

## **La Dicotomía de la Gestión Pública-Privada y las Transformaciones en la Administración Pública**

### **The Public-Private Management Dichotomy and the Transformations in the Public Administration**

**Tatiana de Lourdes LARA-NÚÑEZ<sup>1</sup>**  y **Luis Alberto DÁVILA-TORO<sup>1</sup>** 

<sup>1</sup> Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Económicas. Quito, Ecuador.

Email: [tatiana.laraa@uce.edu.ec](mailto:tatiana.laraa@uce.edu.ec); [ladavida@uce.edu.ec](mailto:ladavida@uce.edu.ec)

#### **Resumen**

La relevancia conceptual de la dicotomía de la administración pública-privada se pone de manifiesto en el hecho de que en la administración como ciencia confluyen las dos anteriores, surgiendo también otras especialidades como la administración del tercer sector. En forma general, en el presente artículo se realizó una revisión bibliográfica y comparativa del significado, diferencias y resultados obtenidos por la administración pública, privada y mixta a nivel general, también se analizó su implicación en la economía de las naciones que la aplican. Se analizan las diferencias existentes entre la administración pública y la privada. Se destaca el papel fundamental de la administración pública en su rol de coordinadora de todos los sectores de la sociedad, cuyo rol es lograr el desarrollo económico con el apoyo de instrumentos y estrategias utilizadas en el sector. Es importante que futuros estudios propongan estrategias e instrumentos para mejorar el desarrollo socioeconómico global a favor de todos, pero considerando las especificidades y necesidades de cada país.

#### **Palabras Clave**

Administración pública, Gestión pública-privada, Dicotomía, Sector público, Organización no gubernamental.

#### **Abstract**

*The conceptual relevance of the dichotomy of the public-private administration is shown by the fact that the two aforementioned converge in the administration as a science, other specialties also emerging, such as the administration of the third sector. In the present article a bibliographic and comparative review of the meaning, differences and results in general form obtained by the public, private and mixed administration at a general level, and its implication also in the economy of the nations that apply it, was carried out. The existing differences between public and private administration are analyzed. The fundamental role of the public administration in its role as coordinator of all sectors of society to achieve economic development is highlighted with the support of instruments and strategies used in the sector. It is important for future studies to propose strategies and instruments to improve global socio-economic development in favor of all, but considering the specificities and needs of each country.*

#### **Keywords**

Public administration, Public-private management, Dichotomy, Public sector, Non governmental organization.

## Introducción

En la actualidad existe un gran debate entre las similitudes y diferencias existentes en la administración pública y la administración privada de todas las sociedades en general. A lo largo de las últimas cinco décadas se han discutido temas que van desde los instrumentos utilizados para mejorar la gestión, hasta sus limitaciones y los objetivos que cada una persigue (González Calle, 2017; Russo Silva, 2020).

En rasgos generales, se puede decir que las categorías público-privado no siempre han coincidido. Por tal razón, se habla de una dicotomía. Esto se puede deber a su origen griego, que ha sido transmitido por el derecho romano. De tal manera que es habitual hacer referencia a su génesis, así como a distinguir la esfera privada (ligada a la resolución de las necesidades básicas) y la esfera pública (ámbito de la ciudadanía que resuelve asuntos comunes) (Santistevan, 2016; Acuña Bermeo & Naranjo Borja, 2017).

Según Les Metcalfe, actualmente dada la creciente complejidad y dinamismo de las sociedades, ya no son suficiente solamente las tres 'E' (eficiencia, eficacia y economía) que formaban parte de las reformas de los años 80, sobre todo en los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). Por el contrario, ante los cambios dados (como la integración regional, la democratización, la globalización, entre otros) la gestión pública debe ir más allá de las técnicas de gerencia empresarial. La gestión pública debe utilizar las tres 'D' (diagnóstico, diseño y desarrollo) (Losada i Marrodán, 1999; Coraggio, 2018; Logroño-Santillán et al., 2022; Urdaneta Montiel et al., 2021).

La administración pública a nivel general no se adapta en forma adecuada a los diversos problemas que se plantean en las sociedades actuales. Las nuevas circunstancias económicas, políticas y sociales

ponen limitaciones a las perspectivas tradicionales de sus comportamientos en las últimas décadas. Existe, por tanto, una demanda insatisfecha de los ciudadanos. En este contexto, este artículo tiene el propósito de analizar la dicotomía público-privado y las transformaciones de la administración pública en la actualidad. Esto permitirá analizar el papel fundamental que desempeña y seguirá desempeñando la administración pública en la sociedad, siendo necesario aplicar estrategias e instrumentos ya probados en la empresa privada. Así como poniendo énfasis en la satisfacción de los usuarios y ciudadanos en los servicios que recibe. Por último, el sector público debe aplicar el marketing público (Inter-American Development Bank, 2015; Logroño-Santillán et al., 2022).

Lo público —que se entiende que es lo de todos y para todos— no necesariamente se opone a lo privado que está destinado al lucro o al consumo. Tampoco se opone necesariamente a lo corporativo —que está destinado a la defensa política de intereses sectoriales o grupales, pero también dentro de lo público—. Puede distinguirse lo estatal y lo público no-estatal, este último concepto adquiere gran importancia, ya que se asocia a la necesidad de proteger los derechos que cada persona tiene como ciudadano para que el patrimonio público sea de interés público y no de intereses particulares (Cunill-grau & Bresser Pereira, 1998).

Para lograr un equilibrio es importante entender las diferencias y semejanzas de la gestión pública y la gestión privada, así como sus nuevas especialidades. Puesto que estos sistemas administrativos siempre deberán coordinar sus acciones para cumplir sus objetivos propuestos y los resultados que deben alcanzar y que benefician a los ciudadanos de todas las sociedades (Freire Briones, 2019; Russo Silva, 2020).

En primer lugar, para analizar la dicotomía de la administración pública y la adminis-

tración privada se ha realizado una revisión bibliográfica documental, se presenta una visión general descriptiva de la información encontrada, así como de los principales debates que se han realizado de estos y su relación con las finalidades y objetivos de la administración en general. En segundo lugar, se analizan las semejanzas y diferencias existentes entre estas dos perspectivas. En tercer lugar, se incorporan las características, actores relevantes y los resultados de lo público y privado en el desarrollo económico que se han dado en las diversas sociedades. Por último, se concluye con una breve reflexión sobre estas dos orientaciones que forman parte de la administración, siendo que las dos se complementan.

## **Análisis de la Dicotomía de la Gestión Pública y Privada**

### **Diferencias entre la Administración Pública y Privada**

Para entender las diferencias que existen entre la administración pública y privada se debe partir de lo que significa el término administración. Este término se deriva de la palabra latina *administratio, onis, administratione*, cuyos términos significan servir. Por tal razón se puede definir a la administración como la actividad que presta servicios, tomando como referencia lo manifestado por Fernández Arena (citado por Martínez Anzures, 2019, p. 56), quien define a la administración como "una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". El concepto de administración tiene coincidencias entre los diversos autores y se distinguen los siguientes elementos en este concepto (Martínez Anzures, 2019):

1. Objetivo. Ya que la administración está orientada a dirigir resultados.
2. Eficacia. Significa lograr los mejores resultados en cualquier actividad que se realice.
3. Eficiencia. Se refiere a hacer las cosas bien y con el mínimo costo.
4. Grupo social. La administración siempre estará dirigida hacia un grupo determinado de personas.
5. Coordinación de recursos. Para administrar se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin de un grupo de personas.
6. Productividad. Es la obtención de los mejores resultados con el mínimo de recursos con eficiencia y eficacia. Con base en ello, Munch Galindo y García Martínez (2017) definen a la administración como un "proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad" (p. 25).

La administración en general tiene especialidades como son la administración pública y la administración privada. La administración pública se relaciona directamente con el Estado. La ciencia de la administración pública es una ciencia social, cuyo objetivo fundamental es la prestación de servicios públicos en beneficio de la comunidad (Galindo Camacho, 2016). Carrillo Castro (2009) define a la administración pública como "el sistema dinámico integrado por normas, objetivos, estructuras, órganos, funciones, métodos y procedimientos, elementos humanos y recursos económicos y materiales- a través del cual se ejecutan o instrumentan las políticas y decisiones de quienes representan o gobiernan una comunidad políticamente organizada" (p. 85).

Existen muchas semejanzas entre las organizaciones gubernamentales y las privadas, pero se distinguen también las diferencias entre estas organizaciones (Simon

et al., 2017, p. 27). En la Tabla 1 se distinguen las diferencias y similitudes de la administración pública y la administración privada.

Al considerar las diferencias y similitudes de la administración es importante también analizar la gestión. En la administración, la gestión refiere al conjunto de actividades inherentes para lograr un objetivo en una determinada organización, sea esta de carácter público o privado. Por tanto, es posible determinar un conjunto de funciones de la gestión en general, como las citadas por los autores Gulick y Urwick (2003), en su obra denominada *Papers on the Science of Administration*. Obra en la que resumen las funciones de un jefe ejecutivo en el acrónimo

POSDCORB, el cual representa: Planificar, Organizar, Integrar personal, Dirigir, Coordinar, Informar y Presupuestar.

Estas funciones también han sido determinadas por diversos autores que han investigado acerca de la gestión, tales como Barnard, Drucker y otros. Estas funciones se aplican en las organizaciones públicas y en las organizaciones privadas, su objetivo fundamental es obtener resultados (Shafritz & Hyde, 1999). Sin embargo, es preciso mencionar que varios gestores de empresas públicas y privadas consideran que sí existe diferencias marcadas entre la gestión pública y la privada (Martínez Anzures, 2019).

**Tabla 1.** Diferencias y similitudes de la administración pública y la administración privada

Administración pública (Diferencias)	Administración privada (Diferencias)	Administración pública y privada (Similitudes)
Está integrada por todos los organismos del Estado. Es de interés general de todas las personas que conforman una sociedad.	Está integrada por el conjunto de empresas y negocios grandes, medianos, pequeños y micro. Todos ellos distribuidos en todos los sectores de una economía en una sociedad. Tiene fines particulares o individuales de acuerdo al tipo de empresa.	Ambas son parte de la administración.
Los recursos son de propiedad estatal.	Los recursos son propiedad particular o privada.	Utilizan los mismos principios científicos de la ciencia de la administración.
Los destinatarios de los servicios son considerados como ciudadano-usuario.	Los destinatarios son concebidos como cliente-consumidor.	Ambas son ramas especializadas de la administración.
Los actos de la administración pública se rigen por las leyes de derecho público.	Los actos de la administración privada se rigen por leyes civiles y mercantiles del derecho privado.	Organización
La inversión refleja la prioridad en el gasto público social y este reflejan la rentabilidad.	La inversión tiene que generar utilidades, caso contrario la empresa desaparece.	Dirección
No toma el mercado como objeto de ganancia inmediata, solo hay que llegar a él y satisfacer necesidades.	El mercado se analiza para sacar el mejor provecho y obtener rentabilidad económica.	Planificación
Está sometida al control público y social.	Es controlada por los dueños mediante auditores privados.	Control

**Tabla 1.** *Diferencias y similitudes de la administración pública y la administración privada. Continuación*

La administración pública actúa y regula a la administración privada, porque es un sistema que incluye a toda la sociedad.	La administración privada es un sistema que requiere de la administración pública para su subsistencia.	Coordinación
Sus decisiones afectan a la política fiscal, económica y monetaria.	Sus decisiones afectan a la empresa y su entorno.	Gestión
Las instituciones del Estado tienen privilegios y posibilidades coercitivas.	Las organizaciones privadas carecen de privilegios y actividades coercitivas.	Aplicación de la ley

Fuente: elaboración a partir de Simon et al. (2017).

El primer elemento que diferencia la gestión pública de la gestión privada son los objetivos que cada ámbito persigue. Así, la gestión pública tiene como objetivo generar políticas para todos los ciudadanos de un determinado lugar. En cambio, la gestión privada tiene como objetivo la obtención de utilidades o rentabilidad a través de la venta de bienes y servicios para un determinado grupo de personas o persona que compra este bien o servicio (Freire Briones, 2019; Pont Vidal, 2016).

Otro elemento a tomar en cuenta es el tiempo de obtención de las metas que persiguen la administración pública y la administración privada. En la gestión pública el tiempo está determinado por los objetivos y está delimitada en la Constitución y leyes de cada país. Mientras que en la gestión privada el tiempo para cumplir las metas está determinado por el comportamiento de mercado (Baena de Alcazár, 2005).

En el campo jurídico la administración pública está vinculada con el derecho administrativo. Mientras que el derecho privado está ligado a la legislación que regula solamente a las empresas privadas.

En el siglo XXI, de acuerdo al análisis realizado por Cunillgran Grau y Bresser Pereira (1998), el sector público no estatal se ha constituido en una dimensión importante para la sociedad. El Estado social-burocrático ha sido dominante en el siglo XX. Social, porque su objetivo ha sido garantizar los

derechos sociales y auspiciar el desarrollo económico, burocrático, porque lo ha hecho a través de un sistema en el que emplea a servidores públicos. Este tipo de Estado fue la forma de hacer frente a la crisis del Estado liberal. Además, en el Estado social-burocrático se hizo también dominante el corporativismo, así como los problemas del burocratismo. Este fue el estado que entró en crisis en los años 70 (Fernández Aldecua & Castillejos López, 2012).

La globalización exige nuevas modalidades más eficientes de administración pública. Por tal razón, creció la forma no privada y no estatal de ejecutar servicios sociales garantizados por el Estado que refieren a las organizaciones no estatales que ofrecen servicios de educación, salud y cultura con el financiamiento del Estado. Así también, lo concerniente a la crisis en el ámbito político tuvo la necesidad de un control social sobre la administración pública y del Estado en general. El sector productivo público no estatal es conocido como 'el tercer sector', 'sector no gubernamental' o 'sector sin fines lucrativos'. También es importante señalar que se ha dado espacio a la democracia participativa, es decir, ya se toma en cuenta la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos (Mayntz, 2006).

En otras palabras, se supone la existencia de cuatro formas de propiedad en la sociedad, a saber: la propiedad pública estatal, la pública no estatal, la corporativa y la

privada. La pública estatal está dirigida por el Estado y por sus leyes. La pública no estatal tiene como objetivo el interés público, no tiene fines de lucro, pero está regida por el derecho privado. La corporativa tampoco tiene fines lucrativos, pero está orientada a defender los intereses de un grupo o corporación. Finalmente, la privada sí tiene fines de lucro (Cunillgran Grau & Bresser Pereira, 1998; Mayntz, 2006).

### **El papel económico del Estado en la sociedad**

Para entender el papel que cumple la administración en sus especialidades es importante analizar la función que desempeña el Estado en la economía de las naciones. Para ello revisemos su trayectoria a través del tiempo. En el siglo XVIII una teoría predominante, especialmente para los franceses, fue la idea de que el Estado debe fomentar activamente el comercio y la industria, los defensores de esta teoría se denominan mercantilistas. Fue en respuesta a ellos que Adam Smith, considerado el fundador de la economía moderna, en 1776 escribió *La riqueza de las naciones*. En esta obra defendía que el Estado debe desempeñar un papel limitado, planteaba que gracias a la competencia y al afán de lucro solo sobrevivían las empresas que producían lo que se deseaba al precio más bajo posible. Este autor afirmaba que la economía era llevada por una mano invisible a producir lo que se deseaba de la mejor forma posible (Martínez Anzures, 2019).

Las ideas de Smith tuvieron una gran influencia en los poderes públicos y en algunos economistas del siglo XIX, como los ingleses John Stuart Mill y Nassau Senior, quienes promulgaron la doctrina conocida como *laissez faire*, doctrina que proclamaba que el Estado debía dejar hacer al sector privado y no regular la empresa privada.

La competencia ilimitada era la mejor forma de servir los intereses de la sociedad.

Pero este razonamiento no convenció a todos los pensadores sociales del siglo XIX, a quienes les preocupaban las graves desigualdades de la renta que veían en la sociedad. Sobre todo, criticaban la miseria en la que vivían las clases trabajadoras y las paralizaciones que realizaban frecuentemente. Estos teóricos sociales fueron: Carlos Marx, Sismondi y Robert Owen, quienes desarrollaron teorías que mejoren la sociedad y atribuían los males existentes a la empresa privada. Por ejemplo, Marx defendía la idea de que el Estado debía intervenir más en el control de los medios de producción. En cambio, Owen proponía que debían formarse grupos más pequeños de personas que cooperasen por interés mutuo (Fernández Aldecua & Castillejos López, 2012).

Se puede afirmar que la propiedad privada del capital, la libre empresa y el control estatal de los medios de producción eran los principios opuestos que guiaron la política y la economía internacional en el siglo XX (Sorj & Oliveira, 2007).

Los países de la Unión Soviética y el Bloque del Este (que tenían estados socialistas) desarrollaron una transición a un sistema de mercado, con un papel muy importante del Estado en estas economías. En los países occidentales el papel del Estado en la economía también ha cambiado, pero sus cambios han sido de acuerdo a los acontecimientos que han ocurrido durante todo el siglo. Actualmente, está muy difundida la idea de que los mercados y las empresas privadas son muy importantes y promueven las economías, mientras que el Estado tiene un papel primordial como complemento del mercado. Sin embargo, el papel específico que debe cumplir el Estado sigue siendo motivo de un gran debate a nivel mundial.

La Gran Depresión, ocurrida en los años 30 en Estados Unidos, fue el acontecimiento que más cambió la actitud hacia el Estado. Se llegó a la conclusión de que los

mercados habían fallado, lo que impulsó una gran presión para que el Estado intervenga. El economista inglés John Maynard Keynes creía firmemente que el Estado debía intervenir para enfrentar las depresiones económicas, lo que influyó en las leyes de los Estados Unidos en donde se creó el *Council of Economic Advisers* como un organismo asesor del presidente de la nación. La gran crisis sacó a la luz varios problemas que existían desde hace mucho tiempo. Por ejemplo, muchas personas perdieron todo su dinero y sus empleos, quebró la banca y la bolsa y los precios de los productos agrícolas eran tan bajos que no podían pagar sus hipotecas, por lo que los impagos se convirtieron en algo normal. Para responder a esta grave crisis los gobiernos no solo asumieron un papel más activo para estabilizar y mejorar la actividad económica, sino que también expidieron muchas leyes para solucionar estos problemas, tales como: el subsidio de paro, la seguridad social, los fondos de garantía de depósitos, los programas de apoyo a los precios agrícolas, mejora de las condiciones laborales o regulación de la bolsa de valores. Este conjunto de programas es conocido en los Estados Unidos con el nombre de *New Deal* (Rodríguez-Arana, 2006).

Aunque los fallos del mercado impulsaron a los países occidentales a adoptar programas públicos de los años treinta a los ochenta, las deficiencias de estos programas indujeron a los economistas y politólogos a investigar los fallos del Estado (Urdaneta Montiel et al., 2021). Se establecieron cuatro causas de la incapacidad sistemática del Estado para cumplir los objetivos formulados:

1. Escasa información
2. Control limitado de las empresas privadas
3. Reducido control de la burocracia
4. Limitaciones de los procesos políticos

Estas causas, de acuerdo al criterio de Milton Friedman, son importantes para que el Estado no intente resolver las deficiencias de los mercados (Stiglitz & Rosengard, 2022).

### **¿Cómo lograr el equilibrio entre el sector público y el sector privado?**

Los mercados suelen fallar, pero el Estado no siempre consigue corregir estos fallos. Actualmente, los economistas se preguntan qué papel debe cumplir el Estado en la economía de un país, indicando que es necesario tomar en cuenta las limitaciones del mercado y del Estado. Pero este reconocimiento implica que el Estado deba intervenir solamente en las áreas en que los fallos del mercado son muy importantes y en las que existan evidencias de que los resultados mejorarán con su intervención. Por eso se promulga lo que se ha denominado como 'la economía mixta' en la que el sector público y el sector privado desempeñan un papel importante. Así, por ejemplo, el Estado debe intervenir en los problemas graves como el desempleo, para lo cual debe tratar de mantener el pleno empleo y la reducción de la pobreza, la empresa privada debe desempeñar un papel importante también en la economía.

Se intenta encontrar la forma en que el Estado y los mercados actúen coordinadamente, reforzándose mutuamente. Por ejemplo, se promueve que la administración pública recurra más a los mercados, pero siguen existiendo controversias al respecto. Algunos economistas como Boskin y Taylor, profesores de la Universidad de Stanford, y Feldstein, profesor de la Universidad de Harvard, son partidarios de que el Estado desempeñe un papel más reducido. En cambio, otros autores como Blinder, de la Universidad de Princeton, D'Andrea Tyson y Schultz, de la Universidad de Berkeley son partidarios de que el Estado desempeñe un papel más activo (Rodríguez-Arana, 2006).



Actualmente, las diferencias de opinión del papel que debe cumplir el Estado en la economía son menores que hace cien años. Época en la que los socialistas defendían que el Estado debe tener un papel dominante en la Economía y los economistas del *laissez faire* defendían que el Estado no debe intervenir en la economía. En cambio, en los años 80 se promulgaba la liberalización y la privatización. Claro ejemplo es la liberalización iniciada en Estados Unidos durante la administración de Carter, quien redujo el papel del Estado en la regulación de la economía. La administración del Clinton buscó un equilibrio, aunque reconocía que en muchos casos la regulación era necesaria, también reconocía que muchas reglamentaciones eran onerosas. Se introdujeron grandes reformas en sectores como la banca, las telecomunicaciones y la electricidad. Estas reformas eran parecidas en todo el mundo. La crisis económica del este asiático de 1997, al igual que la crisis de descalabró en las cajas de ahorro de los Estados Unidos, puso de manifiesto la importancia de la regulación de los mercados financieros.

La segunda iniciativa proponía que la privatización pretendía transferir al sector privado actividades que antes realizaba el Estado. El proceso de privatización fue más importante en Europa, donde se privatizaron servicios como: la telefonía, los ferrocarriles, líneas aéreas, entre otros servicios. Por otra parte, en Estados Unidos como el Estado gestionaba pocas empresas el margen de privatización fue mucho menor (Stiglitz & Rosengard, 2022).

### ¿Quién es el Estado?

Cuando se hace referencia al Estado lo identificamos con las instituciones públicas como el Parlamento, Congreso o Asamblea, los Ministerios, la Presidencia de la República y todas las entidades públicas existentes. Así como también a la estructura descen-

tralizada que tienen los estados en su actuación nacional, provincial, regional y local. Muchas veces no está clara la frontera entre las instituciones públicas y las privadas. Por ello es importante referirse a las características que tienen las empresas públicas y las privadas. Por ejemplo, en una democracia las personas responsables de dirigir las instituciones públicas son elegidas mediante el voto popular o nombradas por las personas que fueron elegidas, la legitimidad de la persona que ocupa un cargo se encuentra en el proceso electoral. En cambio, los responsables de la administración privada son elegidos por los accionistas de la compañía, por ejemplo, y los responsables de la administración de fundaciones privadas son elegidos por un comité permanente.

En segundo lugar, el Estado posee derechos de coerción, de los que carecen las instituciones privadas. Por ejemplo, el Estado tiene el derecho a obligarnos a pagar impuestos y, en caso de no hacerlo, puede proceder al embargo de nuestras propiedades para uso público (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Es así que se puede decir que el Estado tiene virtudes y defectos. Musgrave (1997), autor que es considerado como uno de los grandes hacendistas del siglo XX, pensaba que el Estado tenía tres brazos económicos, el primero el de la estabilización (para conseguir en una economía el pleno empleo con precios estables), el segundo el brazo de la asignación (el Estado intervenía en la forma en que la economía asignaba sus recursos, por ejemplo comprando bienes para defensa y educación y de manera indirecta por medio de impuestos y subsidios que fomentaban unas actividades y reducían otras), el tercer brazo el de la distribución (que se ocupa de cómo los bienes de la sociedad son distribuidos a los ciudadanos) (Sturn, 2007).

Actualmente, la mayoría de las economías son economías mixtas, en las que



hay tanto del sector privado como del sector público. En el centro de la economía se encuentran las empresas maximizadoras de beneficios que interactúan con los hogares en mercados competitivos.

En la mayoría de las economías industriales modernas la producción y la distribución de bienes se encuentra más en el sector privado que en el sector público. La ciencia económica defiende este tipo de organización e indica que asigna eficientemente los recursos. Pero surge entonces la pregunta: si los mercados privados son eficientes ¿por qué debe desempeñar un papel económico el Estado? Entonces, se puede referir aquí a la economía del bienestar, economía que trata cuestiones relativas a la eficiencia económica y al bienestar social en base a las actividades económicas que los individuos realizan en una sociedad. En determinadas circunstancias el mercado competitivo asigna los recursos de forma eficiente en el sentido de Pareto. Cuando no se satisfacen las condiciones requeridas está justificada la intervención del Estado en el mercado (Stiglitz & Rosengard, 2022).

Existe una nueva disciplina que abarca al sector público y privado, es denominada '*management*', término que tiene que ver con los negocios y también con lo público y es inherente a la ciencia administrativa (Cadrianto et al., 2023). El *management* público se refiere a la sociedad en su conjunto. Por tanto, a los sectores públicos y privados con las administraciones que les son propias, quedando incluidas las sociedades de economía mixta, las asociaciones y las fundaciones. Se trata entonces de una disciplina cultivada por administradores, sociólogos comunicadores y especialistas en organizaciones (Poveda Bonilla, 2022).

Tradicionalmente, el *management* ha sido utilizado en el sector privado, específicamente en las empresas. Pero, actualmente su aplicación está enfocada al sector público y al sector privado. En la actualidad se

requiere que los administradores tengan una importante participación en la protección del medio ambiente. Es necesario integrar la sustentabilidad ambiental en sus estrategias comerciales mediante la adopción de prácticas ecológicas que se centren en productos ecológicos (Cadrianto et al., 2023). El objetivo del estudio actual es examinar el efecto del conocimiento ambiental en los productos ecológicos y el papel mediador de la conciencia ambiental y las actitudes respetuosas con el medio ambiente.

La configuración conceptual actual de la gestión pública, basada en la globalización mundial, es el resultado de la estandarización de la administración pública en cada uno de los países que tienen el mismo esquema de organización y funcionamiento. Cada administración pública por país debe quedar uniformada con un patrón universal, formado por cinco rasgos comunes, estos son: organizaciones comunes con la empresa privada, fomento de la competitividad mercantil, reemplazar al ciudadano por el consumidor, relación coordinada entre política y administración. Esto por cuanto la administración pública debe adaptarse a las nuevas realidades de la economía mundial que no se detiene, por lo que se debe adecuar a favor del cambio.

La reforma del Estado se ha convertido en el tema central de la agenda política mundial, con el objetivo de construir un Estado que garantice los derechos sociales y la competitividad en cada país. Lo dicho, también ha sido muy importante para América Latina, por cuanto la mayoría de países de esta región entraron en una seria crisis fiscal con problemas excesivos de deuda que se tradujeron en altas tasas de desempleo, inflación y estancamiento de sus economías (Peters, 2005).

Así, en los años 80 la primera generación de reformas priorizó la dimensión financiera de la crisis del Estado y las reformas orientadas hacia el mercado. Sobre todo, la

apertura comercial y el ajuste fiscal fueron las principales medidas tomadas.

Una evaluación de esta primera generación de reformas muestra que los ajustes aplicados, cuyo objetivo principal fue disminuir el tamaño del Estado, no resolvió una serie de problemas básicos de los países latinoamericanos. Por tal razón, se ha venido proponiendo una segunda generación de reformas, cuya finalidad es reconstruir los estados latinoamericanos y cuyo diagnóstico actual afirma que el Estado continúa siendo un instrumento fundamental para el desarrollo económico, político y social de cualquier país. La actuación del Estado debe orientarse principalmente hacia el área social, asegurando la universalidad de los servicios de salud y educación, también debe promover la creación de instrumentos que ayuden a elevar el desarrollo económico, garantizando las condiciones macroeconómicas favorables a la inversión privada y al aumento de la competitividad de cada país mediante políticas sólidas en los sectores educativos y de comercio exterior.

De acuerdo al Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), el Estado latinoamericano en (términos económicos) debe concentrar sus actividades no en la producción, sino en la regulación. El Estado debe actuar junto al sector privado y la universidad para crear un entorno adecuado que incremente la competitividad de las empresas. Destacan también que el Estado debe preocuparse del uso de los recursos naturales, del incremento de la base tecnológica y la distribución de la renta para escapar del círculo empobrecedor que caracterizó a América Latina en el pasado (CLAD, 1999).

En el área social, el Estado debe seguir siendo formulador y financiador de políticas públicas, especialmente de salud y educación. Debe atraer a la comunidad, a las empresas o al tercer sector para compartir la responsabilidad en la ejecución de los servi-

cios públicos, pero debe mantener la intervención estatal directa en caso de que no existan las condiciones mínimas para compartir actividades con estas organizaciones (CLAD, 1999).

Es importante destacar que en la actualidad se ha incorporado la visión de la empresa privada a la administración pública. Se utilizan términos como cliente, servicio, calidad o flexibilidad, términos que antes solo eran utilizados en el ámbito privado. Se tiende a la descentralización en vez de la centralización. Se ha reconocido que en las administraciones burocráticas ha existido proliferación de normas, rigidez, inmovilidad, gasto elevado, lentitud e insatisfacción por parte de los ciudadanos. Por tanto, la dinámica actual requiere una administración pública menos lenta. Para esto es necesario acoplar sus leyes a estos objetivos por que, debido al principio de legalidad, las organizaciones públicas solo pueden hacer lo que la ley les autorice (Rezzoagli, 2015, 2016).

La denominada nueva gestión pública (NGP) es una corriente innovadora de la administración pública que surgió en algunos países desarrollados como Reino Unido, Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda y Canadá. Tiene una tradición administrativa que se ha tendido a denominar 'anglosajona'.

La nueva gestión pública tiene dos corrientes: las corrientes neo empresariales (que es una corriente mayoritaria) y las corrientes neo públicas (que son corrientes minoritarias). Los ciudadanos le exigen resultados a la administración pública. La NGP está orientada a incrementar la eficacia y la eficiencia en la administración pública (Peters, 2005).

La administración pública tradicional ha sido asociada al concepto de burocracia, es decir, una unidad organizacional que tiene unas responsabilidades delimitadas que están controladas verticalmente y reguladas mediante reglas escritas (Valdez Zepeda, 2019).

Existen corrientes de la NGP que adoptan un enfoque neo empresarial que hace énfasis en la economía, la eficacia y la eficiencia de los aparatos públicos y que propone una clientelización de los ciudadanos. Por otro lado, existen los enfoques que analizan la repolitización, la racionalización y el control de la externalización de los servicios públicos, la participación ciudadana y la ética en la gestión pública (Ramio Matas, 2001; Valdez Zepeda, 2019).

Actualmente, la aplicación de estas corrientes es muy desigual. Existen gobiernos que se inspiran en las corrientes neo empresariales, además que existe más literatura y trabajos académicos al respecto. En cambio, las corrientes denominadas neo públicas (repolitización, nueva regulación, participación y ética) son pocas, tanto en el mundo académico como en las bases conceptuales de las innovaciones en la gestión pública de las administraciones de los gobiernos latinoamericanos (Ramio Matas, 2001).

Características de las corrientes neo empresariales:

- El Estado relacional y la sociedad del bienestar, más que el Estado intervencionista y del bienestar.
- Fomentar el cambio de las administraciones públicas para que también 'vendan' servicios.
- Adopción del lenguaje y los conceptos del sector privado.
- Fomentar la relación administración-clientes con la ciudadanía.
- División de la administración en unidades más pequeñas con autonomía propia, respecto a la gestión económica, patrimonial, laboral, entre otros. Con el fin de que estas se especialicen en la producción de una gama de servicios y se reajusten con más facilidad a las necesidades de los clientes de los servicios públicos.

- Organismos que tienen formas jurídicas alejadas en mayor o menor grado del derecho público.

Características de las corrientes neo públicas:

- Se refuerza el concepto de ciudadanía para que el pueblo se pueda expresar libremente. El concepto de ciudadanía ha de servir para lograr la legitimidad política en la administración pública.
- Se deben reforzar los valores del ámbito público de los empleados públicos, así como crear una cultura administrativa asociada tanto a la eficacia y a la eficiencia como a la ética en la gestión pública.
- Reconocer nuevos derechos con garantías a los ciudadanos.
- Se considera la satisfacción del ciudadano en la utilización de los servicios públicos, así como la simplificación del sistema o procedimiento y tiempo de obtención de los mismos.
- Aprobar y organizar nuevos servicios públicos, con o sin externalizaciones.
- Actuar con principios y valores, como la universalidad y la igualdad, en los servicios públicos contrapuestos a los de economicismo y gestión.
- Incrementar la calidad y el número de los servicios públicos.
- En el caso de los servicios externalizados se debe garantizar la dirección, control y evaluación de las autoridades públicas desde una perspectiva económica, legal y de defensa de los ciudadanos como receptores de los servicios públicos.

Es importante considerar que la NGP no es solamente un conjunto de instrumentos para mejorar la gestión, sino que también incorpora valores ideológicos y administrativos. Todos estos instrumentos han nacido en

países anglosajones que, con anterioridad, sí hicieron el esfuerzo de definir previamente su modelo de Estado. La mayoría de instrumentos de la NGP provienen de EE.UU., Reino Unido y Nueva Zelanda y están vinculados a un modelo de Estado que se puede definir como neoliberal. En una esfera un poco más progresista algunos instrumentos de la NGP pueden asociarse a la 'tercera vía' (Rezzoa-gli, 2015), lo que se puede denominar como sociedad del bienestar.

Se ha definido el régimen el bienestar institucional, el régimen de bienestar residual y el régimen de bienestar conservador o continental (Valdez Zepeda, 2019). En el régimen de bienestar institucional, el sector público es el eje del sistema, presta todo tipo de servicios mediante instituciones públicas e interviene directa e indirectamente sobre la economía de mercado. Los países que siguen este modelo tienen elevadísimos porcentajes de gasto público con relación al PIB y poseen un volumen importante de empleados públicos.

En el régimen de bienestar residual, el sector público tiene un protagonismo mucho menor, interviene lo menos posible y presta pocos servicios públicos. Los países que siguen este modelo tienen bajos porcentajes de gasto público con relación al PIB y poseen un volumen reducido de empleados públicos.

En el régimen de bienestar conservador o continental, el sector público adopta una posición intermedia, con un elevado protagonismo en algunos servicios y con escaso en otros. Existe un punto intermedio entre el Estado, mercado y familia. Vale decir que salvo en casos europeos mediterráneos en los que la familia tiene un gran peso, los países que tienen este modelo tienen un gasto público de nivel medio-bajo o medio-alto, según los casos y volúmenes variables de empleados públicos.

Además, existe, como ya se mencionó, un tercer sector que son las ONGs, fun-

daciones, entre otras que aparecen como un complemento a los servicios públicos, pero que con el tiempo tienden a funcionar bajo parámetros similares a los que operan en el mercado.

La mayoría de países de América Latina y de Europa mediterránea no poseen modelos de Estado claramente institucionalizados. Más bien, poseen modelos mixtos que están en proceso de transición y que poseen ciertos componentes de aplicación de las estrategias de la NGP.

### **Isomorfismo institucional y los problemas de imitar modelos institucionales**

Existen graves problemas por la combinación de ciertos modelos administrativos. Entre los que es notable la falta de valores públicos en los aparatos administrativos que han generado graves consecuencias para la administración pública. Dos de ellas serían:

- a. Los problemas de corrupción que se da en todos los niveles, ya que la corrupción en ciertos países es un problema social. Así como los problemas de corrupción se dan en el campo público y privado.
- b. La entrega de la agenda pública a actores privados. Se suele decir académicamente que estamos ante una administración relacional (ordenadora y diseñadora pero que no gestiona) en el marco de un gobierno multinivel.

Para el autor Ramio Matas (2001) la estrategia básica propuesta para ser aplicada en América Latina es hacer el esfuerzo de formación y socialización en valores y ética pública moderna, lo que contribuiría a configurar una nueva cultura organizativa. Estos valores y ética pública deben ser divulgados también en las organizaciones privadas que prestan servicios públicos y a la sociedad en general.

### **El proceso de creación de valor en los bienes y servicios que se otorgan a los ciudadanos**

La creación de valor se asocia generalmente a los procesos productivos, en los que se transforman materiales para crear productos o una serie de actividades que dan lugar a un servicio. Estos bienes o servicios son adquiridos por el mercado a un precio determinado. Sin embargo, existe una visión restringida a la hora de analizar el valor creado en el sector público (Conejero Paz, 2017).

Como ciudadanos vemos que las administraciones públicas crean valor a través de transacciones individuales con todos nosotros, garantizando sus derechos a través de la prestación de servicios que están a cargo del Estado, en muchas ocasiones también a través de transferencias monetarias (pago de tasas y contribuciones e impuestos), pero también lo realizan de muchas otras formas. Como, por ejemplo, así no seamos usuarios directos somos beneficiados de un programa de salud como la vacunación infantil contra alguna enfermedad específica, el aumento de la población vacunada reduce los riesgos de enfermedades a nivel general. Así mismo, algunos de los programas de bienestar social se constituyen en una protección social general ante una eventualidad de desgracia personal o familiar. Las administraciones públicas también utilizan la autoridad para crear valor a través de ciertas regulaciones, por ejemplo, en los programas de seguridad vial u otros de carácter ambiental. De tal manera, es entendida como una forma de gestión que se define por la relación ética de la organización con todos los públicos y con todos con quienes se relaciona, así como por el establecimiento de objetivos compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad (Canyelles, 2011; Cordero Torres, 2018).

En estos programas, los recursos para conseguir un objetivo específico provienen del presupuesto público y de las empresas priva-

das. A estas últimas se les impone, a favor del interés público, la obligación de modificar sus patrones de conducta, realizar ciertas tareas de tipo productivo o aportar un impuesto específico. Es importante señalar que las percepciones sociales sobre cómo el proceso político-administrativo del Estado responde a las distintas demandas aumentan o disminuyen el valor creado. El valor creado no está dado simplemente por los beneficios que se producen por las actividades desarrolladas, sino también por tales beneficios menos los costos. Sin embargo, la medición de ese valor no es una tarea fácil (Losada i Marrodán, 1999; Inter-American Development Bank, 2015).

### **Discusión y Conclusiones**

Las administraciones públicas y las administraciones privadas presentan semejanzas y diferencias importantes, lo que ha generado un gran debate, vale decir, sin que exista una base para determinar la importancia de estas semejanzas y diferencias. Lo dicho hace que el Estado resulte vulnerable a las novedades ideológicas y a los nuevos modelos de la gestión de empresas, lo que no ayuda a la sociedad. Para ello, la gestión en general debe entenderse como un sistema en el que la responsabilidad sea una característica fundamental de la gestión, sea esta pública o privada.

Las principales diferencias que se pueden determinar entre la administración pública y la administración privada, analizada por los autores mencionados en este artículo, es que la primera es burócrata y política y la segunda es comercial y no política. Por tanto, el desafío que se presenta a la gestión pública es considerar las actividades y problemas de política pública que le competen, en el que el control central le resulta imposible. Debe, sin embargo, analizar los procesos de ajuste descentralizados que en algunos casos han resultado demasiado lentos para conseguir los resultados buscados.

El problema central se basa en que, en ciertas situaciones, los intereses privados prevalecen sobre los intereses públicos, las acciones que son racionales desde el punto de vista individual no lo son o producen resultados no convenientes desde el punto de vista comunitarios, es decir, para toda la sociedad. Los individuos que actúan con criterios racionales y el propio interés prefieren no cooperar por la desconfianza de los funcionarios y autoridades del sector público. En otras palabras, es necesario promover una acción colectiva.

Una tarea fundamental de la gestión pública es desarrollar un mejor aprendizaje institucional para ordenar y conocer el entorno en el que se desenvuelve el sector privado, sin permitir que los procesos políticos convencionales los limiten y anulen. El aprendizaje público es permanente, la gestión pública debe crear incentivos y sistemas de rendición de cuentas ante la opinión pública para impedir ciertos abusos de poder que armonicen también los intereses privados de todos los ciudadanos.

La función de la administración pública es resolver los problemas estructurales que se presentan en la sociedad, a diferencia de la administración privada que se ocupa de gestionar el cambio y mejora de la calidad de sus empresas. El modelo convencional de eficacia, basado en la consecución de objetivos, debe ser cambiado por modelos basados en el aprendizaje que considere una cooperación interinstitucional tanto del sector público, privado o del tercer sector. Estos cambios requerirán grandes inversiones en recursos humanos y desarrollo institucional por parte del Estado, pero el precio es menor si se compara con los costos en que se incurriría si no se resuelven estos problemas. Una referencia respecto del caso de Argentina la tenemos en Castellani e Iramin (2018), quienes manifiestan que las políticas de racionalización y modernización han originado un grave deterioro sobre el desempeño de

las firmas estatales y sobre el cuidado de las capacidades y los activos públicos construidos a lo largo de varias décadas.

Garantizar la gobernabilidad y servir al ciudadano es lo que la sociedad en general espera de la administración pública. Son nuevas prioridades que deben tomarse en cuenta y estos compromisos implican considerar a la administración pública como cliente de una empresa privada. Para lo cual se debe incorporar el marketing, cuyo objetivo fundamental es el de satisfacer las necesidades y deseos, en este caso, el deseo de los ciudadanos sin dejar de lado los objetivos de la administración pública.

Para su funcionamiento, una sociedad requiere de la administración y de sus especialidades. Una sociedad democrática solo es posible si el poder está distribuido. Una sociedad dominada totalmente por los intereses de la empresa privada no ofrece un equilibrio estable para todos, así como tampoco una sociedad dominada por un gobierno o Estado centralizado. Las diferentes investigaciones y la historia misma nos han enseñado que los modelos que han tenido una dominación del sector privado o público no han funcionado, se requiere de Estados mixtos (economías mixtas).

La estrategia de enfocar una nueva gestión pública se origina en países como Gran Bretaña, Estados Unidos, Canadá, Australia y Nueva Zelanda, países que han creado paradigmas del modelo anglosajón de administración pública. La NGP está vinculada con el diseño institucional de los países en los que nació. Por lo tanto, al momento de aplicarla en otras sociedades (como en América Latina) es necesario e indispensable considerar su cultura, sus valores y cada una de sus particularidades y especificidades, a fin de que se ajusten a sus reales necesidades y las soluciones se den en el mismo sentido.

Es prioritario que todos los actores de la sociedad, sin excepción, actúen con ética.



Pues, todos desempeñan un papel fundamental y ocupan un lugar específico. Sean cual fueren las habilidades de cada uno se deben perseguir los fines de las organizaciones públicas, privadas o del tercer sector en la que se trabaje, desempeñando siempre una función útil en la sociedad.

## Referencias

- Acuña Bermeo, C., & Naranjo Borja, E. (2017). La gestión pública en el Ecuador desde la perspectiva del discurso del buen vivir. *Revista de Investigación Talentos*, 4(2), 8-17. <https://bit.ly/3TtDkHU>
- Baena de Alcazár, M. (2005). *Manual de ciencia de la administración*. SINTESIS
- Cadrianto, C., Aimon, H., & Sentosa, S. (2023). The Role of Knowledge, Awareness and Environmental Attitudes in Green Product Management. *Global Journal of Environmental Science and Management*, 9(1), 101-112. <https://doi.org/10.22034/gjesm.2023.01.08>
- Canyelles, J. M. (2011). Responsabilidad social de las administraciones públicas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 13(7), 77-104. <https://bit.ly/3VUYekP>
- Carrillo Castro, A. (2009). *La contribución de las Naciones Unidas al mejoramiento de la administración pública: 60 años de Historia*. Naciones Unidas.
- Castellani, A. G., & Iramin, L. D. (2018). El deterioro del Estado empresario: transformaciones estructurales y desempeño de las empresas públicas argentinas (1976-1983). *América Latina En La Historia Económica*, 25(2), 239-271. <https://doi.org/https://doi.org/10.18232/alhe.866>
- CLAD, C.C. (1999). Una nueva gestión pública para América Latina. *Economía y Sociedad*, 4(09), 5-20. <https://bit.ly/3VPJ4NU>
- Conejero Paz, E. (2017). Innovación social y nuevos modelos de gobernanza para la provisión de bienes y servicios públicos. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (27), 5-39. <https://bit.ly/3Dk8IDb>
- Coraggio, J. L. (2018). Potenciar la economía popular solidaria: una respuesta al neoliberalismo. *Otra Economía*, 11(20), 4-18. <https://bit.ly/3CV0Vu3>
- Cordero Torres, J.M. (2018). La responsabilidad social, eoloeléctricas y administraciones públicas: los casos de Eléctrica en el Valle de México y el Ayuntamiento de Asunción Ixtaltepec, Oaxaca. *Revista Ciencia y Sociedad*, 43(4), 37-49. <https://doi.org/10.22206/cys.2018.v43i4.pp37-49>
- Cunillgran Grau, N., & Bresser Pereira, L.C. (1998). *Lo público no estatal en la reforma del Estado*. Paidós Ibérica.
- Fernández Aldecua, M., & Castillejos López, B. (2012). Empresas sociales y ecoturismo en Bahía de Huatulco, México. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 203-224.
- Freire Briones, M. A. (2019). Modernización de la gestión pública y rendición de cuentas: análisis del caso ecuatoriano. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, (5), 147-179. <https://doi.org/10.32719/25506641.2019.5.6>
- Galindo Camacho, M. (2016). *Teoría de la administración pública*. Editorial Purrúa.
- González Calle, F.T. (2017). *Las empresas públicas en el Ecuador: su situación jurídica y su régimen laboral*. Universidad de Cuenca. <https://bit.ly/3CZN5qb>
- Gulick, L., & Urwick, L. (2003). *Papers on the Science of Administration*. Routledge.
- Inter-American Development Bank. (2015). Governance, Performance, and the Best Reform Practices in State-Owned Enterprises in Latin America and the Caribbean and Korea. Discussion Paper N° IDB-DP-388. *Forum Report and Proceedings from the International Symposium*, November 5-8, 2013, Seoul, Korea. <http://dx.doi.org/10.18235/0000125>
- Logroño-Santillán, M. A., Morillo-Revelo, E. J., & Pavón-Rosero, L. E. (2022). La nueva gestión pública ecuatoriana y la optimización de recursos a través de la contratación pública. *Economía y Negocios*, 13(1), 101-118. <https://doi.org/10.29019/eyn.v13i1.936>
- Losada i Marrodán, C. (1999). *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Inter-American Development Bank.



- Martínez Anzures, L.M. (2019). *Antología sobre teoría de la administración pública*. (3ra ed.). Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.
- Mayntz, R. (2006). Governance en el Estado Moderno. *POSTData: Revista de Reflexión y Análisis Político*, (11), 103-117
- Munch Galindo, L., & García Martínez, J.G. (2017). *Fundamentos de administración*. Trillas.
- Musgrave, R. A. (1997). Public Finance and Finanzwissenschaft Traditions Compared. *FinanzArchiv/Public Finance Analysis*, 53, 145-193.
- Peters, B.G. (2005). Gobernanza y burocracia pública: ¿nuevas formas de democracia o nuevas formas de control? *Foro Internacional*, 45(4), 585-598.
- Pont Vidal, J. (2016). Modelos innovadores de administración y gestión pública: hacia la emergencia de nuevos paradigmas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (16), 1-22. <https://bit.ly/3DmTXPZ>
- Poveda Bonilla, R. (2022). *La gobernanza de las empresas estatales en la industria minera de los países andinos*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://bit.ly/3CX3zQa>
- Ramio Matas, C. (2001). Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de estado y cultura institucional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (21), 1-21.
- Rezzoagli, B.A. (2016). Contratos públicos y mercado global: un abordaje desde el derecho administrativo del Siglo XXI. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, 6(1), 39-51. <https://doi.org/10.5102/rbpp.v6i1.3845>
- Rezzoagli, B.A. (2015). Nueva gestión pública, mutaciones organizativas y control externo: un análisis desde el sector público santafesino. *Ciencias Económicas*, 2(12), 9-18.
- Rodríguez-Arana Muñoz, J. (2006). *El buen gobierno y la buena administración de instituciones públicas*. Editorial Aranzadi.
- Russo Silva, D.P. (2020). La administración pública y el modelo postmoderno del Estado. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales-TEACS*, 12(26), 40-51
- Santistevan, M.E. (2016). La teoría organizacional: análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en una administración privada. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 14(25), 127-143. <https://bit.ly/3SoDZZV>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Empresas públicas y planificación. Su rol en la transformación social y productiva*. SENPLADES.
- Shafritz, J. M., & Hyde, A. C. (1999). *Clásicos de administración pública. Estudio introductorio de Mario Martínez Silva*. Fondo de Cultura Económica.
- Simon, H.A., Smithburg, D.W., & Thompson, V.A. (2017). *Public Administration*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315127705>
- Sorj, B., & Oliveira, M.D., eds. (2007). *Sociedad civil y democracia em América Latina: crisis y reinención de la política (online)*. Centro Edelstein de Pesquisa Social. <https://bit.ly/3D4V1qy>
- Stiglitz, J. E., & Rosengard, J.K. (2022). *La economía del sector público*. Antoni Bosch Editor.
- Sturn, R. (2007). Richard Abel Musgrave 1910-2007. *The European Journal of the History of Economic Thought*, 14(3), 587-595. <https://doi.org/10.1080/09672560701570401>
- Urdaneta Montiel, A.J., Borgucci García, E.V., & Jaramillo-Escobar, B. (2021). Crecimiento económico y la teoría de la eficiencia dinámica. *Retos, Revista de Ciencias de Administración y Economía*, 11(21), 147-164. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.06>
- Valdez Zepeda, A. (2019). Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 325-339. <https://bit.ly/3Ts7SKh>

