

Modelos de gestión administrativa y aplicación en la administración pública

Erika Darzee Estrada García

<https://orcid.org/0000-0001-8414-9520>

Secretaria de Educación de Veracruz

Xalapa – México

RESUMEN

Hoy en día, nos encontramos en un espacio temporal de transición entre diferentes modelos en la Gestión Administrativa, puesto que el avance en tecnología es dinámico. La importancia de aprender de los nuevos Modelos de Gestión Administrativa es urgente, puesto que de ello depende el logro de estrategias de cada administración. Y aunque bien es cierto que las administraciones vienen y van, el hacer una revisión bibliográfica de lo que significa la Organización, Gestión Administrativa, el Proceso Administrativo para llegar al Modelo de Gestión Administrativa, influye significativamente en la reconfiguración del presente y sobre todo del cambio en el futuro del estado y en el cambio político. En este artículo identificamos estos modelos y nos permite hacer una reflexión y una aproximación a la comprensión de la Administración Pública.

Palabras clave: gestión administrativa; modelos de gestión administrativa; administración pública.

Correspondencia: erikaestrada@gmail.com

Artículo recibido 28 diciembre 2022 Aceptado para publicación: 28 enero 2023

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Cómo citar: Estrada García, E. D. (2023). Modelos de gestión administrativa y aplicación en la administración pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 2813-2825. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4629

Administrative management models and their application in public administration

ABSTRACT

Nowadays, we find ourselves in a temporary space of transition between different models in Administrative Management, since the advance in technology is dynamic. The importance of learning from the new Administrative Management Models is urgent, since the achievement of each administration's strategies depends on it. And although it is true that administrations come and go, doing a bibliographical review of what Organization, Administrative Management, the Administrative Process means to reach the Administrative Management Model, significantly influences the reconfiguration of the present and, above all, change. in the future of the state and in political change. In this article we identify these models and allow us to reflect on and approach the understanding of Public Administration.

Keywords: *administrative management; administrative management models; public administration.*

INTRODUCCIÓN

La necesidad de disponer de los modelos de gestión administrativa que nos permitan guiar a la organización en el logro de sus estrategias ha obligado a los teóricos a desarrollar, diversos modelos y teorías al respecto, estos modelos han evolucionado y han enfrentado los desafíos de las organizaciones a fin de cumplir con sus objetivos, es por ello la necesidad de hacer una revisión de los Modelos de Gestión Administrativa y observar la verdadera aplicación que se tiene en la Administración Pública.

La Gestión Administrativa, como elemento fundamental dentro de la administración, ha sido el soporte del desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico del mundo en los últimos siglos y en especial en las últimas décadas.

Es bien sabido que la Gestión Administrativa está a cargo de los altos ejecutivos, que supervisan las operaciones de la organización y aseguran que los recursos sean utilizados de manera correcta y que el flujo de información sea de forma precisa.

Es por ello la importancia de entender los conceptos que involucran la Gestión Administrativa, tales como:

La Organización para Chiavento (2002) la precisa como la función administrativa con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la concesión de los recursos necesarios a los equipos o departamentos. Este autor piensa en la organización como un área la cual no solo tiene valor en lo tangible, porque en esta nueva era existe una iniciación a la creación, de forma tal que al prestar atención a la evolución de la teoría administrativa se percibe un cambio de enfoque, es decir, un perfeccionamiento al encontrarse a la organización, su operación y funcionalidad.

Por otra parte, tenemos a Mendoza (2017) nos habla de la Gestión Administrativa y que esta tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones congruentemente orientadas al beneficio primeramente de objetivos y esto tiene que ver con el cumplimiento de la gestión del proceso administrativo.

En el caso de Ramírez (2016) al incorporar un nuevo Modelo de Gestión Administrativa, propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación real de la institución, de tal forma que tenga conocimiento de todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro del lugar y los elementos que intervienen en ellos, tanto personal, como material. Su jerarquía radica en la optimización de los recursos, en la ejecución de

los conocimientos, con la finalidad de desarrollar la calidad y eficacia en la administración de los servicios que brindan las entidades públicas (Lino, 2004).

Según Cruz y Jiménez (2013) el Proceso Administrativo, es un conjunto de fases o pasos a alcanzar para proporcionar solución a una dificultad administrativa, en él se encuentran problemas de organización, dirección y la solución a esto es poseer una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros, para poder crear el proceso lo mejor posible.

Por lo tanto, un modelo de Gestión Administrativa es el conjunto de acciones que se realiza para dirigir una organización, mediante la dirección de un conjunto de tareas, recursos y esfuerzos, así como su capacidad para coordinar y dirigir las acciones y las distintas actividades que se desenvuelven dentro de la Institución, que permitan prevenir problemas y lograr los objetivos planteados. La adquisición y toma de decisiones es uno de los componentes claves en la gestión. En las decisiones de las grandes administraciones no solo se tienen en cuenta las circunstancias internas y externas del entorno de la organización, sino también, el mercado, los clientes, los proveedores, la cultura organizacional, la forma de dirección, la inteligencia del negocio, el liderazgo, entre otros.

METODOLOGÍA

Revisión de modelos de gestión administrativa

El objetivo de este apartado es revisar e identificar los modelos de Gestión Administrativa que pueden ser considerados como innovadores en la Administración Pública, que a mi parecer es lo más importante hoy en día. Poder aproximarnos a identificar estos modelos o paradigmas nos ofrece el conocimiento para poder influir en la reconfiguración futura del Estado y el cambio político. Los modelos en general se enmarcan en los que podríamos definir como un cambio de modelo en la administración y la gestión, o una “transición entre dos épocas” (Subirats, 2012, p.71).

Además, la identificación de los diferentes modelos nos permite una aproximación a la comprensión de la administración. Hoy en día, nos encontramos en un espacio temporal de transición entre diferentes modelos en la Gestión Administrativa, puesto que el avance en tecnología es dinámico. Sin embargo, si quiero identificar entre el modelo de continuidad y el innovador.

El **modelo de continuidad** tiene sus inicios en la década de 1990. La relación estado/mercado se manifiesta por prácticas de externalización de los servicios, mientras que la relación estado/ciudadano se inspira en las prácticas de gestión administrativa que definen a los destinatarios como cliente.

Cuando se habla del **modelo innovador** debe tener como mínimo las siguientes tres características:

- 1) que se impulse un nuevo tipo de gobernanza (gobernanza en red);
- 2) que se contemplen la rendición de cuentas puede ser horizontal y vertical;
- 3) que se incluyan medidas de transparencia como una práctica procedente de la estrategia.

No existe una línea delimitadora entre los diferentes modelos, como tampoco es posible establecer si los modelos emergentes vienen a ser realmente innovadores en sus prácticas. Tampoco es posible establecer unas líneas claras diferenciadoras entre el Post New Public Management y el Whole of government approach, al poseer ambos modelos y conceptos similares.

New Public Management: con casi tres décadas de estudio y transformaciones inspiradas o fundamentadas en la Nueva Gestión Pública (NGP), las publicaciones internacionales, nacionales y valorativas son tan numerosas, que resulta improbable establecer un acercamiento en cada país sobre sus variantes, resultados, aportaciones prácticas y modificaciones (Pollitt, 1995).

Son diversos los argumentos que constatan que los principios y teorías que en su día sustentaron la NGP habían muerto, siendo reemplazada por el gobierno digital y con un mayor enfoque en la reintegración, constatándose sus “límites” con propuestas de modelos emergentes de gobernanza (Prats, 2005, pp. 99-206). Pratz como estudioso en la materia, diagnosticó, a finales de la década de los años noventa, que la NGP se encontraba en desventaja. Con base en los resultados de su aplicación en diversos ámbitos y países y de las numerosas evaluaciones posteriores realizados, nos permiten identificar el New Public Management como el paradigma de la continuidad.

Post-New Public Management: las limitaciones del modelo expuesto han dado pie a la denominada segunda generación de reformas del sector público, que se concretiza con la introducción de correcciones propuestas en el post NGP. Esta ha adquirido diversas formas e intensidad en cada país, como análisis y estudios han demostrado. La aparición

del Post New Public Management o Nuevo Servicio Público (NSP) (Christensen, 2012) es uno de los modelos emergentes de Administración y gestión pública. La pregunta si realmente se trata de un enfoque nuevo o de una reelaboración y adaptación de los anteriores modelos, como la NGP está todavía por responder.

Whole of government approach (Whole of Government): el modelo surge en la agudeza de un contexto en el que el mundo es percibido como cada vez más inseguro y peligroso, con riesgos en el algún país como son el terrorismo y la seguridad interna, y sobre cómo se perciben los cambios y reformas en el sector público. En este enfoque se limita al liderazgo político y al administrativo a aplicar formas eficientes de control y de capacidad de direccionamiento y de obtención de información. Esta estrategia no ha estado libre de “problemas de rendición de cuentas y de capacidad” (Laegreid, 2007, p. 542). El concepto de “Whole of government approach” o “Totalidad de Gobierno” (TG), surge a partir de los déficits y críticas surgidas de la NGP. Es una propuesta diseñada por expertos y por consultorías especializadas (Laegreid, 2007).

La perspectiva que se utiliza en estos modelos se reproduce en el entorno definido como: estable (con pocos cambios sustanciales), inseguro (expectativas diferentes a las esperadas) y de riesgo (entorno contingente), para ello muestro la siguiente tabla.

Tabla 1. *Tipificación de los modelos en la Administración y gestión pública*

Entorno	Modelo	Prácticas
Estable	Continuidad	New Public Management Procesos financieros: “modernización de la administración” (Gobernanza estratégica) Politics and Management Deal (PMD) Common Assessment Management (CAF) Best Practices Open Government Partnership
Inseguro	Transición “crisis”	Post New Public Management Whole-of-government approach
Riesgo	Complejo	Open government Nueva gobernanza Holistic Governance
Complejo Alta Incertidumbre	No-institucional En implementación/ Experimentación (Transition Town)	No-institucional Social Management/ Gerencia social Prácticas y proyectos, desde abajo.

Fuente: elaboración propia.

Cabe mencionar que, a pesar de todos estos modelos de gestión administrativa, el sistema político-administrativo ha perdido confianza y efectividad también por otros factores como son las comunicaciones equivocadas o desfiguradas procedentes de otros sistemas. Aunque esto no se refiere exactamente a las exigencias necesarias de cuentas claras y transparencia (por nombrar tan solo unas), o a la ética (que se sobreentiende) sino a una aleatoria sobrecarga de exigencias directas al sistema Administración pública. Sin embargo, hago la acotación de que los nuevos paradigmas de la Administración y gestión pública se encuentran en un periodo inicial, cuyas primeras manifestaciones prácticas se traducen en una convergencia entre nuevas formas de gobernanza y transparencia y propuestas institucionales o no institucionales.

Principales etapas en la construcción de un modelo de gestión administrativa

En este artículo se han revisado algunos modelos de la gestión pública y se ha elaborado una tabla la cual nos posibilita una aproximación a la identificación de los modelos. Las etapas para la construcción de un modelo son: configuración, concepción del ciudadano, regulación, procesos, estructura, control y evaluación del desempeño y personal, a continuación, se menciona a que se refiere cada una de estas etapas, según Pont (2016):

- **Configuración.** Organización, actuación y función de las estructuras internas en la administración pública. Cambios de configuración debido a impulsos o comunicaciones (leyes, decretos, etc.) procedentes del sistema político-administrativo (Estado) o de otros sistemas.
- **Concepción del ciudadano.** Derechos que permiten su participación y en las decisiones de la administración y gestión pública y en proceso amplio de políticas públicas. En nuestro enfoque, asume el supuesto que contempla la situación de hallarse en condiciones de conciencia.
- **Regulación.** La retroalimentación de la administración pública. Disposiciones preestablecidas que en este caso son las prácticas de la regulación jurídica de la función pública.
- **Procesos.** Decisiones internas de la administración pública y los flujos de actividades de planificación, organización y ejecución
- **Estructuras.** La forma en que se efectúa la transformación entre las demandas procedentes del entorno y las acciones o respuestas (equilibrio) que ofrece la administración. En concreto, las formas organizativas funcionales entre ministerios,

unidades administrativas, sectores, organismos autónomos y la colaboración con otros sectores de la sociedad.

- **Control y Evaluación del desempeño.** La selección y evaluación de las comunicaciones emanadas de la administración pública. (pp. 8, 9)

El análisis de estas etapas en los diversos modelos nos permitirá extraer unas tendencias y similitudes aproximadas sobre ellos. Tal es el caso del modelo que denominamos de “transición”. Esta identificación no significa cambios sustanciales respecto a los modelos de continuidad, sino tan solo modificaciones o nuevas prácticas introducidas durante la última década por gobiernos de diferente orientación política, pero también debo hacer mención que, para cada institución u empresa, no se llevan a cabo todos estos pasos, pues se debe adaptar a cada necesidad. Además, la heterogeneidad de modelos y los nuevos escenarios que se abren, posibilitan entrever que los cambios futuros serán en una dirección evolutiva más profunda, como apuntan diversos estudios (Andrews, 2013).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La Administración Pública forma parte del entorno del sistema político-administrativo. Este entorno incluye un número infinito de características como empresa, sociedad y gobierno, al existir estas relaciones de dependencia con el sistema, podemos delimitar y definir como gestión administrativa, la cual constituye una estrategia del sistema para su gestión de la complejidad. (Luhmann, 1998).

Ahora este sistema está definido por el entorno y por un constante aumento de la complejidad y esto influye de forma selectiva en los elementos del sistema de la gestión administrativa, con lo cual la complejidad del entorno significa que existen más posibilidades de las que el sistema pueda actualizar y operar.

La posibilidad de observar la complejidad de un sistema y de su entorno es mediante una racionalidad selectiva de los elementos del sistema, o sea, a partir de la organización u empresa, la sociedad y gobierno, cabe señalar que la selectiva creación de estructuras del sistema, la crisis económica y las demandas de los nuevos actores políticos han impactado directamente en las estructuras propias de la gestión administrativa.

Otros autores añaden elementos relacionados con las prácticas realizadas por la administración con el fin de mejorar el producto o servicio que prestan, caracterizado por las ideas de cambio, novedad como algo nuevo para la administración en cuestión, acción que supone llevarlas a cabo, no solo es una buena idea. (Audit Comission, 2007).

Por otra parte, hago referencia a la dimensión social, o la dimensión de la sociedad, al añadir que la innovación en el sector público y las nuevas ideas deben ser capaces de mejorar la operatividad de las instituciones y elevar el nivel de vida de una sociedad.

Esto quiere decir innovación transformacional y directa, vinculada con modificaciones en las estructuras de la gestión Administrativa y agregar las ideas y prácticas de transparencia, y participación ciudadana. Su observación empírica es una tarea compleja dada la vinculación entremezclada entre los valores y su conexión con las opciones de carácter político, así como las relaciones de poder existentes dentro de la administración pública.

Y como hemos aprendido a lo largo de este artículo, los modelos de Gestión Administrativa son diversos. Expertos han formulado reiteradamente lo siguiente: ¿Cuál sería la diferencia entre una buena Gestión Pública (estratégica) orientada a la transparencia y al empoderamiento de la sociedad y la Gestión Social? Para los promotores de la denominada “Gestión Pública Responsable” (Trujillo, et. al, 2011, p.10) defienden que es necesario establecer diferencias: “ni todas las empresas son malas, ni todas las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) son buenas, ni todas las Administraciones Públicas son inoperantes”. Para mí esta argumentación es buena, sin embargo, si se deben tener objetivos bien claros en una gestión administrativa. Por último, pero no menos importante, tenemos la parte del gobierno, gran parte de estas nuevas formas de gestionar lo público se concretizan en torno a la idea de Gobierno y en específico al Gobierno Abierto (Ramírez-Alujas, 2010).

Transcurrido más de un cuarto de siglo de la aplicación de la Nueva Gestión Administrativa, el actual escenario se caracteriza por la complejidad. La crisis financiera global que se inició en el año 2007 ha tenido un fuerte impacto negativo en la Gestión Administrativa en el ámbito estatal, local y municipal en la mayoría de los países. Los recursos de los estados se han tenido que reorientar drásticamente para una reducción de costos y asumir nuevos retos, para dar atención al enorme desempleo, a las políticas nuevas, la deuda externa, entre otros factores. Es como vemos que tanto la gestión administrativa, la empresa, sociedad y gobierno son uno mismo. Si se hace mal el trabajo en la gestión administrativa, no existe una empresa consolidada, ni una sociedad fuerte y mucho menos se tiene gobernanza en el gobierno.

La gestión administrativa la observo como la siguiente figura:

Figura 1. Gestión Administrativa



Fuente: Elaboración propia.

En donde observamos en la parte horizontal a la gestión administrativa y posteriormente empresa, sociedad y gobierno, si estas tres hacen un buen soporte, entonces tendremos una gestión administrativa bien fuerte, constante, y con una gran solidez.

Como hemos aprendido, los nuevos paradigmas de Gestión Administrativa se encuentran en un periodo inicial, cuyas primeras manifestaciones prácticas se traducen en una convergencia entre nuevas formas de gobernanza, transparencia y propuestas no-institucionales. En el actuar de la Gestión Administrativa, en la empresa, gobierno y sociedad hay mucho por hacer, hasta que no se entienda que todos somos uno y todos trabajamos para mejorar nuestro país, cada uno tomará el rumbo que considere más viable.

CONCLUSIONES

La incorporación de un nuevo modelo de gestión administrativa debe empezar por proponer una evaluación preliminar y exhaustiva del contexto actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la Administración Pública y los elementos que intervienen en ellos, tanto material como personal. "Su importancia radica en la optimización en la ejecución de los procesos, con la finalidad de acrecentar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios que prestan las entidades públicas" (Lino, 2014).

El continuo desarrollo de los procesos organizacionales, así como la búsqueda de nuevos aspectos que respondan una buena gestión (la cual sea de calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia, congruencia, compromiso y participación individual y colectiva) han llevado a plantear estrategias o modelos de

gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional.

La Administración Pública va hacia la innovación, en este marco, debe atender problemáticas transversales y así da lugar a estrategias y herramientas administrativas novedosas, pero también, controversiales. Entre ellas, están los presupuestos por resultados, las cartas de servicio al ciudadano, la prestación de bienes y servicios por medios virtuales, las rendiciones de cuentas y el gobierno electrónico. Las áreas temáticas a nivel micro donde se persiguieron soluciones novedosas son la prevención y combate de la corrupción; la responsabilidad en el servicio público; la transparencia y la rendición de cuentas; el progreso en los servicios de educación, justicia, salud y seguridad; él impuso para participar en la hechura de las políticas públicas; la aplicación de las tecnologías en el gobierno; y la promoción de género al interior del sector público. En conclusión, podemos apreciar que existen igualdad entre los modelos debido a que cuentan con los mismos principios y básicamente los mismos criterios, todos sirven de autoevaluación, para incorporar mejoras, para comprobar el funcionamiento y rendimiento organizativo. Todos los modelos conciben la organización como un conjunto de subsistemas relacionados y conectados entre sí, todos tienen un papel importante y específico en el logro de objetivos, la excelencia y mejora continua de la Administración, sin embargo, en el momento de aplicar estos modelos en la vida real y cotidiana no se tiene la capacitación adecuada al aplicar estos nuevos sistemas de gestión a los procesos administrativos.

Es importante tomar en cuenta, que la sistematización puede ser fácilmente aplicable en lugares o instituciones que cuentan con una estructura funcional y procedimientos administrativos, los cuales están definidos y efectivamente son aplicados, así como también una capacidad financiera que les permita invertir en la tecnología que se requiere, sin embargo, debemos recordar que hay algunos lugares donde encontramos a la administración pública que no cuentan con esta estructura organizativa funcional.

Por otro lado, Saves (2014) nos habla del modelo de Gestión Administrativa, su importancia y los objetivos que se persigue con estos:

- Optimizar los procesos de gestión de la empresa y de esta manera lograr un trabajo más eficaz y fácil de realizar para todos los involucrados.
- Optimizar los productos o servicios que se brindan a los clientes.

- Instaurar procedimientos de búsqueda y control de los procesos internos y de los servicios o productos, de tal forma que se proporcione la toma de decisiones a partir del discernimiento de la situación existente y de su evolución a través de la historia.
- Concentrar nuevas tecnologías para incrementar y mejorar la oferta de los productos o servicios.

Los modelos representan un elemento básico del pensamiento crítico en la toma de decisiones de la alta dirección. Los modelos ayudan al empleado a facilitar su trabajo en general, podemos decir que un solo modelo no puede dar respuesta a las complejas cuestiones que pueden surgir en la administración, pero podemos abarcar múltiples modelos con diferentes perspectivas. Es de vital importancia la participación de los trabajadores mediante la formación y capacitación antes de la implementación y la puesta en práctica de los modelos.

Como vemos, la incorporación de un nuevo modelo de Gestión Administrativa funcional no es una tarea fácil, plantea una evaluación de la administración con anticipación y exhaustiva, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollado dentro de la institución y los elementos que interviene en ellos, tanto personal como material.

LISTA DE REFERENCIAS

- Andrews, R. (2013). Public Management reforms and emerging trends and effects on social cohesion in Europe. Cocops. file:///C:/Users/colib/Downloads/Metis_194342.pdf
- Audit Commission (2007). Improving information to support decision making: standards for better quality data. London.
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. McGraw Hill.
- Christensen, Tom (2012). Post-NPM and changing public governance. *Christensen, Meiji Journal of Political Science and Economics*, vol. 1. <https://mjps.meiji.jp/articles/files/01-01/01-01.pdf>
- Cruz, J., y Jiménez, V. (2013). Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. *Grandes Pymes*. <https://www.grandespymes.com.ar/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

- Laegreid, P. (2007). *Agencification and Regulatory Reform*. Christensen. https://www.academia.edu/23472553/Agencification_and_regulatory_reforms
- Lino, R. (2014). *Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa*. La Libertad.
- Luhmann, N. (1998), *Soziologie des Risikos*, Berlin, Walther de Gruyter. Darmstadt, Westdeutscher Verlag.
- Mendoza Briones, A. (2017). *Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta*. Dominio de las Ciencias.
- Pollitt, C. (2008). *La Innovación en el Sector Público*, discurso de Apertura de la Conferencia Anual del Grupo Europeo de Administración Pública. <https://inap.mx/wp-content/uploads/2020/10/INAP-Innovacion-2020.pdf>
- Pont, J. (2016). *Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas, Nueva Época*, – N. o 16, julio-diciembre 2016 – ISSN: 1989-8991 <https://www.redalyc.org/pdf/2815/281548814001.pdf>
- Prats, J. (2000). *Reforma del Estado y Desarrollo Humano: una correlación problemática*. Quórum, núm. 1. <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/5329>
- Ramírez Cardona, C. (2016). *Fundamentos de Administración de Empresas*. ECOE Ediciones.
- Ramírez-Alujas, A. (2010), “Innovación en las Organizaciones y Servicios Públicos: ¿El Eslabón Perdido? *Bases Para la Transición Hacia un Modelo de Innovación Abierta y Colaborativa*”, *Revista núm. 19*, pp. 5-50. <https://docplayer.es/9563168-Alvaro-ramirez-ramirez-alujas.html>
- Sayes, C. (2014). *Estilo gerencial de las PYMES de la Zona Occidental de El Salvador*. *Anuario de Investigación*. <https://diyyps.catolica.edu.sv/wp-content/uploads/2016/05/8PYMESAnVol3.pdf>
- Subirats, J. (2012), “¿Qué democracia y qué Administración para la nueva época? Internet y la gestión pública”, *Ekonomiaz*, 80(2). [:/Users/colib/Downloads/Dialnet-QueDemocraciaYQueAdministracionParaLaNuevaEpocaInt-3966781.pdf](https://Users/colib/Downloads/Dialnet-QueDemocraciaYQueAdministracionParaLaNuevaEpocaInt-3966781.pdf)
- Trujillo, E, et. al (2011). *Manual de Gestión Pública Responsable*. Madrid: Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas (FIIAPP).