

## **APORTACIONES EPISTEMOLÓGICAS PARA UN NUEVO PARADIGMA DE ADMINISTRACIÓN**

EPISTEMOLOGICAL CONTRIBUTIONS TO A NEW  
ADMINISTRATION PARADIGM

**Borrayo Rodríguez, Carmen Leticia<sup>1</sup>**

### **RESUMEN**

Se ofrece en este artículo el análisis documental y crítico, que permite identificar problemas epistemológicos en las ciencias de la Administración. Entre los principales resultados, se puede identificar la existencia de la debilidad epistémica basado en elementos como la construcción, clasificación, explicación y seguimiento de corrientes o modelos propios derivados de su experiencia sin lograr una organización consensuada, sistemática y estructurada. Como conclusión, se expone que la teoría clásica de la Administración promovida por Taylor, Fayol y Mayo, utilizada originalmente para el ámbito empresarial, gradualmente ha ido evolucionado y ha marcado la pauta para estructurar en la práctica un nuevo modelo de Administración. De esta forma, los diferentes sectores de la sociedad actualmente operan con paradigmas híbridos de Administración Empresarial y Pública.

**Palabras clave:** Epistemología, Administración, Paradigma, Modelo disciplinar, Gestión

### **ABSTRACT**

This article offers documentary and critical analysis, which allows the identification of epistemological problems in the administration sciences. Among the main results, the existence of epistemic weakness can be identified based on elements such as the construction, classification, explanation and monitoring of current or own models derived from their experience without achieving a consensual, systematic and structured organization. In conclusion, it is stated the classic theory of the administration promoted by Taylor, Fayol and Mayo, used originally for the corporate field, it is been evolving and marks the pattern for structure in a practice of a new management model. In this way nowadays, different sectors operate with a hybrid paradigm of Public and Corporate Administration.

**Key words:** epistemology, management, paradigm, disciplinary model, management.

**JEL:** M0

**Recibido:** 19 de noviembre 2018

**Aceptado:** 15 de febrero 2019

---

<sup>1</sup> Investigadora Universidad de Guadalajara. Secretaria de Educación Jalisco. Guadalajara, México.  
[Borrayo.18@hotmail.com](mailto:Borrayo.18@hotmail.com)

## **INTRODUCCIÓN**

La configuración conceptual de la Administración como disciplina contemporánea se basa en la estandarización cada vez más objetiva de modelos de organización y funcionamiento que unifican los criterios teóricos y metodológicos de la Administración Empresarial con los de la Administración Pública.

El mercado, la competitividad, el consumidor, la calidad, el liderazgo, la evaluación del desempeño, entre otros aspectos, dan evidencia de las nuevas políticas y estrategias organizacionales que configuran a todos los sectores de gobierno en México. Desde esta perspectiva, se está realizando una investigación documental para contribuir a la fundamentación epistemológica de un modelo integral de Administración.

Los avances generan una discusión teórica y metodológica que se orientan a construir argumentos que muestran la posibilidad de una concepción disciplinar que en el largo plazo, puede contribuir a la consolidación científica de la Administración. Como señala Arellano *et al.* (2000) implica la eliminación o relativización de las diferencias entre el sector público y privado.

Esta investigación es una exhortación formal para que los interesados en la Epistemología de la Administración evaluemos la pertinencia de sistematizar conocimientos que gradualmente contribuyan a eliminar la incongruencia entre la teoría y la metodología del campo disciplinar.

## **DESARROLLO**

En las últimas décadas, las prácticas, los procesos y las actitudes en las instituciones públicas han cambiado radicalmente. Actualmente, la estructura, las funciones y los recursos se planean y se administran con criterios que eran exclusivos de la iniciativa privada. Esta revolución silenciosa basada en principios de la Administración empresarial tiene sus antecedentes en las propuestas como las de White (1964), Mises (1961), Ostrom (1961), Drucker (1968), Niskanen (1971), Osborne y Gaebler (1994) y Porter (1999) que dan las pautas para arribar a un modelo de

gobierno orientado a racionalizar y optimizar el uso de los recursos a través del *Benchmarking*, a visualizar el futuro con modelos estratégicos, a certificarse con criterios de Calidad, a rediseñar la estructura y los procesos a través de la Reingeniería y a organizar al personal con propuestas derivadas del *Coaching*.

Tal vez el agotamiento del modelo keynesiano que llevo al “Estado obeso” a la burocratización gubernamental, las limitaciones políticas y filosóficas neoliberales ortodoxas, el lugar del mercado y del Estado en el desarrollo económico, político y social gestaron un nuevo modelo de Gerencia Pública (Valdez, 2008, p. 113), inherente a “la cultura administrativa anglosajona en Estados Unidos de América y el Reino Unido, así como Canadá, Australia y Nueva Zelanda” (Guerrero, 2003, p. 380), que con el apoyo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Mundial, se logró un impacto directo para los países latinoamericanos.

La nueva gerencia pública aunque no constituye en sí una privatización de los servicios públicos, si es como señala Guerrero (2003), una visión privada de lo público que favoreció el crecimiento de empresas privadas destinadas a la salud, la seguridad y la educación. De esta forma, las concepciones ideológicas y políticas intrínsecas a la Administración Pública pasaron irracionalmente a un segundo plano y en su lugar se inicia la gestación de un gobierno renovado con espíritu empresarial como lo afirman (Osborne y Gaebler, 1994, p. 12).

Esta lógica representa un quiebre con la tradición burocrática y privatizadora para transformar el paradigma clásico que con la virtualización apoyada en las tecnologías de información y comunicación, las exigencias sociales, la democratización y la globalización, el Estado en conjunto con la iniciativa privada promueve una transformación del gobierno como “una respuesta a la crisis de legitimidad de la administración en su funcionamiento tradicional” (Burlaud y Laufer, 1989, p. 57).

Así las propuestas teóricas y metodológicas que hacían referencia a dos tipos de organizaciones: las privadas o lucrativas y las no lucrativas en la práctica tienden a

difuminarse. Como lo señala Cepeda (2006) el nuevo manejo de lo público toma como punto de referencia el éxito de la administración privada ya que garantiza un estilo directivo racional, participativo y humanitario. “El *marketing* público tiene connotaciones al mismo tiempo de racionalidad de la dirección y de la humanidad de quien se ocupa de las necesidades públicas (Burlaud y Laufer, 1989, p. 57).

La gerencia pública, entonces se enfoca al mejoramiento de la capacidad del Estado para lograr un incremento de la gobernabilidad y tener en condiciones de mejora continua en los procesos administrativos, y así resolver de manera eficiente y expedita los problemas que presenta la sociedad (Cepeda, 2006, p. 2).

Sin embargo, para lograr que la Administración empresarial pueda servir de fundamento para la Administración Pública a través de propuestas como la *New Public Management* (Hood, 1991 y Pallot, 1998), es necesario que más que una práctica administrativa reciente, (Guerrero, 1999), este paradigma cuente con soportes epistemológicos sólidos. Lamentablemente, la situación científica de este campo es preocupante y endeble.

La discusión teórica en torno a la defensa de la Administración Pública es relevante en el quehacer académico y ha proliferado la literatura especializada para el debate formal sobre este tema. Por ello, en este apartado se analizan dos aspectos.

El primero relacionado con un grupo de teóricos representativos que si bien, a través de la caracterización de los servicios lograron precisar fórmulas para trasladar la administración empresarial al gobierno, no consiguieron alertar a los tomadores de decisiones del campo político para asumir las consecuencias de este nuevo paradigma y sobre todo para prever las deformaciones teóricas y metodológicas de la función política.

El segundo tema es el relativo a la argumentación crítica que en primera instancia disminuye la posibilidad epistémica para arribar a un nuevo paradigma de Administración que permita una válida difuminación de las diferencias administrativas

entre lo público y lo privado, aunque en esencia es convincente, también es posible iniciar un nuevo camino.

Por ello, en esta investigación se asume el desafío de una arriesgada propuesta que en el largo plazo nos permite fundamentar las bases epistémicas para generar conocimiento que en forma congruente permita sustentar las acciones en las organizaciones públicas y las privadas.

### **La incorporación de la administración empresarial en el sector público**

Entre los reportes de investigación para la construcción de un modelo de administración híbrida se encuentra Hasenfeld (1990) que distingue a las “organizaciones al servicio del hombre” de otras burocracias por el hecho de que su materia prima son las personas.

Para comprenderlas las clasifica en tecnologías de procesamiento que buscan transformar a los usuarios sin alterar sus atributos personales, tecnologías de mantenimiento que previenen, mantienen y retardan el deterioro del bienestar personal y de la salud y en tecnologías de cambio que intentan alterar directamente los atributos personales para mejorar la situación del beneficiario.

Independientemente del tipo de tecnologías que emplean el autor advierte que las actividades son realizadas por personas por lo que se vuelven indeterminadas debido a que los recursos humanos representan sistemas complejos, variables e inestables, que se resisten al cambio y a la evaluación, lo que limita su estudio y obliga a que muchas variables no se pueden observar, ni medir.

En este sentido, se carece de medios totalmente confiables y válidos para su estudio. Además, señala Hasenfeld (1990) que las organizaciones de servicios incluyen implicaciones éticas que conducen a que los objetivos organizacionales sean indefinidos, ambiguos y llenos de problemas, debido a que operan en ambientes donde existen muchos grupos que defienden valores e intereses distintos de tipo subjetivo.

El concepto de organización de servicios queda caracterizado principalmente, como lo señala Norman (1989), por una relación entre el personal, el cliente y el producto. Las funciones de las organizaciones están determinadas por la oferta que el cliente espera recibir, ya sea por las características de la organización o de acuerdo a los atributos diferenciales del producto o el servicio.

Sin embargo, el problema para el caso que nos ocupa, radica en la dificultad para separar estos dos conceptos ambivalentes. Para comprender estas precisiones, podríamos considerar la postura de Norman (1989), que separa las características de los productos y los servicios que en esencia permite diferenciar lo público de lo privado y vale la pena anticipar que a pesar de su claridad, el modelo de difumina esta comparación cuando permite que los servicios sean productos y viceversa, tal y como lo muestra el cuadro 1:

**Cuadro 1. Algunas diferencias típicas entre el sector industrial y el de servicios**

<b>EMPRESAS FABRICANTES</b>	<b>EMPRESAS DE SERVICIOS</b>
Independientes	Dependientes
Productos concretos	Servicios Inmateriales
La propiedad se transfiere al comprar	La propiedad no se transfiere
El producto se puede revender	El producto no se revende
Se puede demostrar el producto antes de comprar	No se puede hacer una demostración, el producto no existe al comprar
Los vendedores y los compradores almacenan el producto	El producto no se puede almacenar
La producción precede al consumo	La producción y el consumo coinciden
La producción, la venta y el consumo se diferencian	La producción, el consumo y frecuentemente la venta, están unidas
El fabricante/vendedor es el único que produce	El cliente/comprador participa directamente
El contacto indirecto entre el cliente y la empresa es suficiente	El contacto directo entre el cliente y la empresa es necesario
El producto se puede exportar	El servicio no se puede exportar

**Fuente:** Norman, 1989, p. 24.



más libertad para utilizar procedimientos que les permite estandarizar procesos y mejorar la calidad de sus productos.

Estos argumentos permiten reconocer que la ambigüedad que implica diferenciar entre productos (propios de la administración empresarial) y servicios (propios de la administración pública) puede disolverse.

Como dice Toffler (1990), las organizaciones, de acuerdo con la intensidad del conocimiento, la calidad y cantidad de información que define la práctica, se habrían de clasificar en muy cultas, cultas y poco cultas.

De esta forma como señalan Palom y Raventos (1991) la intangibilidad y el contacto directo son elementos distintivos de las organizaciones al servicio del hombre, que facilitan la aplicación de modelos empresariales a las organizaciones públicas.

A pesar de la dificultad para homogeneizar criterios para identificar un cliente satisfecho, autores como Zeithaml (1981) y Guseman (1981), crean un sistema de estandarización para identificar un cliente satisfecho, al verificar que las personas confían en el rumor, evalúan las ofertas, creen que hay menos opciones que en los productos, la calidad la definen por el precio y la presentación física de la organización, adoptan con más lentitud los servicios que los productos.

Asimismo, Guseman (1981), realiza un estudio en el que señala los aspectos anteriores organizándolos de acuerdo a la confianza que los clientes otorgan a las organizaciones por la atención en sus diferentes niveles, la ubicación y el prestigio social de la organización. Así estos indicadores pueden objetivarse a través de estándares como la calidad certificada (ISO 9001, 2008).

De manera general, a pesar de sus implicaciones en el terreno humano, un nuevo modelo de Administración puede resolver los problemas políticos con soluciones económicas (Guerrero, 2003) y los resultados de la función gubernamental se pueden evaluar con base en la satisfacción del ciudadano (cliente), la comparación con otros

países (competencia), la optimización racional de los recursos, la rendición de cuentas y la transparencia.

La factibilidad de aplicación de esta especie de transposición mecánica de lo privado a lo público y de los objetos a los sujetos genera resistencia que desde una postura crítica es derribada con planteamientos críticos de contados especialistas ya han publicado suficientes evidencias que testimonian la inestabilidad, la fragmentación y la insuficiente argumentación científica de la administración advirtiendo que la fusión entre lo público y lo privado está muy lejos de dar origen a una ciencia y por tanto, advierten que las ciencias de la Administración no podrán superar la diferencia entre lo público y lo empresarial.

La propuesta radical que imposibilita un nuevo paradigma híbrido es defendida por autores como Guerrero (2003), cuando reafirma que el gobierno es político y por tanto debemos tener presente que:

El corazón activo de la administración pública es el servicio público, para la gerencia lo es el mercado; la primera tiene una vocación regulatoria y está normada por el derecho administrativo, la segunda está inspirada en la desregulación y su escenario formal es el derecho mercantil. La administración pública detenta sus valores en la ética y produce un efecto social de bienestar colectivo, en tanto que la gerencia exalta la eficacia y su efecto económico se orienta al elogio del individualismo. La primera es pública y colectiva, la segunda privada y egoísta. La una está basada en una disciplina dentro de las ciencias sociales, la otra es una transdisciplina económica que ha colonizado a la administración pública (p. 390)

Esta precisión puede complementarse con la aportación de Chevallier (1983) cuando hace más de 30 años señaló que:

(...) La ciencia administrativa se presenta en nuestros días como un conjunto de discursos fragmentados, estratificados en el tiempo y yuxtapuestos en el espacio, más bien que reunidos en un proyecto global y articulados en torno a una problemática coherente, hasta el punto que cabe legítimamente preguntarse qué autoriza a hablar de una ciencia en singular, y también, simplemente, de ciencia (p. 16).

La variedad de interpretaciones teóricas relativas al estudio organizacional pone de manifiesto "la indeterminación, la ambigüedad y la complejidad de la construcción teórica y empírica" de las organizaciones (Hasenfeld, 1990, p. 22), que van desde la conceptualización hasta la clasificación y el alcance del término.

En términos radicales afirma Shively (1997), no existe forma ideal de organizar a la administración por lo que estamos frente a la dificultad para construir un cuerpo sistemático de conocimientos (Ball, 1989 y Santos, 1997).

## **LA DISCUSIÓN CRÍTICA**

Entre los graves problemas que promueve la debilidad epistémica está la autonomía con que los investigadores en el tema, construyen clasificaciones, explicaciones, corrientes o modelos propios derivados de su experiencia sin lograr una organización consensuada, sistemática y estructurada.

Cabe señalar que la proliferación de información es inagotable y el proceso para construir un estado de conocimiento objetivo que permita diferenciar entre las aportaciones formales y fundamentadas y las que carecen de bases teóricas y metodológicas sobre el campo de la Administración.

Esta dificultad ha sido objeto de reflexión de autores como Santos (1997). que con una petición de principio, haciendo referencia a la lógica aristotélica, señala que el problema de la homogeneización se encuentra en la disyuntiva entre la teoría y la práctica ya que: "la teoría no está de espaldas a la práctica, no es un impedimento para actuar con acierto, justamente el mejor camino para hacerlo [...] la práctica tiene detrás una teoría que la explica, y además existe una teoría precedente de la práctica y de la reflexión de otros que pueden ayudar a entender la acción" (p. 156).

Para Santos (1997) utilizar la práctica teórica de las ciencias administrativas, debemos reconocer que:

(...) existen numerosos esquemas para presentar las corrientes teóricas que han tratado de explicar –o normativizar- el funcionamiento de las organizaciones. No es fácil defender una de las clasificaciones ya que todas

son discutibles desde un punto de vista conceptual e incompleto desde una perspectiva clasificatoria y por ende, opta por su propia clasificación, aún y cuando advierte que “no se puede evitar la simplificación y la tergiversación (pp. 156-162).

Para aceptar esta característica un grupo de especialistas en el campo de la Universidad Autónoma Metropolitana en México, con un enfoque más apegado a las ciencias sociales y a las cuestiones políticas se concentra en una propuesta denominada Teoría de la Organización definida como:

(...) un conjunto amplio de conocimientos con enfoques multidisciplinarios, donde cada disciplina ha generado preguntas, hipótesis, metodología y conclusiones que corresponden a sus visiones particulares del mundo [...] es una ciencia cuya preocupación central es obtener una explicación comprensiva de la organización como objeto de estudio (Solís, 1993, p. 33).

A pesar de ello, el vacío teórico sigue vigente ya que:

(...) las organizaciones han sido analizadas e imaginadas a partir de distintas perspectivas. El estado actual de la Teoría de la Organización basa su vigor en este debate multidisciplinario. Sin embargo, su aparato conceptual y sus dispositivos de diseño siguen siendo limitados y restrictivos para aprehender este fenómeno social dinámico que es la organización, sobre todo en los términos de su evolución, que son impuestos por las nuevas circunstancias económicas y sociales (Solís, 1993, p. 68).

Hasenfeld (1990), reconoce que: “(...) la literatura sobre las organizaciones (...) se caracteriza por teorías múltiples e incompatibles que llevan a descubrimientos y conclusiones incongruentes y conflictivas.

Este estado de cosas (...) es característico del estudio de las organizaciones en general” (Hasenfeld; 1990, p.22). Como ejemplo, para el caso de las instituciones educativas, se afirma que: “Los teóricos de la organización no han logrado ofrecer ningún análisis sensato y amplio de las escuelas.

Su labor ha sido fundamentalmente perjudicada por apoyarse en modelos teóricos y en intuiciones empíricas derivadas de, y desarrolladas casi exclusivamente con,

estudios de empresas industriales y comerciales y grandes burocracias” (Ball, 1989, p.21).

## **CONCLUSIONES**

Con esta investigación general y sucinta es posible reconocer que el campo de la Administración adquiere relevancia y su abordaje sistemático permite diferenciar su estudio desde diferentes perspectivas que van más allá de la teoría clásica identificada como científica y promovida por Taylor al principio del siglo XX.

Actualmente, la convergencia de disciplinas como la Psicología, la Sociología, la Ciencia Política, la Filosofía, las Matemáticas, la Biología, la Física, la Antropología, la Historia, por citar las más relevantes, han modificado sustancialmente los paradigmas de abordaje con una tendencia más precisa y especializada y ahora se hace referencia a la Sociología o la Psicología de la Organizaciones como campos específicos de estructuración de saberes generalizables y transdisciplinarios.

Aunado a ello, los modelos administrativos también presentan particularidades que se fundamentan en teorías y métodos. La Calidad Total, la Reingeniería, la Planeación Estratégica, el Desarrollo Organizacional y un sin fin de propuestas son difundidos entre los diferentes tipos de organizaciones.

Desde esta perspectiva los fundamentos epistémicos en torno a la Administración Pública y la Administración Empresarial que tradicionalmente sistematizaban las profesionalización y los conocimientos en forma separada, actualmente a pesar de la polémica crítica, divergente y compleja separación, ocasionada en parte por el carácter multi e interdisciplinario del estudio organizacional, tienden a fusionarse. De esta forma las diferencias entre servicios y productos o público y privado restan pertinencia y viabilidad.

En este intrincado contexto, la heterogeneidad para comprender el cuerpo de conocimientos sobre este campo es inevitable, aunque existe la posibilidad de hacer coincidir la economía del mercado con la política a través de un nuevo paradigma que por su carácter práctico se enfoque a resaltar la capacidad de los sujetos para

gestionar y negociar en la complejidad, incrementar el potencial humano, trabajar en equipo, innovar y transformar a la organización, cumplir su función política y desarrollar una sensibilidad ética frente a la Administración Pública (Quintín, 1993, Plasencia, 1994 y Cepeda, 2006).

Probablemente se puede hacer referencia a un concepto de gerencia pública ya tiene como objetivo el mejoramiento de la capacidad de gobierno para lograr un incremento de la gobernabilidad y tener en condiciones de mejora continua los procesos administrativos, y así resolver de manera eficiente y expedita los problemas que presenta la sociedad (Cepeda, 2006).

La incongruencia entre las teorías administrativas y las prácticas organizacionales además de que favoreció la aplicación automatizada de la Gerencia Pública nos alerta para reflexionar sobre los siguientes aspectos:

1. El cuestionamiento fundamental que debemos resolver a pesar de su aparente obviedad es: ¿Por qué la Administración es una ciencia? Cuáles son los elementos que le permiten arribar directamente a este estatus? La respuesta más que derivarla del método científico requiere de un ejercicio filosófico profundo que nos lleve a identificar en sus rasgos esenciales, la posibilidad de encontrar soluciones más objetivas.

Es lamentable pero debemos reconocer que nos hace falta trabajar en la fundamentación epistemológica del campo o tal vez rescatar las aportaciones de los expertos que ya han trabajado en ello.

Tal vez, más que una respuesta a la manera de las Matemáticas, lo que encontraremos será una generalización a la manera de la Sociología que nos permitirá superar la necesidad de fórmulas positivas, rígidas y específicas. Así por ejemplo, debemos partir de principios que nos conducen a reconocer con normalidad que la heterogeneidad, la complejidad y la multi, pluri y transdisciplinariedad son características insoslayables de la Administración.

De esta forma podríamos construir conceptos y métodos que eviten la transposición mecánica, pero prácticamente necesaria, del campo de la Administración Empresarial al campo de la Administración Pública.

Podríamos resolver el problema a partir de premisas simples. Una de ellas es el reconocimiento de que la Administración es una disciplina indispensable en la sociedad y por tanto, podemos evaluar su efectividad a partir de los resultados de las acciones de individuos.

2. La Gerencia Pública más que un obstáculo para el desarrollo social es una oportunidad para depurar el gobierno de viejas prácticas corruptas, demagógicas y permisivas. En términos claros, el modelo permite que los actores políticos destinen el dinero público a asuntos públicos.

La incursión de la iniciativa privada en la acción política y la incursión de la economía del mercado en la Administración Pública, sin restar importancia a las implicaciones éticas de injusticia, inequidad y antidemocracia, son resultado de la globalización y en este contexto, nuestra función, no sólo debe abrir el debate en torno al rechazo de este nuevo paradigma, sino que debemos ofrecer metodologías que permitan a los tomadores de decisiones fundamentar su práctica pública. Nuestra tarea, no sólo es ofrecer producciones socioculturales saturadas de discusiones teóricas.

La identificación de graves inconsistencias discursivas, conceptuales y metodológicas en la planeación, la gestión y la evaluación por parte de los funcionarios y de los representantes políticos muestra que la *academia* está perdiendo la batalla en la *sociedad del conocimiento*.

Este problema debe exhortarnos a dinamizar con mayor pertinencia, las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior orientadas a la docencia, la investigación y la extensión para lograr que los expertos en este campo disciplinar formen recursos humanos con sustentos cognitivos innovadores que resuelvan esta

problemática y al mismo tiempo realicen investigaciones y gestionen nuevos conocimientos en el campo.

Tenemos fuertes rezagos y graves problemas por resolver. Nuestro compromiso académico debe estar orientado a la capacitación, formación y profesionalización de para lograr competencias en el campo de las ciencias de la Administración.

Las críticas sobre la tendencia a priorizar los aspectos económicos y del mercado por encima de los humanos y los políticos en el modelo global pueden resolverse a partir de la importancia del capital intelectual en la sociedad del conocimiento sobre todo cuando se acepta la premisa que reconoce que el crecimiento de un país requiere de una población altamente capacitada (Borrayo *et al.*, 2013, p.109).

Finalmente, cabe cuestionarnos ¿Por qué un nuevo paradigma? Las nuevas formas para organizar el gobierno y atender los problemas sociales no alertan sobre su caída. ¿Será que el gobierno es más empresarial? (Osborne y Gaebler, 1994). Hasta hace pocos años, era inconcebible suponer que el gobierno y las instituciones públicas que lo integran pudiesen administrarse como empresas, sin embargo, hoy tenemos de frente posturas convincentes que contribuyeron a revolucionar el mundo político y económico de nuestros días.

Actualmente, convivimos con este nuevo paradigma en el que “El hecho de que no sea posible administrar el gobierno como a una empresa no significa, desde luego, que no se pueda volver más empresarial” (Osborne y Gaebler, 1994, p.50). Es posible un nuevo modelo donde la Administración empresarial sea más pública y viceversa.

## **REFERENCIAS**

Arellano, David; Gil, José; Ramírez, Jesús y Rojano, Angeles (2000), **Nueva gerencia pública en acción: procesos de modernización presupuestal. Un análisis inicial en términos organizativos (Nueva Zelanda, Reino Unido, Australia y México)**, *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, número. 17, Caracas.

Ball, Stephen (1989), **La micropolítica de la escuela**, España: Paidós.

- Banco Mundial (1997), **World Report**, Washington: Banco Mundial.
- Bell, Martin (1981), **A matrix approach to the classification of marketing goods of services**. EUA: American Marketing Association.
- Borrayo, Carmen; Mercado Joaquín y Quintero Bertha (2013), **Nueva política educativa para Jalisco**. En Valdez, Andres *et al*, **Nueva agenda pública para Jalisco**. México: Prometeo-UdeG.
- Burlaud, Alain y Laufer, Roamin (1989), **Dirección Pública y Legitimidad**, Madrid: INAP
- Cepeda, Susana (2008), **¿Qué es la gerencia pública?**, *Revista Episteme*, 2(9), México: Universidad del Valle de México.
- Chase, Richard (1983), **Where does the customer fit in a service operation?**, EUA: Harvard Business.
- Chevalier, Jacques (1983), **La ciencia administrativa**, México: FCE.
- Drucker, Peter (1980), **La gerencia en tiempos difíciles**, Buenos Aires:
- El Ateneo Flipo, P (1989). **Gestión de empresas de servicios**. España: EADA GESTIÓN.
- Guerrero Orozco, Omar (2003), **Nueva gerencia pública: ¿gobierno sin política?**, *Revista Venezolana de Gerencia*, 8 (23), Venezuela: Universidad del Zulia.
- Guerrero, Omar (1999), **Del Estado gerencial al Estado cívico**. México: UAEM Porrúa.
- Guseman, Denis (1981), **Risk perception and risk reduction in consumer service**", en Donadelly et al. *Marketing of service*. Chicago: American Marketing Association. Hasenfeld,
- Yeheskel (1990), **Organizaciones al servicio del hombre**. México: FCE
- Hood, Christopher (1991) **A public administration for all seasons**. *Public Administration*, 1 (69), EUA.
- Mises, Ludwig (1961), **El socialismo: Análisis económico y sociológico**, México: Hermes.
- Niskanen, William (1971), **Bureaucracy and Representative Government**, Chicago: Aldine Atherton.

- Norman, Richard (1981), **La gestión en las empresas de servicios. Estrategia y Liderazgo**, España: Deusto.
- Osborne, David y Gaebler, Ted (1994), **Un nuevo modelo de gobierno. Cómo transforma el espíritu empresarial al sector público**, México: Gemika.
- Ostrom, Vincent (1974), **The intelectual crisis in American Public Administration**, EUA: Universidad de Alabama Press.
- Pallot, June (1998), **New Public Management Reform in New Zealand: the collective strategy phase**, en *International Public Management Journal*, 1 (1), Nueva Zelanda: Universidad de Canterbury.
- Palom, Francisco y Tort, Lluís (1991), **Management en organizaciones al servicio del progreso humano**, España: Calpe.
- Plasencia Díaz, Adriana (1994), **Gerencia Pública** México: Colegio de Ciencias Políticas y Administración Pública.
- Quintín, Antonio (2004) **La gerencia publica del "sistema del botín" a la gestión profesional** en *CVGobernabilidad: Comunidad Vitual de Desarrollo Humano e Intitucional*. Disponible en: <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=644>
- Quintín, Antonio (1993) **La especificidad de la gerencia pública y la gerencia pública deseable**, *Revista del Instituto de Administración del Estado de México*, núm. 9, Venezuela: UVC.
- Porter, Michael (1999), **Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior**, México: CECSA.
- Santos, Miguel (1997), **La luz del prisma**, España: Aljibe.
- Sasser, Earl, *et al.* (1978). **Management of service operations**. EUA: Allyn and Bacon.
- Shively, Phillips (1997), **Introducción a las ciencias políticas**, México: McGraw-hill.
- Shostack, Lynn (1981), **Breaking free from product marketing**, en *Journal of Marketing Association*, 41 (2), EUA: American Marketing Association.
- Solís, Pedro (1993), **Organizaciones modernas: Nuevos retos para el diseño de estructuras**, México: UAM.
- Toffler, Alvin (1990), **La tercera ola**. México: Diana.
- Valdez, Andrés (2008), **¿Qué hay de nuevo en la administración pública? Los nuevos paradigmas en el espacio público**, En Madrigal, Berta *et al.* [comps.], *Paradigmas emergentes en las ciencias administrativas*, México: UdeG-ACACIA.

White, Leünard (1964), **Introducción al estudio de la Administración Pública**, México: Compañía General de Ediciones.

Zeithaml, Valerie (1981), **How consumer evaluation processes differ between goods and services**, New Jersey: Prentice Hall.