestión pública sobre las tres bases siguientes: Doctrina, Significado y Justificación. En cuanto a la *Doctrina*, este autor establece: profesionales prácticos en la administración del sector público; estándares explícitos de medición en el actuar; énfasis en el control de resultados; cambio en la desagregación de las unidades en el sector público; hacer competitivo el sector público; poner atención en el sector privado y en sus estilos de administración; así como poner atención en el uso de los recursos. Por otro lado, al

referirse al *Significado*, Hood (1991) deja claro las premisas como el control discrecional activo y visible en las organizaciones; la definición de metas, objetivos e indicadores de éxito preferentemente expresados en términos cuantitativos; la asignación de recursos e incentivos unidos a la medición de desempeño que disuelve el extenso centralismo burocrático; el cambio en las anteriores unidades monolíticas no atándolas a los formularios y descentralizándolas en base a un presupuesto propio con un control básico; los cambios en los términos contractuales del personal y procedimientos público; erradicación del estilo militar de administración por uno de mayor flexibilidad en la contratación e incentivos y; la disminución de los costos directos, el aumento de la disciplina laboral, la resistencia a los sindicatos, limitando los costos complacientes. Y la última base es la *Justificación* que plantea requerimientos a través de la rendición de cuentas (*accountability*) en la asignación de responsabilidad; de claridad en la declaración de metas; de atención más en los resultados que en los procedimientos; necesidad de crear unidades administrativas separadas de provisión de intereses, obteniendo ganancias y ventajas en la eficiencia; de competencia como clave para disminuir los costos y mejorar los estándares; auxilio de las herramientas del sector privado al sector público y; necesidad de frenar la demanda por el uso de recursos públicos bajo el slogan “hacer más con menos”.

Por otro lado, Hughes (2006, citado por O’Flynn, 2006), logra, inmediatamente después de Hood, articular cuatro grandes temas que caracterizan la NGP: 1) la *gestión* (resultados y responsabilidad gerencial) como una función más alta que la administración (siguiendo instrucciones); 2) los *principios económicos* que pueden ayudar a la administración pública (extraídos de la teoría de la Elección Pública, la teoría Principal-Agente, la teoría de la Contratación, competencia y la teoría de la Empresa –firms–); 3) la *moderna teoría y práctica* de la gestión (flexibilidad en la dotación del personal y organización), y 4) la *prestación de servicios*, importante para los ciudadanos.

Se vislumbra en esta nueva propuesta administrativa, por un lado, la oposición a la burocracia, sustituyéndola por la meritocracia basada en el desempeño y en la evaluación de resultados; y por el otro, la reducción del aparato estatal que quiebra y transforma la visión de la organización pública. En vista de ello, Aguilar (2006), entiende esta reforma administrativa o reforma de la gestión pública como “el cambio de las normas, las estructuras organizacionales y los patrones directivos y operativos del gobierno, que por sus propósitos, modos o resultados se orienta a formas posburocráticas de organización, dirección y operación, con el fin de elevar la eficiencia, la calidad y la responsabilidad de la acción pública” (2006: 146).

En este paradigma el enfoque dominante es el de resultados, planteándose como objetivos gerenciales el lograr los acuerdos de desempeño. En este contexto, la defini-

ción de interés público es vista como la preferencia individual agregativa, donde el objetivo de rentabilidad es la gestión de entradas y salidas para garantizar la economía y la capacidad de respuesta de los consumidores, por lo que el sistema preferido de entrega de servicios es del sector privado. Este paradigma nos lleva a ver la rendición de cuentas hacia arriba en los contratos de desempeño y hacia afuera en los clientes a través de los mecanismos de mercado.

Ya hemos explicado que la rendición de cuentas democrática es una característica esencial del enfoque de la estructuración del poder ejecutivo del gobierno. Esto hace la diferenciación con el paradigma de las empresas privadas. Aquel no debe ser responsable sólo ante algunos actores interesados como los *stakeholders* o grupos de presión, sino ante toda la comunidad política. Sería inaceptable entonces que un sistema político no asegure la rendición de cuentas a los ciudadanos. Por eso es que un punto crucial y cuestionable de la NGP es que demuestra solamente su estrategia como más efectiva, eficiente y económica, sin demostrar que todo ello es políticamente más responsable (*responsive*).

Destaca también el nuevo paradigma gerencial que la administración debe estar desconectada de la política y la política pública. En este sentido, los servidores públicos son empoderados para hacer decisiones ya que están instruidos para ser receptivos a los ciudadanos y comprometerlos para un enfoque innovador, para resolver los problemas públicos. Pero para este enfoque, resolver problemas públicos es resolver los problemas del rendimiento, por lo que el control de la corrupción y la preservación de la ética pública no son sus desafíos. De esta manera, una interrogante se presenta, ¿Puede el paradigma posburocrático del rendimiento engranar con los conceptos de la responsabilidad política (rendición de cuentas)? Su premisa, “no te hacemos responsables de los procesos, somos responsables de los resultados”, nos resuelven esta interrogante.

Así, la NGP necesita un paradigma de rendición de cuentas correlativa dirigida a responder estas cuatro preguntas:

- 1.- ¿Quién decidirá qué resultados se van a producir?
- 2.- ¿Quién es responsable de la prestación de estos resultados?
- 3.- ¿Quién es responsable de la implementación del proceso de rendición de cuentas?
- 4.- ¿Cómo funcionará el proceso de rendición de cuentas? (Behn, 1998:142).

La NGP reformula los cuatro aspectos analíticos de la rendición de cuentas democrático (*Input* democrático, Político-Legal, Burocrático y Científico), de manera que se mezclan las instituciones de la representación con las del sector privado (véase cuadro 3).

Cuadro 3.

Estándares de rendimiento de la rendición de cuentas de la Nueva Gestión Pública

Estándares de la rendición de cuentas como rendimiento	Output democrático	Logro de Metas	Desempeño	Satisfacción
¿Quién es responsable?	Político	Gobierno	Productores de servicios	Profesionales
¿Ante quién?	Ciudadanos (Clientes)	Expertos	Líderes administrativos (Alta Gerencia)	Usuarios de servicios públicos (Consumidores-Clientes)
¿De qué son responsables?	Formulación de objetivos de política y marcos presupuestarios	Transparentar institucionalmente la información	Medición del desempeño	Evaluación del desempeño
¿Mediante qué procesos?	Conocimiento público de los programas	Información sobre el desempeño	Evaluaciones	Satisfacción de usuarios
¿Qué criterios?	Presentación de la agenda política	Rendimientos	Eficiencia (Costo-Beneficio)	Eficacia (Resultados)
¿Qué efectos...?	Voto	Evaluaciones negativas	Salarios, recortes presupuestarios, denuncias y descrédito.	Tendencia a la pérdida de la ganancia

Fuente: Elaboración propia (Mariñez, 2017), con base en Sorensen (2012) y Mashaw (2008).

La NGP reduce el número de tareas de gobernanza y el contenido de los estándares democráticos en los que los *políticos* están envueltos (la formulación de los objetivos de política y los marcos presupuestarios en general), dejando otras tareas de gobierno a los *gerentes públicos*. Se reduce parte del proceso de gobierno por lo que los políticos pueden ser obligados a rendir cuentas. El modelo post-burocrático instala nuevos *estándares de rendición de cuentas*, y conduce a una reorganización y reinterpretación de los roles y funciones de los diferentes actores –titulares y portadores– de la rendición de cuentas.

De esta manera, unas gamas de nuevas tecnologías administrativas se introducen incluyendo contratos basados en rendimientos, incentivos del mercado y desregulación. Es por ello que aparecen otros actores en los nuevos estándares de la rendición de cuentas. Quién es responsable y ante quién, de qué son responsables, mediante qué procesos, con qué criterios y qué efectos potenciales traerían con los nuevos es-



tándares (Mashaw, 2008), son las preguntas a resolver. Estos han contribuido al cambio de los canales de participación de los ciudadanos y su relación cara a cara con las autoridades públicas.

Al convertirse los ciudadanos en meros consumidores y clientes se legitima el modelo del *supermercado* por encima del Estado soberano. Casi negando la ciudadanía se crea una cierta ambigüedad en la relación entre la gente y el aparato público (Arellano y Cabrero, 2005). Ello ha dado lugar a confusiones acerca de cómo deben distribuirse los roles entre los líderes políticos y los líderes administrativos y, sobre todo, la promulgación de sus funciones públicas, poniendo un crucial problema en cuanto a la rendición de cuentas y la responsabilidad. Tradicionalmente, los políticos y los funcionarios públicos han sido responsables de cumplir con el mandato que reciben de la soberanía popular mediante el proceso electoral (el voto). Con los estándares de la NGP se introduce la doble responsabilidad de los funcionarios: a los políticos y a los *consumidores*.

En la NGP se cambia el énfasis de la rendición de cuentas hacia un mayor acento de la responsabilidad por los resultados (*outcomes*). De esta manera, este enfoque *gerencialista*, a través de las jurisdicciones, aboga por que en las organizaciones gubernamentales se pueden dividir en unidades de negocios, asignándoles objetivos de rendimientos para que los directivos deban rendir cuentas. De este modo, la gestión les da a los administradores facultades discrecionales para alcanzar sus objetivos de rendimiento por lo que sus resultados son monitoreados con el fin de determinar si se han alcanzado los resultados esperados (*outcomes*) (Gendron, Cooper y Towley, 2001).

#### **4. EL ESQUEMA DE RENDICIÓN DE CUENTAS EN LA GOBERNANZA COLABORATIVA**

Podemos resumir que hoy han aumentado las situaciones en la que, en la administración pública, los actores públicos hacen políticas públicas, proveen servicios públicos o implementan políticas en el marco de las redes de actores de gobernanza.

En este cambio de gobierno a la gobernanza, la participación colaborativa de actores no gubernamentales está jugando un importante rol. El compromiso cívico es considerado como positiva influencia sobre la confianza, la legitimidad del gobierno y la responsabilidad gubernamental. Así pues, este cambio puede generar la maximización de la eficiencia de la política pública, desarrollar el capital social, mejorar la provisión de los servicios públicos, reunir necesidades locales, mejorar los flujos de información y la

rendición de cuentas, dar más voz al público y atender el déficit democrático. Las herramientas Web 2.0 últimamente han emergido como un factor importante que complementa y completa las iniciativas de la participación ciudadana ya que los ciudadanos potencian el uso de la información, la educación y el compromiso, creando contenidos que enriquecen los debates socio-políticos, aumentando la diversidad de opiniones, así como el libre flujo de información y libertad de expresión. Yetano y Royo (2015) en estudios empíricos que han llevado a cabo, demostraron que la participación presencial y la *Online* tienen importancia en cada caso o experiencia. “La participación presencial también ayuda a mantener compromisos. Es preferible, donde sea posible combinar los tipos de participación Online y presencial” (2015: 25).

Sorense y Boch Waldorff (2014) afirman que la innovación en el modelo tradicional de gobierno (tanto la visión weberiana como la NGP), los líderes políticos y los funcionarios públicos se encargaban de visualizar la política de innovación, mientras que hoy las formas colaborativas de gobernanza además de la eficiencia y la eficacia; la calidad democrática de la gobernanza pública y la co-creación de los actores también sirven como conductores de la innovación pública y por ende de la rendición de cuentas.

De este modo, el mundo interconectado de hoy demanda acción colectiva a través de lo organizacional, jurisdiccional y fronteras sectoriales. Como consecuencia, se ha visto un aumento en las diversas formas de las actividades en la administración pública. De esta manera, ponemos el punto en la gobernanza colaborativa, que es conocida alternativamente como la gestión pública colaborativa. Muchas prácticas caen bajo esta premisa, permitiendo agruparlas en dos categorías generales: a) colaboración interorganizacional (gobierno en red, gestión intergubernamental y asociaciones público-privada); y b) compromiso cívico (participación pública, colaboración de los *stakeholder*; y construcción de consenso –*consensus building*–) (Siriani, 2009).

En el marco de esta tendencia, la gente está bien informada, cuestión que la hace dispuesta a participar con sus habilidades, conocimientos, experiencias, información y entusiasmo para el apoyo de la gestión y de las políticas públicas, por lo que una innovación pública establecerá los mecanismos e instituciones inteligentes para hacer uso de la tecnología y conectarse con los ciudadanos, haciendo, de este modo, de la colaboración, una participación abierta, “que no es más que un tipo de participación pública a través de herramientas de comunicación interactivas como blogs, microblogs o redes sociales. Se basa principalmente en la expresión de medios sociales para conectar a la gente y ayudar a compartir sus ideas” (Cusba, 2012:119). En este proceso, el gobierno

parte de que la colaboración estrecha entre las empresas privadas y el gobierno generan productividad, información y legitimidad ya que aquellas poseen las habilidades para transformar los recursos; la facilidad para acceso a la información y el reconocimiento del público (Donahue y Zeckhauser; 2011).

El enfoque de la gobernanza colaborativa parte de que facilita el desarrollo del emprendimiento y el capital social, apoyando la innovación social para la co-creación de soluciones para el buen funcionamiento de la sociedad y de la economía: sector público, la gran economía, los mercados económicos y la economía *household* (Murray, Caulier-Grice, 2010). Visto así, la gobernanza toma un nuevo matiz sustentada en la innovación social y pública que implica colaboración público-privada, co-producción de soluciones, modernización de instituciones públicas para la inclusión y utilización de medios digitales por los gobiernos, las empresas y los ciudadanos. El uso de Web mapping y redes sociales como herramienta digital para potenciar el turismo y activar el comercio local son ejemplos de una nueva forma de concebir la gobernanza. Goldsmith y Crowford (2014), precisan que la actitud de los funcionarios públicos es estar más alerta, así como con capacidad anticipatoria para atender de mejor forma a los ciudadanos que sirven. La forma de lograrlo es a través del uso intensivo de los datos que los gobiernos poseen y que irán aumentado en forma ininterrumpida en los próximos años, producto del avance de la digitalización de procesos y archivos. Esto abre la posibilidad del surgimiento del gobierno en red que propone Goldsmith y Eggers (2006), que implica la confluencia de cuatro tendencias que están influyendo en los gobiernos con gobernanza: uno es el gobierno por terceros que no es más que la colaboración de empresas privadas y organizaciones civiles en la entrega de servicios públicos; el otro es el gobierno asociado identificado por el aumento de que muchas agencias gubernamentales se unen para proveer un servicio integrado; la tercera tendencia es la revolución digital y el uso de la Web 2.0 que permite que organizaciones públicas y privadas colaboren en tiempo real para la co-creación de políticas públicas, decisiones públicas, etc.; y la cuarta tendencia es la demanda del consumidor por una variedad más amplia de servicios del gobierno.

Podemos reunir algunas características de la gobernanza colaborativa (Mariñez, 2015):

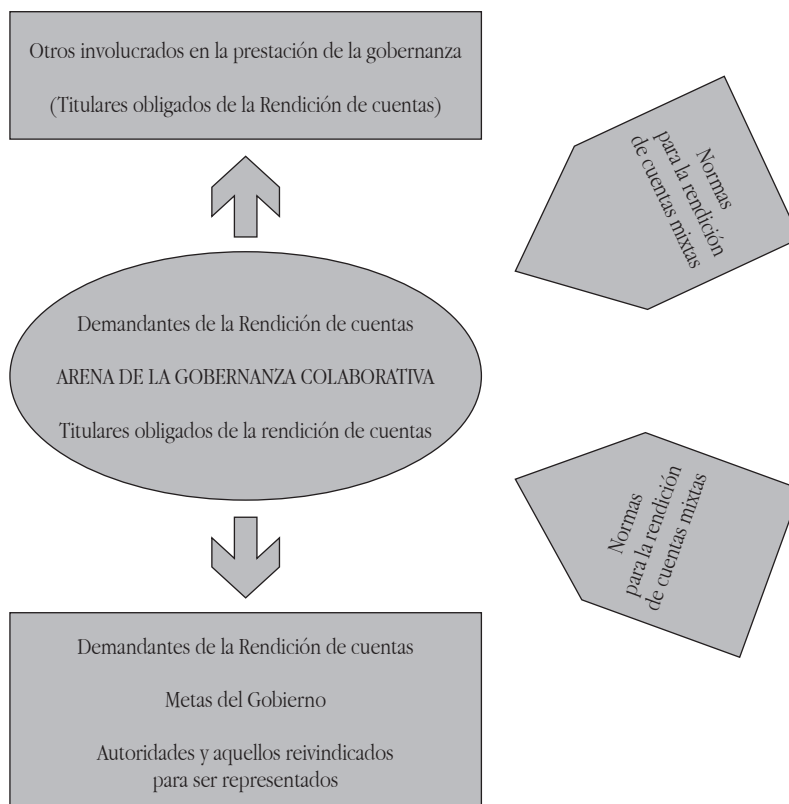
- 1.- Es una relación que además de democrática, echa las bases de una configuración particular sustentada en el uso de las tecnologías de comunicación, especialmente las herramientas Web 2.0.
- 2.- La gobernanza colaborativa se basa en el Open Collaboration que introduce nuevos mecanismos interactivos en tiempo real donde el gobierno, las empresas

- privadas y ciudadanos producen contenidos que impactan a las organizaciones tanto públicas como privadas: la co-creación.
- 3.- Con la gobernanza colaborativa el compromiso cívico es fortalecido no sólo por el gobierno sino por las empresas privadas en el momento en que ponen a su disposición su capacidad emprendedora, así como sus habilidades para el emprendedurismo social; y los ciudadanos cuando logran co-crear servicios públicos para su mejor provisión.
  - 4.- La gobernanza colaborativa tiene como característica el ejercicio de un liderazgo con capacidad de colaboración y habilidad para llevar a cabo decisiones públicas en organizaciones más flexibles y más conectadas tanto internamente como hacia el exterior.
  - 5.- En la gobernanza colaborativa, la rendición de cuentas se sustenta en normas de responsabilidad mixta ya que en la arena de aquella los actores obligados y los demandantes se relacionan en un juego de interfaces de obligaciones y derechos.
  - 6.- La gobernanza colaborativa se convierte en conductora de la innovación pública.
  - 7.- La Gobernanza colaborativa no podría funcionar con actores políticos, sociales y económicos desprovistos de saberes cívicos, tales como el compromiso cívico, la inteligencia cívica, el control social y la participación colaborativa.

De este modo, la colaboración implica ir más allá de la cooperación y la coordinación. Feiock; 2009; y Feiock & Scholz (2010), citados por O'Leary and Vij (2012), examinan estos conceptos a través de los lentes de la toma de decisiones y la literatura de la Teoría de Juegos y “apuntan que estos no son puntos de una simple escala y que los problemas de coordinación y cooperación son fundamentalmente diferentes a las formas de colaboración en términos de riesgos enfrentados y colaboradores potenciales” (O'Leary; Vij, 2012: 509).

Kelly y Dodds (2012), argumentan que “la Administración pública moderna ha incorporado muchas de las inquietudes de la Nueva Gestión Pública. Ahora incluye, directa o indirectamente, la consideración de la promoción de valores como la transparencia, la rendición de cuentas, la eficacia y la eficiencia; la movilización y / o incentivo del personal, las habilidades necesarias para una gobernanza eficaz; y en términos generales, las capacidades de las organizaciones para alcanzar sus objetivos de política” (2012: 204). En este sentido, un punto importante en la gobernanza es que el cambio del modelo de rendición de cuentas se hace más horizontal y participativo (véase Gráfica 1).

Gráfica 1. Modelo de rendición de cuentas en la gobernanza



Fuente: Sorensen (2012).

## CONCLUSIONES

La rendición de cuentas es un concepto fundamental a tomar en consideración cuando exploramos las instituciones gubernamentales y administrativas, ya que nos plantea el alcance y los diversos sistemas de control del poder tales como el parlamentario; los procedimentales que se realiza a través de mecanismos internos a la administración; el control sustentado en la lógica de los resultados (evaluación a posteriori del desempeño); la competencia administrada que basa su estructura en la premisa de que el monopolio en la prestación de servicios públicos es ineficaz y no responde bien a la demanda de los ciudadanos; y por último el control social. Visto así, el control y la rendición de cuentas están estrechamente conectados ya que sigue siendo un concepto de medios

**Freddy Mariñez  
Navarro**

Es Profesor-Investigador de El Colegio de Jalisco. Miembro del Comité de Participación Social (CPS) del Sistema Anticorrupción de Jalisco (SEAJAL). [freddy.marinez@coljal.edu.mx](mailto:freddy.marinez@coljal.edu.mx), Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel II



[freddy.marinez@coljal.edu.mx](mailto:freddy.marinez@coljal.edu.mx).

\* Esta ponencia se presentó en la Reunión Nacional de Administración Pública, Guadalajara 16,17 y 18 de mayo 2018, y amplía la versión del capítulo titulado “De los estándares políticos a los estándares de rendimiento: la rendición de cuentas en la Nueva Gestión Pública”, publicado en el libro *Sentido y alcance de la rendición de cuentas*, coordinado por Ricardo Uvalle Berrones y Maximiliano García Guzmán (2017).

para hacer cumplir el control a través de las demandas de explicación y la imposición de sanciones, por consecuencia, la rendición de cuentas democrática debe incluir a los ciudadanos activos que comparten responsabilidades con los hacedores de políticas.

En el trabajo pudimos hacer un análisis de los modelos de rendición de cuentas en la administración pública clásica, la NGP y la gobernanza. Dejamos claro que originalmente el concepto de rendición de cuentas se relaciona primeramente con la visión jerárquica y la responsabilización ascendente, lo que subraya el principio hacia arriba. Visto desde otra visión, la NGP, propone un modelo gerencial para aliviar al gobierno central de la mayoría de las decisiones y reducir su trabajo de establecer objetivos más generales, estableciendo los marcos y los principios para que se tomen decisiones en otros ámbitos, apuntando a la dirección de una mayor autonomía para los funcionarios públicos medios con el objetivo de aumentar el enfoque sobre los resultados, el seguimiento y el uso de incentivos. Así, esta visión de la gestión socava de esta manera el control político central a causa de la *devolución* estructural, las líneas extendidas de comando y los problemas en la definición de objetivos ambiguos, que mide el rendimiento y el uso de incentivos. Finalmente analizamos la rendición de cuentas en la gestión de la gobernanza partiendo que ésta se basa en el *Open Collaboration* que introduce nuevos mecanismos interactivos en tiempo real donde el gobierno, las empresas privadas y ciudadanos producen contenidos que impactan a las organizaciones tanto públicas como privadas, generando la co-creación, mecanismo que se entiende como aquel donde los actores ponen a su disposición la capacidad emprendedora, sus recursos y métodos, así como las habilidades para el emprendedurismo social y público. Ello logra co-crear servicios públicos para su mejor provisión. Es así que, en la gobernanza colaborativa, la

rendición de cuentas se sustenta en normas de responsabilidad mixta ya que en la arena de aquella, los actores obligados y los demandantes se relacionan en un juego de interfaces de obligaciones y derechos. Se puede abrir una posibilidad de línea de investigación entendiéndose que la rendición de cuentas en un modelo de gestión colaborativa apunta a un esquema de compromiso cívico compartido.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aberbach, Joel y Rockmann, Bert (1999) “Reinventar el Gobierno: problemas y perspectivas”. en *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, No. 15, Mayo/agosto, Ed. INAP, México.
- Aguilar, Luis F. (2006) *Gestión Pública y Gobernanza*. Ed. FCE, México.
- Arellano, David y Enrique Cabrero (2005) “La Nueva Gestión Pública y su teoría de la organización: ¿son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público” en *Revista Gestión y Política Pública*, Vol. XIV, No. 3, II Semestre, México.
- Aucoin, P. (1990) “Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradox and Pendulums”. En *Governance International Journal of Policy and Administration*, Vol. 3 (2), April, México.
- Barzelay, Michael y Babak J. Armajani (2000) *Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la Administración Pública*. Ed. FCE, México.
- Behn, Robert D. (1998) “The New Public Management Paradigm and the search for Democratic Accountability” en *International Public Management Journal*, Vol 1, Number 2, USA.
- Borins, Sanford (2012) *Innovation in business and government: Looking forward*. Australian National University, Australia.
- Bovens, M. (2005). ‘Public Accountability’ en Ewan Ferlie, E., Laurence E. Lynn Jr., L. E. Jr. and Christopher Pollit, C. (eds), *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford University Press, Oxford.
- CLAD (2009) *Carta Iberoamericana para la participación ciudadana en la gestión pública*. XIX Cumbre Iberoamericana de Ministros de Administración Pública. Caracas, Venezuela.
- Cusba, Enrique (2012) “Colaboración: El gobierno en doble vía con las personas, en Gastón Concha y Alejandra Nasser (Coordinadores), *El desafío en el gobierno abierto en la hora de la igualdad*, Documento de proyecto. CEPAL, Chile.
- Donahue, John D; Richard J. Zeckhauser (2011) *Collaborative Governance. Private roles for public Goals in Turbulent Times*. Princeton University Press, Princeton.

- Fung, Archon y Erik Olin Wright (2010) “En torno al Gobierno Participativo con Poder de Decisión”. En Manuel Canto Chac *Participación ciudadana en las políticas públicas*. Escuela de Administración Pública del DF, Secretaría de educación del DF, Siglo XXI editores. México.
- Fung, Archon (2008) “Citizen Participation in Government Innovation”, en Sandford Borins (ed) *Innovation in Government, Research, Recognition and Replication*. Institute for Democratic Governance and Innovations and Harvard University, USA.
- Gendron Yves, David J. Cooper and Barbara Towley (2001) “In name of Accountability. State Auditing, independence and New Public Management”. En *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 14, No. 3, pp. 278-310, USA.
- Halligan, J. (1997) “New Public sector models: reforme in Australia and New Zealand”. En Lane, J. (ed) *Public Sector Reforme: rationale, trends and problems*. Sage, London.
- Hood, Christopher (1991) “A Public Management for All Seasons”. En *Public Administration*, Vol. 69, No1, USA.
- Hunt, Mikeal (2007) “Secrecy, Privacy and Freedom of Information”. En *Training Public Administration*. Vol. 27, No. 2, USA.
- Hupe P and Hill M (2007) “Street-level bureaucracy and public accountability”. *Public Administration* 85(2), USA.
- Kelly, Josie y Anneliese Dodds (2012) “Public Administration in an age of Austeruty. The future of the disciple”. *Public Policy and Administration* 27 (3) USA.
- Kelly, G., Mulgan, G., Muers, S. (2002) “Creating Public Value: An Analytical Framework for Public Service Reform”. En *Discussion paper prepared by the Cabinet Office Strategy Unit*, United Kingdom.
- Mashaw, Jerry L. (2008) “Rendición de cuentas, diseño institucional y gramática de la gobernabilidad”. En John M. Ackerman (Coordinador), *Más allá del acceso a la información. Transparencia, rendición de cuentas y Estado de Derecho*. Ed. Siglo XXI editores, UNAM, México.
- Mariñez Navarro, Freddy (2017) “De los estándares políticos a los estándares de rendimiento: la rendición de cuentas en la Nueva Gestión Pública”. En Ricardo Uvalle Berrones y Maximiliano García Guzmán (Coordinadores) *Sentido y alcance de la Rendición de cuentas*. UNAM/Tirant lo Blanch, México.
- Mariñez Navarro, Freddy (2015) *Innovación pública. Para que funcionarios y ciudadanos actúen con saberes cívicos*. Editorial Fontamara, México.



- Moore, Mark H (1995) *Creating Public Value. Strategic Management in Government*. Cambridge. Harvard University Press, USA.
- O'Leary, Rosemary and Nidhi Vij (2012) "Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going?" en *The American Review of Public Administration* 42(5), USA.
- O' Flynn, Janine (2007) "From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications" en *The Australian Journal of Public Administration*, Vol. 66, No. 3, Australia.
- Osborne, David y Ted Gaebler (1997) *La reinvencción del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Paidós editores, España.
- Parlow, Matthew J. (2008) "Civic Republicanism, Public Choice Theory, and Neighborhood Councils: A New Model for Civic Engagement". En *Faculty Publications. Paper 593*, Marquette law scholarly commons [en línea] <http://scholarship.law.marquette.edu/facpub/593> (último acceso: 09/05/2016).
- Peters, B. Guy (2006) "Democracia y administración pública. Una conexión emergente". En *Administración & Ciudadanía*, 1- 2006, USA.
- Peters, B. Guy (2001) *The future of governing*. Second edition revised, University press of Kansas, Kansas.
- Pfiffner, James P. (2004) "Traditional Public Administration versus The New Public Management: Accountability versus Efficiency". En Benz, H. Siedentopf, and K.P. Sommermann (Eds), *Institution bildung in Regierung und verwaltung: Festschrift fur Klaus Konig*, Ed. Durker & Humbolt, Berlin, Germany.
- Pierre, J. (Ed) (1995) *Bureaucracy in the Modern State: an introduction to comparative public administration*. Ed. Edward Elgar, Aldershot.
- Rainey, Hal G. (2003). *Understanding and Managing Public organizations*, Third Edition, Jossey-Bass publishers, USA.
- Siriani, Carmen (2009) *Investing in Democracy: Engaging Citizen in Collaborative Governance*. Brookings Institute Press, Washington, D.C.
- Smyth, Stewart (2007) "Public Accountability: A Critical Approach". En *Journal of Finance and Management in Public Service*, Vol 6, Number 2. USA.
- Sorensen, Eva (2012). "Measuring the accountability of collaborative innovation". En *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Vol 17, No. 1, USA.

- Spicer, Michael W (2015) "Public Administration a Disenchanted World: Reflections on Max Weber's Value Pluralism and His View on Politics and Bureaucracy". *Administration & Society*, Vol. 47 (1), 24-43. Sage, London.
- Tabatchi, Tina (2010) "Addressing the citizenship and Democratic Deficits: The potential of Deliberative Democracy for Public Administration" en *The American Review of Public Administration*, Vol. 40, Number 4, USA.
- Tenaass, Holmen, Ann Karin (2011) "Governance networks in City-regions: In the spirit of Democratic accountability?", *Public Policy and Administration*, Vol. 26, No. 4. Sage Journals, USA.
- Tuurnas, Sanna; Jevi Stenvall y Pasi-Heikki Rannisto (2016) "The impact of co-production on frontline accountability: the case of the conciliation service", *International Review of Administrative Science*, Vol. 82(1) 131–149. DOI: 10.1177/0020852314566010, Brussels.
- Uvalle Berrones, Ricardo (2017) *La debilidad institucional de la Auditoría Superior de la Federación. Relevancia de su autonomía constitucional para mejorar su gestión en materia de rendición de cuentas*. UNAM/Ediciones La biblioteca, México.
- Weber, Max (1997) *Economía y sociedad*. Ed. FCE. México.
- Weber, Max (1998) *¿Qué es la burocracia?* Ed. Tauros., España.