

**Benito León Corona**

**Dr. En estudios Políticos y Sociales con orientación en Sociología por la UNAM**

**Mtro. En Sociología Política por el Instituto Mora**

**Correo electrónico: belector@msn.com**

**Talina M. Olvera Mejía**

**Candidata a Doctora en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad Complutense de Madrid.**

**Correo electrónico: talinamom@yahoo.com.mx**

## ***El presente asentado en el pasado que se supone en el futuro o la gran paradoja de la institución municipal en México.***

El trabajo tiene por objetivo argumentar sobre la necesidad de analizar ciertos ámbitos institucionales de manera distinta a las modalidades hegemónicas de gestión, en el entendido de que las características que presentan son diversas a aquellas a las que se dirigen estos modelos “avanzados”, específicamente nos referimos a muchos municipios en México que no cumplen o poco lo hacen con las condiciones para cubrir las exigencias establecidas en los enfoques de última generación. En las últimas tres décadas hemos transitado por innumerables estrategias dirigidas a “reformular al Estado”, la realidad en muchos municipios parece negar el logro de éxitos contundentes en el sentido establecido. Hoy día podemos ubicar espacios donde las bondades del desarrollo no han llegado, o llegan sólo en la superficie y maquilan situaciones que requieren ser ajustadas. Ante tal diversidad la pregunta es ¿cómo debemos proceder para abordar realidades que escapan a las perspectivas que las colocan en las antípodas de las condiciones en las que se encuentran?

Lo primero que debemos establecer es que vivimos en la paradoja de pensar que somos parte del mundo más adelantado, globalizado, por tanto, es imprescindible mimetizarnos y actuar acorde a las tendencias del momento. Tanta premura coloca a las instituciones en una situación de respuesta inmediata a los imperativos ambientales, adoptan el lenguaje de moda para mostrar que son parte de la vanguardia, pero la realidad es que las estructuras institucionales que poseen suelen ser hasta preburocráticas, es decir, no cuentan con las condiciones mínimas necesarias para su funcionamiento. Ante este panorama afirmamos que es necesario revisar, en forma básica, el discurso que supone que debemos dar por muerta a la burocracia, para mostrar que no se pueden dar saltos al futuro sin consolidar, por lo menos, lo más elemental de las estructuras institucionales en los municipios, en otras palabras, no podemos suponer que las instituciones cambien sólo con el poder del discurso y no desconocemos que el discurso crea realidades;

pues es innegable la importancia del lenguaje en la construcción de sentido, pero en ocasiones es necesario llevar a cabo procesos no sólo discursivos. Es necesario producir estructuras que sustenten la marcha institucional, de lo contrario caemos en la formación de modalidades institucionales que crean problemas, por tanto, no tenemos instituciones que soluciones los asuntos que son de su competencia. Al respecto podemos plantear la hipótesis siguiente, lo que ha ocurrido en México en las últimas dos décadas es que el cambio institucional más que la promoción del desarrollo ha generado atraso económico e inequidad social y quimeras democráticas lo que se evidencia en la mayoría de los municipios en México.

Para mostrar lo anterior llevamos a cabo, primero, la revisión básica de la literatura que supone que la burocracia es una obsolescencia, es decir, el discurso que busca prácticas innovadoras y, por tanto, exitosas al suponer que todos los municipios se encuentran inmersos en la lógica de la globalización a través de lo que se denomina competitividad, en segundo lugar, buscamos mostrar que para las instituciones son necesarias las burocracias, pues sin ellas no existen estructuras formales y, por tanto, no es posible atender la complejidad de tareas especializadas inherentes al aparato de gobierno. En este punto podemos suponer que el neo gerencialismo no tiene en donde asir sus fórmulas discursivas. En tercer lugar, argumentamos que es necesario trabajar en la formación de estructuras institucionales que respondan a las condiciones específicas de sus entornos, lo que supone asignar a los municipios el papel que formalmente se les ha asignado, finalmente, planteamos algunos comentarios a manera de conclusión.

### ***El neogerencialismo en las instituciones locales o el predominio de la burocracia***

En un contexto en el que el modelo burocrático mostraba síntomas de incapacidad que ponían en tela de juicio la legitimidad y efectividad del Estado es que aparece la Nueva Gerencia Pública (NGP). Se pensaba que el modelo que

había logrado el desarrollo del Estado Benefactor, hasta principios de los años ochenta, ya no era el adecuado para el desarrollo de las necesidades que demandaba el Estado actual. Así, con el objetivo de que los gobiernos logaran un manejo eficiente de los recursos públicos, redujeran y descentralizaran el aparato público, logaran una mejora en la prestación de servicios y se desempeñaran con una orientación al servicio público “la AP debería adoptar un diseño estructural más flexible; modernizar su funcionamiento e incorporar tecnología de punta; desarrollar sistemas de evaluación de resultados transparentes; simplificar la normatividad de las dependencias gubernamentales; generar nuevas capacidades de pensamiento, creatividad e innovación en su personal, procesos y estructura; revalorar la función pública; ajustar, profesionalizar y capacitar a su personal; y romper con los vicios de la corrupción” (de la Rosa, 2008).

Este proyecto de modernización de la administración pública federal, surgido a inicios de los ochentas, planteaba líneas de acción que tenían que instrumentarse obligatoriamente en los niveles estatal y local con base en las acciones identificadas con la gestión e introducción de nuevas prácticas organizacionales asociadas a contenidos de racionalidad, eficacia y eficiencia de la gestión (Flores y Mendoza, 2005). Es decir, se buscaba mejorar la eficiencia en la prestación de bienes y servicios a la población mediante herramientas que hicieran menos costoso para las agencias gubernamentales su producción, y se evolucionó inspirándose en la NGP hacia una relación proveedor-cliente con la idea de atender más adecuadamente y con mejor calidad las preferencias de los demandantes del servicio (Cabrero y Peña, XXXX). Esto significaba que se debía dar el paso de una racionalidad política tradicional a una racionalidad política moderna, todo dentro del contexto burocratizador de México.

Entre las herramientas que se mencionan como parte de la NGP podemos señalar los ajustes presupuestales, los procesos de privatización de servicios públicos, la separación de la provisión y de la producción de los servicios públicos, la visión del ciudadano como cliente, la competencia, la flexibilidad entendida

como libertad para administrar, la separación de la política y la administración, la rendición de cuentas respecto al desempeño, la descentralización, los indicadores y auditorías de desempeño, el mejoramiento de la contabilidad y de la administración financiera, la planeación y la gestión estratégica, los cambios en el estilo de administración, los incentivos laborales y la utilización de tecnologías de información y comunicación (Gruening, 2001).

Como bien lo hemos mencionado, estas líneas de acción y herramientas debían también aplicarse en los gobiernos municipales, pero antes de llevar a cabo su implementación parecería obvio saber en qué contexto se desarrolla la actividad gubernamental municipal y ver la adecuación o no de las nuevas herramientas. A este respecto Cabrero y Peña (2009) en su análisis de los efectos de la NGP en los gobiernos municipales mexicanos, señalan las grandes diferencias que existen entre ellos. A manera de diagnóstico podemos resaltar que las administraciones de municipios grandes tienen en promedio 1,600 trabajadores<sup>1</sup> y casi la mitad de sus ingresos puede provenir de la propia recaudación municipal mientras que las de los municipios pequeños tienen 60 empleados en promedio (hay casos de municipios con menos de 20 empleados) y menos de 20% de los ingresos proviene de la recaudación municipal. El 60% de los gobiernos municipales no tiene un reglamento interno básico de administración municipal; en casi 80% de los municipios no se tiene un reglamento de planeación; en la mitad de los municipios no hay reglamento de obra pública; en más de la mitad de los gobiernos municipales no se tiene un área administrativa de recursos humanos. Los niveles de permanencia y profesionalización son muy bajos al no existir un servicio público profesional en el ámbito local, los funcionarios de primer nivel tienen poca experiencia acumulada en su función y la mitad de los funcionarios no tienen experiencia previa en la administración pública antes de ocupar su puesto actual, además de que existe una incompatibilidad entre la función o el puesto y la formación, experiencia y nivel de estudios.

---

<sup>1</sup> Sólo el 6% de los municipios en México es considerado grande, es decir, que cuenta con más de 100,000 habitantes.

Avanzando en el análisis, y debido a que las principales responsabilidades del gobierno municipal tienen que ver con la prestación de servicios y que es esto lo que los ciudadanos perciben de primera mano, el análisis antes citado de Cabrero y Peña, que muestra cómo es que los municipios al adoptar los postulados y herramientas de la NGP las dirigen a este sector principalmente (el de los servicios públicos), seguido del uso de las tecnologías de información dejando en última instancia y haciendo poco en la creación de mecanismos que incentiven la competencia interna y en el ámbito de devolución de autoridad y otorgamiento de mayor flexibilidad.

De acuerdo con Flores y Mendoza (2005: 25) los principales cambios que se llevan a cabo dentro de los gobiernos locales tienen que ver con el marco normativo y función reglamentaria, la función de planeación, la profesionalización de estructuras administrativas, las formas de prestación de los servicios públicos y la incorporación de la participación ciudadana en la gestión. Esto no podría ser de otra manera debido a que los gobiernos locales se siguen caracterizando por su debilidad institucional y administrativa que se manifiesta en la fragilidad del marco normativo, obsolescencia de los sistemas administrativos, precariedad de los sistemas de gestión de servicios públicos municipales, falta de profesionalización de los funcionarios municipales, ausencia de sistemas de planeación municipal, carencia de instrumentos de gestión para incorporar una visión integral del desarrollo local, y rezagos en el diseño político institucional, entre otros (Cabrero, 1996).

Lo que nos muestran estos hechos es que la mayor parte del contexto local no cuenta con las condiciones básicas necesarias para hacer frente a las exigencias de la NGP. Los gobiernos municipales que en este análisis han seguido estas recomendaciones son principalmente gobiernos grandes, con presidentes municipales que se han formado o se han desempeñado en la iniciativa privada, donde la mayoría de sus funcionarios cuentan con una escolaridad alta y los municipios disponen de una autonomía financiera alta. Los datos nos muestran dos lados de la balanza opuestos, por una parte, una mínima

proporción de los municipios, respecto del total, podría hacer suyas y desarrollar los estipulados de la NGP debido a contar con una mayor de condiciones y, por tanto, de capacidad de desarrollo dentro de sus administraciones, sin embargo, la mayoría de los municipios no cuentan con los medios para poder hacer frente a los postulados de la NGP. Y aún cuando los municipios más grandes cuenten con las condiciones básicas, habría también que hacer afrontar la parte cultural de los miembros de las instituciones quienes se han formado dentro del modelo burocrático, pero más complicado aún, en las condiciones de los municipios que no alcanzan a contar con las estructuras operativas que puedan definirse como burocráticas, además de aquellas que se rigen por usos y costumbres.

Primeramente, debemos ser conscientes de que el término “gerencia” proviene del sector privado y no es más que la introducción en el sector público de las herramientas administrativas del sector privado con el fin de hacer más eficientes y responsables a las organizaciones públicas, como sucede en los ambientes de mercado (Oliás de Lima, 2001), donde se postula que el gobierno debe actuar bajo la lógica del mercado. Así, en un contexto local como el señalado, y con un alto grado de discrecionalidad en el funcionamiento cotidiano del gobierno, donde todavía son de suma importancia las reglas y las regulaciones y las cadenas jerárquicas de mando y aún con carencias en la mayoría de las instituciones de recursos tecnológicos ¿Cómo exigir que la NGP permee los ámbitos administrativos y organizativos de los municipios? ¿Cómo pretender la “desaparición” de la burocracia? Y cabría también preguntarnos ¿Qué modelo y herramientas son entonces las más adecuadas a la realidad que se vive en la mayoría de los municipios mexicanos?

Pareciera entonces claro que antes de intentar que los gobiernos municipales adopten los postulados de la NGP tengamos en cuenta la cultura y la configuración de las organizaciones, pues con su conocimiento previo podemos entender la realidad en la cual nos desarrollamos y los cambios que podemos introducir en ellas así como los resultados que podemos esperar. En consecuencia, trabajar en el cambio de ideas en las personas para poder influir en

las actividades que desempeñan parece ser un punto elemental antes de incorporar cambios drásticos, sino lo único que sucede es una combinación de nuevos enfoques con viejas prácticas. Debemos ser conscientes de nuestras características socioculturales y de las particularidades de nuestras instituciones, ya que podemos estar adoptando una respuesta a problemas que sólo en apariencia son similares a los de otros contextos, ajenos al nuestro, dejándonos llevar por prácticas y formas de pensar también ajenas a nosotros, obteniendo resultados fallidos y efectos no deseados. No podemos seguir con la idea de adoptar herramientas y estrategias de aprobación internacional sólo por formar parte de ese “selecto” grupo y que sigan mostrando sus resultados fallidos o simplemente no lleguen ni siquiera a poder implementarse.

Para finalizar, un análisis de Cabrero (2003: 167-168) ha arrojado tres tipos de estrategias de modernización municipal. La primera de ellas se podría llamar *modernización gerencial* inspirada y orientada por los postulados de la NGP (programas que buscan disminuir trámites y reglamentaciones excesivas mediante mecanismos innovadores de regulación, programas que incorporan tecnología de información en las tareas de atención al público, acciones que buscan mejorar los sistemas de planeación estratégica y evaluación por resultados). El segundo grupo podría denominarse *reforma administrativa tradicional* orientada a mejoras todavía enmarcadas en una visión tradicional de la administración (elaboración de reglamentos básicos, manuales de organización o procedimientos, adopción de sistemas formales de control presupuestal o de planeación, mejora de los sistemas contables, creación de departamentos de recursos humanos, administración, finanzas, o mejora de los catálogos de predios, servicios u otros). El último grupo sería el de la *construcción administrativa elemental* que se refiere a procesos de reforma administrativa que simplemente se orienta a ajustes elementales en la organización interna, vinculada frecuentemente con formas tradicionales de gobierno local (distribución de funciones entre miembros del cabildo), o de coordinación de las acciones frente a comunidades de pobladores.



Cabe ahora hacer la reflexión en cuál de esos escenarios se encuentra la mayor parte de los municipios del país teniendo en cuenta nuestras especificidades, y si las herramientas de la NGP ayudan a resolver las problemáticas que enfrentan la gran mayoría de los gobiernos municipales y no sólo ayudan a ampliar más la brecha entre aquellos municipios grandes que tienen las condiciones para entrar en el selecto grupo de gobiernos municipales neogerencialistas (los menos) y aquellos que aún siguen en el modelo burocrático o que incluso ni siquiera han llegado a éste (los más).

### ***El valor de las burocracias para el impulso al desarrollo local.***

Durante más de tres décadas hemos asistido a la enorme investida de que han sido objeto las burocracias a través de innumerables procesos de reforma y la ubicación del mercado como dechado de virtudes a seguir. El Informe de la Trilateral sobre la Democracia, se convierte en un referente al postular la necesidad de contener la inflación de demandas al aparato gubernamental, además de la crisis fiscal y financiera; a éste se suman argumentos procedentes de todos los espectros ideológicos, por ejemplo, desde la izquierda James O'Connor, postula los excesos fiscales que colocan al Estado en condiciones que le limitan en las posibilidades de atención de las demandas sociales; K. Offe, nos habla de la crisis de ingobernabilidad y el renacimiento de las teorías conservadoras, ni que decir de la llegada al poder de M. Thatcher y R. Reagan, en Inglaterra y Estados Unidos, respectivamente. El recuento podría ampliarse, con la gran cantidad de tinta que ha corrido para abonar a favor de esta tendencia. En México lo tenemos, hay muestras burdas (Luis Pazos), y hay trabajos de gran nivel, Luis Aguilar es muestra de esto último, como evidencian los estudios introductorios de las Antologías de Políticas Públicas, donde habla del desencanto de su generación ante el "Estado obeso e intervencionista". El recuento podría ser sumamente largo, lo presentamos de forma indicativa para mostrar la marcha de

la tendencia dirigida a conjurar las dimensiones excesivas del aparato gubernamental.

Lo que podemos observar hoy día es la presencia reconfigurada del aparato burocrático, que de ninguna manera ha menguado y se ha ajustado para resignificar su existencia. Recordemos, primero, Weber ve en la burocracia el papel central que juegan las organizaciones, con toda su carga normativa, de división del trabajo, estructuración jerárquica, especialización asalariada, separación de la propiedad de los medios de trabajo, etc. Nos interesa destacar que la burocracia se relaciona con los funcionarios gubernamentales, su capacidad y posición, y los ocupantes de oficinas, tiene que ver con los gobiernos y las clasificaciones que se hacen en ellos. Los usos de esta palabra son muchos y amplios, según las diferentes condiciones y casos en los que se emplea

En los últimos tiempos, el término burocracia tiene un sentido peyorativo, y se le mira como ineficiente, como una enfermedad y como si no fuera capaz de resolver los problemas que trata de atender. Algunos autores ven muchas contrariedades (y hasta situaciones paradójicas) en la burocracia, como si obstaculizara el interés público; como el gobierno de los funcionarios, que interviene y se excede. En ocasiones se le ve como una repetición absurda y excesiva de funciones, en las que no se tiene la eficiencia requerida. Esto es, como abuso del poder y de gobernación de empleados y funcionarios en sus actividades y proyectos, según su gusto o capricho y podemos decir aliada de los ricos.

La burocracia se definía (en un diccionario alemán de 1813), dice M. Krygier como: “la autoridad o el poder que se atribuyen diversos departamentos del gobierno y sus secciones sobre sus conciudadanos”; el gobierno y el poder de los funcionarios gubernamentales (el estilo de trabajo de los burócratas, lo que ellos quieren y desean).

La burocracia, en suma, se ha visto como un sistema militar, con una jerarquía, que mantenía una devoción y obedecía casi ciega en sus líderes (en gran parte

por temor y dependencia), y dominaba fiera y despiadadamente en quienes caía su influjo, si bien esta imagen fue y ha sido duramente atacada, ahora Richard Sennett recupera esta perspectiva como parte de sus conferencias de las *Castle Lectures* sobre ética, política y economía, de la Universidad de Yale de forma positiva. De hecho no sólo recupera éste concepto de buena forma, sino que además recupera a Marx como un exponente de la inestabilidad del sistema capitalista. Así las miradas sobre la crisis actual no dejan de pronunciarse sobre las consecuencias generadas por las transformaciones que hemos vividos desde la década de los setenta, por ejemplo, la desigualdad y la pobreza. El crecimiento desmesurado de éstas ha significado, en contrasentido, grandes niveles de acumulación en pocas manos, en sintonía con Sennett, Thomas Pogge expone:

“Revisando estos datos sobre desigualdad nacional a lo largo de las últimas décadas, encontramos que la gran brecha entre Europa y Latinoamérica se mantiene estable, esto sugiere que, en relación con la desigualdad nacional, existen equilibrios múltiples. En los países de alta desigualdad como los de Latinoamérica, la élite rica posee el poder y la motivación para forzar las reglas de la economía a su favor, de modo que afiancen y posiblemente aumenten su ventaja. Por el contrario, a los países de baja desigualdad, como los europeos, no les resulta difícil contenerla. Unos ciudadanos son más ricos que otros, por supuesto, pero carecen del poder suficiente y de los incentivos para manipular el proceso político para incrementar su ventaja” (Pogge, 2009, 10).

La cuestión es ¿cómo se ha logrado tal desequilibrio? Al poner en acción toda una serie de dispositivos, “rudos pero eficaces”, diría B. Moore, que permiten legitimar el orden vigente. En este tenor, se define como un lastre a la burocracia, cuando en muchos ámbitos de gobierno no se han establecido las condiciones mínimas para contar con burocracias, específicamente nos referimos a muchos municipios en el país. En este punto cabe recordar que se ha puesto demasiado énfasis en conceptos como el de competitividad, pero, insistimos, un gran número de municipios en el país no cuenta con las condiciones mínimas para ser definidos como burocráticos, mucho menos como orientados al mercado global. Por tanto, llama a sospecha hablar de competitividad, pues genera un enorme contraste entre los gobiernos locales.

En este punto planteamos la necesidad de reconocer la heterogeneidad estructural de los municipios, antes que referirnos a una tendencia isomórfica que

nunca se logró. Es decir, nunca se logró consolidar un modelo que nos definiera como una sociedad estructuralmente consolidada (capitalista). Al respecto R. Sennett, al recuperar a Weber, propone que las sociedades en Europa lograron un grado alto de estabilidad por la estructuración social realizada a partir de principios militares aplicados a todo tipo de organizaciones, lo que permitió que, “En el lapso de cien años, de la década de 1860 a la de 1970 (...), cada uno tenía un lugar preciso y cada lugar una función definida” (Sennett, 2006, 23). Lo que permitía el avance del bienestar, favorable a todos los miembros de la sociedad. Esto es, se trabajó de la instauración del “capitalismo social”, que racionaliza el conjunto de actividades de los miembros de la sociedad, que genera estabilidad al permitir asignar sentido al “comportamiento vital de por vida”.

Hoy esa posibilidad ha sido seriamente modificada en sus componentes más importantes (empleo, seguridad social y educación). La cuestión para nosotros radica en que este proceso, en nuestro entorno fue parcial y los gobiernos municipales lo reflejan con nitidez, los niveles de desarrollo son inacabados y es necesario constituir las estructuras necesarias para darle consistencia al diseño que se le ha asignado formalmente. Recordemos que se trata de alcanzar la consolidación institucional que convierta a los Municipios en espacios de gobierno que cumplan con los atributos que se les imputan y superar todos los déficits que presenta en todos sus ámbitos: Normativos, instrumentales internos y externos, de formación en sus cuadros y, por tanto, de planeación. Este cuadro muestra la necesidad de consolidar el aparato de gobierno municipal en todas sus dimensiones (normativas, estructurales y funcionales). Hoy nos encontramos ante un discurso dual, ambivalente que le atribuye un sin número de virtudes al municipio pero que tiende a desconocer las diferencias que les son propias.

Esto nos coloca en una posición donde es necesario reconocer que la institucionalidad municipal adolece de las condiciones necesarias para impulsar el desarrollo social, a pesar de que se le asignan enormes virtudes y responsabilidades, pero carece de reglas que le permitan eliminar el yugo de los niveles estatales y federales de gobierno, más aún, muchos municipios carecen de

los procedimientos ordinarios de las burocracias. Buscar más factores causales para contrastar con las definiciones formales del municipio nos conducirán a evidenciar que la realidad no se ajusta con el modelo que se le asigna a este espacio de gobierno.

### **Comentario final sobre el retorno de la burocracia.**

La actividad administrativa tiene sustento en lógicas doctrinarias como bien nos recuerdan Hood y Jackson, quienes las resumen en tres grandes corrientes: la religiosa, la militar y la empresarial. Estos tres mundos posibles, son simplemente, dicen los autores conjuntos de conocimientos ordinarios, de sentido común y altamente retóricos; carentes de base documental y estructura lógica: Esto implica que su prevalencia hegemónica radica más en recursos retóricos que en su consistencia interna y, añadimos en las condiciones de aceptación por parte de los tomadores de decisiones y su puesta en práctica a través de las instituciones. En las últimas décadas la doctrina administrativa empresarial es dominante. Las consecuencias son visibles en la desestructuración del mundo de vida de millones de personas ya integrados a los procesos de desarrollo y truncada la posibilidad millones más de hacerlo.

El modelo militar sentó las bases de esa posibilidad, derribadas hoy día por la doctrina empresarial. Don Raúl Olmedo lo plantea, a nuestro parecer, de forma precisa al afirmar que ninguna de las falencias que se le imputan a los municipios es la causa principal del atraso y deterioro en que se encuentran la gran mayoría de ellos pues:

“... ni el corto periodo de gobierno ni el grado de escolaridad ni la falta de capacitación de autoridades y funcionarios es lo que determina el desarrollo de los municipios. (...) Lo que determina el grado de desarrollo del país –y de los municipios en la medida de que el país está compuesto de ellos- son las políticas económicas y sociales que establece el gobierno federal, las cuales, a su vez, están determinadas por la economía mundial, los intereses de los grupos más poderosos del país y de los grupos de poder internacionales, en particular de los Estados Unidos” (Olmedo, 2008, 30).

Imputar responsabilidades por el atraso al más débil de los ámbitos de gobierno, muestra que la retórica dominante logra transmitir una imagen que los desmarca de las responsabilidades por las consecuencias en el rezago en los municipios y deterioro de lo ya alcanzado.

En este punto sostenemos que el modelo o doctrina administrativa militar (como lo postula Sennet), sustentada en la burocracia, permite estabilizar y dar solides a las relaciones sociales. Los municipios, en su mayoría, requieren contar con estructuras que les permitan avanzar el proceso de desarrollo y, por tanto, romper con la ilusión producida por el discurso de la doctrina empresarial.

## **Bibliografía**

**Bauman, Zygmunt** (2001), *La sociedad individualizada*, Edit. Cátedra, Madrid.

**Bronw, Robert** (1981) "Burocracia: la utilidad de un concepto", en Kamenka, Bronw, Krygier y Erh-Soon Tay, *La burocracia trayectoria de un concepto*, Ed. FCE, México, pp. 247-283.

**Cabrero Mendoza, E.** (1996): *La nueva gestión municipal en México. Análisis de experiencias innovadoras en los gobiernos locales*. CIDE, Miguel Ángel Porrúa, México.

\_\_\_\_\_ (2007): "Políticas de modernización de la administración pública municipal. Viejas y nuevas estrategias para transformar a los gobiernos locales, en Cabrero Mendoza, E. (coord.): *Políticas públicas municipales. Una agenda en construcción*. CIDE, Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 155-190.

**Cabrero Mendoza, E. y Peña, J.** (2009): "Instrumentos del New Public Management para construir una New Public Governance: el caso de los gobiernos locales en México, en Ma. del Carmen Pardo y Ernesto Velasco (Coords.), *La gerencia pública en América del Norte. Tendencias actuales en Canadá, Estados*

*Unidos y México*, Ed. COLMEX-Instituto de Administración Pública de Nuevo León, México, pp. 303-342.

**De la Rosa, A.** (2008): “Algunas aproximaciones al estudio de la nueva gerencia pública desde una perspectiva organizacional: posibilidades y desafíos”. En Vargas, G. (coord.): *Políticas Públicas de nueva generación: una visión crítica*. UAM-I-DCSH, México, pp. 97-140.

**Farfán, Mendoza, Guillermo** (2007), “El nuevo institucionalismo histórico y las políticas sociales”, en *Rev. Polis*, Vol. 3, N° 1, Primer semestre de 2007, UAM Iztapalapa, pp. 87-124.

**Flores, M. y Mendoza, J.** (2005): “Dimensiones del cambio institucional en la gestión pública federal y local”. En *Denarius, revista de economía y administración: desarrollo local y regional, dimensión económica y de gestión*. No. 11, UAM, México, pp. 13-34.

**Giddens, Anthony y Jonathan Turner** (Et. Al), “Introducción”, en Giddens, Anthony y Jonathan Turner, *La Teoría Social Hoy*, Edit. CONACULTA-Alianza , México, pp. 9-23.

**Goodin, E. Robert** (2003), “Las instituciones y su diseño”, en Robert Goodin (Comp.), *Teoría del diseño institucional*; Edit. GEDISA, Barcelona, pp. 13-73.

**Gruening, G.** (2001): “Origin and Theoretical Basis of New Public Management, en *International Public Management Journal*. No. 4, Nueva York, Pergamon, pp. 1-25.

**Hood, Christopher, y Michael Jackson** (1997), *La argumentación administrativa*, FCE, México.

**Krygier, Martin** (1981) “El Estado y la burocracia en Europa: el crecimiento de un concepto”, en Kamenka, Bronw, Krygier y Erh-Soon Tay, *La burocracia trayectoria de un concepto*, Ed. FCE, México, pp. 11-69.

**Olías de Lima, B.** (2001): “La evolución de la gestión pública: la nueva gestión pública”. En Olías de Lima, B. (coord.): *La nueva gestión pública*. Prentice Hall, Madrid, pp. 1-34.

**Olmedo Carranza, Raúl** (2008), “La administración pública municipal”, en Gretchen González Parodi (Coord.) *Gobiernos municipales en México*, UAM-Azcapotzalco (Serie Estudios) México, pp. 27-41.

**Pogge, Thomas** (2009), *Hacer justicia a la humanidad*, UNAM-IIF, FCE y CNDH, México.

**Sennett, Richard** (2001), *La corrosión del carácter*, Edit. Anagrama (Col. Argumentos), Barcelona.

\_\_\_\_\_ (2007), *La cultura del nuevo capitalismo*, Edit. Anagrama (Col. Argumentos), Barcelona.