

RELACIONES ASOCIATIVAS COMO INSTRUMENTO DE CAMBIO EN LA GESTIÓN PÚBLICA

RAFAEL E. VALENZUELA MENDOZA

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

rafael.valenzuela@uacj.mx

El objetivo del artículo es proponer un marco de análisis para introducir al lector al debate de las relaciones asociativas pública, privada y social (RaPPS), propuestas por el autor como instrumento de cambio en la gestión pública. Con base en la tendencia de los gobiernos para actuar en red, las RaPPS permiten a los gobiernos potenciar las capacidades relacionales de sus administraciones públicas, en la prestación de sus servicios o incluso en alguna de las fases del proceso de política pública. En el artículo, se pretende dar algunas pistas que caractericen una relación asociativa, de una tradicional asociación público- privado. Al explorar tres casos municipales de relaciones asociativas, dos en México y uno en Chile, se dibuja al lector los atributos que se identificaron en los tres tipos de relaciones asociativas entre gobierno, sociedad civil y empresa, para aportar insumos hacia su propia reflexión. La aplicación de técnicas de observación, entrevistas y revisión documental, permitió recabar evidencia acerca de la complejidad en el funcionamiento de relaciones asociativas y las barreras de sustentabilidad que enfrentan. Se propone la existencia de tres tipos de RaPPS: a) deliberativa, b) corporativa y c) participativa.

Palabras clave: relaciones asociativas, participación ciudadana, deliberación, gobierno abierto y corporación.

ASSOCIATIVE RELATIONS AS AN INSTRUMENT OF CHANGE IN PUBLIC ADMINISTRATION

The aim of this article is to propose a framework for analysis to introduce the reader to the debate on public, private and social associative relations (RaPPS), proposed by the author as an instrument of change in public management. Based on the tendency of governments to act in a network, the RaPPS allow governments to enhance the relational capacities of their public administrations, in the provision of their services or even in some of the phases of the public policy process. In the article, it is tried to give some clues that characterize an associative relation, of a traditional public-private association. In exploring three municipal cases of associative relations, two in Mexico and one in Chile, the reader is drawn to the attributes that were identified in the three types of associative relations between government, civil society and business, in order to contribute inputs to their own reflection. The application of techniques of observation, interviews and documentary review allowed gathering evidence about the complexity in the functioning of associative relations and the barriers of sustainability that they face. It proposes the existence of three types of RaPPS: a) deliberative, b) corporate and c) participatory.

Keywords: associative relations, citizen participation, deliberation, open government and corporation.

INTRODUCCIÓN

Por muchos años se ha pensado que las esferas del mundo económico y político debían estar separadas y, por tanto, el gobierno debería atender lo suyo, la empresa privada producir ganancias y el sector no gubernamental dedicarse a causas de beneficio colectivo. Lo anterior era resultado de una forma no relacional de concebir el entorno, dejando fuera el complejo contexto de un mundo global, que responde a rápidos cambios tecnológicos y políticos.

Al desarrollar proyecto de investigación sobre formas participación ciudadana en la gestión pública, se observó en México y Chile que nuevas formas relacionales entre gobierno y sociedad podrían constituir miradas alternativas a la tradicional Asociación Pública- Privada (APP). Las condiciones actuales exigen al gobierno abrir sus proyectos, programas y políticas a otros actores sociales y privados.

Este artículo describe tres casos, a partir de los cuales se sugiere que la APP ha dejado de ser funcional por imponerse una lógica utilitaria económica que beneficia solo actor privado, dejando a su suerte el beneficio colectivo de la mayoría de los ciudadanos. Si bien esta afirmación es debatible y es posible un contraargumento, se intenta mostrar que las relaciones asociativas Público-Privada-Social (RaPPS), son una vía más funcional al desarrollo social.

La transición no es solo nominal, sino que deviene de un cambio de paradigma en la gestión de los asuntos de públicos. Actualmente las empresas cuentan con oficinas de especialistas para apuntalar sus relaciones con los gobiernos de diversos países, incluso con otros actores del Estado. Por otra parte, la sociedad civil dejó de mantenerse sólo en el nicho del control social, para pasar a otro estadio de colaboración con el gobierno, innovando en los asuntos colectivos. De igual forma el gobierno dejó de ser el actor único en la escena de lo público y hoy tiende a convertirse en un gobierno en red, donde los nodos son múltiples actores, algunos difíciles de identificar con claridad.

Bajo este contexto, el artículo muestra en un primer momento el debate teórico formulado para identificar los tres tipos de RaPPS: relaciones de gobierno abierto, de gobierno corporativo y de gobierno participativo.

¿Cuáles son las características que describen los tres tipos de RaPPS? A partir del análisis exploratorio de tres estudios de caso, se observaron diversas características, variadas en sus lógicas, procesos y formas de institucionalización, pero una es compartida. Consiste en otorgar una elevada importancia a la participación de la ciudadanía para potenciar capacidades, programas y políticas públicas, fungiendo siempre con al menos un intermediario en la cadena decisoria de los temas que incide cada RaPPS.

I. LAS ASOCIACIONES TRADICIONALES EN EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN PÚBLICA

La figura de asociación público-privada (APP) ha tenido fuertes críticas, principalmente porque dejó fuera al actor social. Desde la óptica de la administración pública tradicional, la APP tiende a diluir el control político en la toma de decisiones del gobierno, mientras que una mirada desde la Nueva Gestión Pública, se genera la sospecha de socavar la competencia entre los actores potenciales de formar alianzas de largo plazo (Bovair, 2004: 200).

Tales críticas vienen a cuestionar el rol de la APP, lo que sin duda está condicionado por una gama diversa de resultados favorables en ciertos contextos y desfavorables en otros. La APP se define como un acuerdo contractual, signado entre el gobierno y el sector privado, con el propósito de lograr mayor participación de éste último en proyectos de desarrollo, infraestructura, producción y entrega de bienes y servicios (Eggers y Startup, 2008). Jooste y Scott (2011 siguiendo a Friedland y Alford, 1991) señalan que bajo reglas de una APP, los proyectos contienen un esfuerzo por crear relaciones de asociación entre distintos tipos de organizaciones pública, privada, sin fines de lucro y no gubernamentales, que operan con una lógica institucional diferenciada.

Por su parte Klijn *et al* (2008: 253) las definen en términos de una “cooperación entre actores públicos y privados en los cuales los actores desarrollan productos de inversión y/ o servicios y en el que los riesgos, los costos y beneficios son también compartidos”. Kernaghan (2004:196) siguiendo a Bovair, establece una definición más amplia del término APP, la define desde una perspectiva inter-

organizacional, puesto que son “asociaciones entre una organización del sector público (u organizaciones) y cualquier organización fuera del sector público”.

Los detractores de la APP, refieren que las empresas y organizaciones del sector privado se orientan por una lógica de mercado, cuyo objetivo es maximizar ganancias, y generar el mayor valor privado posible para apropiarse de esa utilidad en su propio beneficio. Algunos sostienen que en esa naturaleza radica su principal defecto.

Los defensores de la APP destacan la capacidad que se genera para potenciar al sector público y mejorar los resultados de la gestión gubernamental. Bajo contextos de recursos escasos, la APP resulta clave para detonar proyectos de gran envergadura. Bajo un funcionamiento basado en reglas claras y exigibles entre las partes, la APP intenta evitar que la producción del valor público sea inferior a la utilidad que se apropia en su favor el sector privado, lo que conduce a mejores estadios sociales.

1.1 DE UNA APP TRADICIONAL HACIA UNA RAPPS

Si la relación de asociación público- privado (APP) permite a los gobiernos contar con mayores posibilidades de cumplir con el mandato de proveer servicios públicos, las relaciones asociativas público- privada- social (RaPPS) favorecen lograr el mismo objetivo, solo que con mayor legitimidad social, política e instrumental.

Jiménez (2014) hace una propuesta similar al proponer sumar en la relación asociativa entre gobierno y sociedad, la P de personas. El autor indica que “...en este sentido, (es) necesario hablar de la evolución del concepto de colaboración público-privada (Public-Private-Partnership –PPP-) hacia una auténtica colaboración en la que es obligado incorporar una nueva “P” – personas- pasando a un nuevo concepto: Public- Private- People Partnership (PPPP)...” (Jiménez, 2014: 5).

Bajo las actuales circunstancias de elevada complejidad, los gobiernos recurren cada vez más a la colaboración con entidades privadas, grupos sociales o individuos, con la idea de facilitar el cumplimiento de los objetivos públicos programados, que en términos amplios, implica vincular al desarrollo de infraestructura y la

provisión de bienes y servicios. Dejar de restringir las asociaciones solo al sector privado, favorece adoptar objetivos más sociales y responsables.

Breyer (2011) indica tres formas específicas de proveer bienes y servicios: 1) mediante empresas o firmas que operan libremente en el mercado, 2) a través de firmas que tienen fuertes regulaciones del gobierno y, 3) por el gobierno mismo. Habría que agregar una cuarta opción, mediante asociación con organizaciones de la sociedad civil o grupos organizados.

Recurrir a una APP, puede darse a partir de dos motivaciones: 1) mejora las condiciones para obtener mejores resultados y 2) producir valor público, que consiste en sumar los recursos utilizados para lograr atender el asunto público con más eficiencia y eficacia, de lo que el gobierno puede lograr por sí solo. Si el sector privado está mejor equipado que los organismos públicos, como consecuencia, disponen de mejor y mayor información de los mercados, sobre cómo y que se tiene que producir. Por otra parte, al agregar la S, a la posibilidad de asociación, se abre a los ciudadanos la posibilidad de legitimar la participación de actores privados y sociales en la prestación de servicios (Donahue y Zeckhauser, 2011:35-44; Longo, 2012: 59).

Mediante la RaPPS, se mejoran las condiciones de capital político y financiero de los proyectos a desarrollar, que no se circunscriben a la simple opinión de la ciudadanía o la recepción de recursos provenientes del sector privado. Coincido con Donahue y Zeckhauser (2011) al afirmar que al ciudadano y al empresario les interesa que exista transparencia en las obligaciones y mecanismos de rendición de cuentas, previamente asignados para un eficiente ejercicio de los recursos. Además, tratará a la vez de influir en la misión, uso y destino de los recursos tangibles o intangibles que aporta.

1.2 DIVERSAS FORMAS DE APP

La mayoría de las publicaciones revisadas hacen la distinción en dos grandes tipos de APP; unas como concesiones o contratos, y otras, como proyectos de cooperación entre organizaciones (Klijn *et al*, 2008). Lo cierto es que existen múltiples expresiones de APP, como lo muestra el siguiente cuadro:

Tabla 1.
Modelos híbridos de APP que combinan y el grado de regulación

Modelo de APP	Características
Alianza	Los sectores público y privado acuerdan, diseñar, desarrollar y financiar conjuntamente el proyecto.
Acuerdos conjuntos	Son contratos de APP a pequeña escala con un coparticipe para ofrecer proyectos específicos. Se reducen los costos de transacción.
Asociación competitiva	Varios asociados privados seleccionados, compiten entre sí para desarrollar diferentes aspectos de un proyecto. El contrato permite al sector público reasignar proyectos entre asociados, dependiendo del desempeño.
Asociación gradual	El sector público puede ir comisionando el trabajo gradualmente, y se reserva el derecho de utilizar asociados alternativos si llegara a considerarlo pertinente en razón de la productividad del actor privado.
Integrador	El sector público nombra a un coparticipe del sector privado (el integrador) para administrar el desarrollo del proyecto. El integrador organiza las funciones necesarias de desarrollo. El coparticipe hace la función de intermediario entre el sector público y otros agentes privados, pero solo en un inicio y no tiene permitido participar en la prestación del servicio que corresponda.
Aventura conjunta	Se establece una compañía tipo alianza, cuya propiedad mayoritaria pertenece al sector privado. Para llevar a cabo la primera fase del proceso, el sector público selecciona un socio estratégico mediante un proceso competitivo, que puede ser una licitación. El contrato típico es por 20 años. Las fases subsecuentes son comisionadas por el sector público, pero son realizadas por el socio estratégico.

Fuente: Elaborado por Mariñez y Valenzuela (2013) siguiendo a Eggers y Startup (2008: 21).

Otra clasificación de APP basada en contratos, presenta las relaciones asociativas en un rango que va desde una mayor responsabilidad pública, hacia otro extremo donde predomina una mayor responsabilidad privada. Eggers y Startup (2008:10-11) indican que existen al menos cinco tipos de contrato que dan forma a una APP.

1. El contrato de servicios consiste en la asociación del gobierno con una entidad privada para proporcionar servicios que antes ofrecía el sector público.
2. El contrato de administración, en el cual el sector privado es responsable de todos los aspectos de operación y mantenimiento del proyecto establecido por ambas partes.

3. El contrato de arrendamiento, el gobierno concede a una entidad privada el uso y disfrute de un determinado activo, en términos de lo acordado.
4. El contrato de concesión, el gobierno concede a una entidad privada los derechos exclusivos de operación y mantenimiento de un activo por un largo periodo de acuerdo con los requerimientos de desempeño establecidos por el gobierno.

En todos ellos el sector público retiene la propiedad del activo original, mientras que el operador privado retiene la propiedad sobre cualquier mejora efectuada durante el periodo de concesión.

1. En el contrato de desinversión, el gobierno transfiere un activo, ya sea en parte o todo, al sector privado.

Por lo general, el gobierno incluirá ciertas condiciones con la venta del activo para asegurar que se efectúen las mejoras y que los ciudadanos continúen recibiendo el servicio. Ésta última forma de APP, se acerca en demasía a lo que se identifica como privatización¹ aunque difícil de separarla de forma clara, puesto que lo público y lo privado, es resultado de “una frontera que permanece móvil entre ellos” (Dawes, 2011:116).

Otra forma específica de APP, son las aplicadas en la investigación y el desarrollo (I-D). Stiglitz y Wallsten (1999) sugieren que este tipo de APP adquiere dos formas, una dirigida a constituir un fondo para I-D, y la otra enfocada a que el gobierno, industria y científicos, trabajen de manera colaborativa. Sus hallazgos revelan que la APP funciona mejor en la medida en que logran compartir objetivos comunes, sin embargo la tarea de definir ex ante los riesgos, costos y beneficios, resulta una tarea monumental y de difícil cálculo.

Dadas las características que al momento se han desarrollado de las APP, puede resultar atractivo para el sector privado que se compartan los costos de un proyecto, si los efectos netos de emprender el proyecto solo por él mismo, le resulta negativo. Es decir, no es solo el gobierno quien intenta asociarse con el sector privado, sino

¹ Mientras que por lo regular, la APP busca una relación equilibrada entre la parte pública y privada, existen relaciones de APP que pueden caracterizarse con una mayor responsabilidad privada por acuerdo de las partes, y que puede identificarse con el concepto de privatización, que alude a un proceso identificable por los siguientes elementos: desregulación, venta de empresas públicas al sector privado, prestación de servicios por la vía contractual, una sostenida reducción de servidores públicos en el gobierno, entre otros (Dunsire, 1990: 30).

que también se manifiesta a la inversa. No obstante los gobiernos deben poner especial cuidado en evitar asumir los efectos perversos de un valor público neto que resulta inferior al valor privado en determinados proyectos. La APP presenta serios retos descritos Jooste y Scott (2011:150):

- 1) fallas del mercado asociadas a la provisión de servicios e infraestructura privados,
- 2) fallas de agencia relacionadas con la limitada capacidad de las entidades públicas,
- 3) problemas de legitimidad que rodean la prestación privada en infraestructura, y
- 4) el oportunismo del gobierno que obedece al hecho de que la habiendo logrado los objetivos que interesaban a la parte pública, el promotor privado pierde gran parte de su poder de negociación en las subsiguientes deliberaciones sobre las tarifas (ingresos y pagos) y otros asuntos relacionadas con el funcionamiento de la APP. La superación a estas fallas está íntimamente vinculada con los tipos de APP que se diseñen e implementen, las reglas y el contexto político, social y económico en el que es insertada.

Coincido con Kernaghan (2004) al señalar que no existe un esquema óptimo que cubra todas las posibles formas de APP, puesto que el gobierno puede desarrollar acuerdos de colaboración con una amplia variedad de actores, que incluyan alianzas con otros gobiernos en el mismo país, o con gobiernos en otros países, con organizaciones empresariales, con organizaciones voluntarias y de caridad, e incluso en ocasiones con sindicatos. También con la sociedad civil, en forma de organizaciones o en grupos no organizados.

2. LA RAPPS, PROPUESTA QUE CONSIDERA LA “S” DE LO SOCIAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA.

Transformar la APP en una verdadera sociedad, y no una simple asociación con actores privados que desarrolla algún tipo de transacción que se concentra en proyectos de interés público a partir de la visión que dicta el interés privado, es el gran reto. Sin embargo, esa visión es difícil de alcanzar en Latinoamérica por la cultura administrativa tan distinta, que opone lo público y lo privado, en lugar de complementarlos. Las relaciones asociativas que promuevan el desarrollo

social, implican complementar lógicas y renunciar a ciertos beneficios de unos para lograr el beneficio social. Ello implicará sostenibilidad en la RaPPS.

Las RaPPS se definen como todo tipo de actuación conjunta que involucra al gobierno, sociedad civil y empresa, mediante intermediarios que organizan la acción para fines colectivos de desarrollo social. Tales relaciones se caracterizan por la interdependencia actores, aun cuando existe un actor central.

Transitar desde una APP hacia una RaPPS que involucre fuertemente lo social, no es un cambio menor. Esto refleja cierta tendencia internacional en temas locales.

Cuando la relación está restringida solo a gobierno y empresas, y limitadas a vaivenes políticos, se manifiesta un choque de tres lógicas: de mercado versus creación de valor público versus control político de lo social por los políticos. Mediante la observación de tres casos, se propone una mirada alternativa para observar la relación entre gobierno, empresa y sociedad: la deliberativa, la corporativa y la participativa. La caracterización de estas tres miradas es posible a partir de un proyecto de investigación realizado sobre participación ciudadana en la gestión de los asuntos públicos, realizado entre 2013 y 2014. Las definiciones de los tres tipos de RaPPS, se hacen a partir de la observación y el análisis exploratorio de los casos estudiados, sin que se trate de las únicas RaPPS existentes.

La primera, es una RaPPS deliberativa, que consiste en la posibilidad de crear procesos y métodos conjuntos de trabajo que permitan el control social de la ciudadanía hacia el gobierno y la colaboración como resultado de la interacción. Para ello, se requiere una sociedad civil basada en el despliegue de diversos saberes para aumentar la gestión pública.

La RaPPS corporativa es aquella que funciona a partir de intermediario privado entre el gobierno y la sociedad, para lograr fines públicos. Esto implica la participación directa o estrecha entre gobierno y corporación.

La RaPPS participativa considera que la sociedad propone y el gobierno decide técnicamente la opción más viable, para lo cual toma en cuenta a la sociedad que se convoca, pero evaluando las propuestas desde el gobierno.

Cada base en el análisis de los casos, se pudo identificar los tres tipos de RaPPS, casos que tocará al lector otorgar algún calificativo. Si bien se argumenta que

representan prácticas innovadoras, el lector tiene la valoración final de lo presentado en este artículo.

Tabla 2
Características de tres tipos de Relación asociativa Público- Privado- Social (RaPPS)

Tipo de RaPPS	Arena de política pública	Objetivo central	Forma de gobierno	Centralidad de la relación asociada	Caso estudiado
Deliberativa	Coordinación/ Supervisión/ intercambio	Evaluación de los procesos de la administración pública	Gobierno abierto	Socio-gubernamental	León de los Aldama, México
Corporativa	Regulación	Financiamiento privado para realizar programas públicos	Gobierno en red	Privado- Social	Santiago de Chile
Participativa	Negociación	Legitimidad en la definición de la obra pública y gasto público	G o b i e r n o participativo	Público- Social	Ciudad de México

Fuente: elaboración propia.

Cada tipo de RaPPS presenta ventajas y desventajas, así como características derivadas de su análisis. Dado el nivel exploratorio de la investigación, no se describen atributos de forma exhaustiva, ni las causas que favorecen la sostenibilidad, institucionalización o enraizamiento de la relación asociativa entre actores. Tampoco se pone a prueba hipótesis de investigación, sino solo se establecen premisas para futuros estudios.

3. LA RELACIÓN ASOCIATIVA DELIBERATIVA: EL CASO EN LEÓN DE LOS ALDAMA, MÉXICO

El punto de partida de este estudio de caso es la investigación desarrollada por Mariñez y Valenzuela (2013) sobre el gobierno abierto a nivel municipal. Se trata de uno de los primeros trabajos en abordar la apertura gubernamental, a nivel local. La riqueza en la exploración del caso, sirve de base para profundizar en el eje asociación público- privada (APP), propuesto en el modelo de gobierno abierto de Mariñez y Valenzuela (2013).

La relación entre actores en este caso, es empujada desde la sociedad civil organizada, vía el Observatorio Ciudadano de León (OCL). Esta organización formada en enero de 2010, se caracteriza por el desarrollo de la herramienta IWA 4, para medir la calidad de gobierno a partir de una metodología que sugiere el nivel de confiabilidad de los gobiernos de proximidad (locales). La experiencia contó con el acompañamiento de la Fundación para Gobiernos Confiables (FIDEGOC), y se intentó replicar en diversas ciudades de México y en otros países.

El resultado de la puesta en práctica de la metodología del OCL, brindó resultados positivos y es el antecedente inmediato del estándar aprobado por la Organización Internacional de Normalización (ISO), constituido en la norma ISO-18091 que guía los sistemas de gestión de la calidad de los gobiernos locales. Desconozco si a la fecha existen municipios u observatorios que hagan uso de la norma ISO-18091, como sucedió con el IWA 4.

La relación asociativa tuvo más la lógica de la colaboración, pero sin renunciar al control ciudadano de la gestión pública.

En otras acciones, el OCL emprendió entre 2009 y 2012, el sistema integral de gobernanza urbana, a fin de dar seguimiento y monitoreo a las asuntos de seguridad, delincuencia y violencia urbana. La relación asociada entre gobierno y sociedad descrita entre Ayuntamiento de León y el OCL, cerró su capítulo dejando algunos temas pendientes que de haberse concretado, hubiera sido un caso único en materia de gobierno abierto. De las entrevistas realizadas se conoció que más de 400 bases pudieron interoperarse, con el propósito de lograr mejorar la comunicación en doble vía, a través de bases de datos, para elevar la calidad de los insumos que el gobierno disponía para los procesos de toma de decisiones en la planeación de la ciudad. Con la interoperabilidad de las bases de datos, podrían atenderse reportes en las cuales el OCL identificó que la variación de un mismo dato reportado por el gobierno municipal. Tales reportes se utilizaron en la planeación de la política pública de vivienda con una diferencia de 300 mil habitantes, entre lo obtenido por el OCL y lo contabilizado por el gobierno. La diferencia provino de la contabilidad de zonas regulares y en otras se incluyó asentamientos urbanos irregulares.

Con la intervención del OCL en los procesos decisorios, pudieron organizarse los procesos internos para obtener resultados esperados en la verificación ciudadana

de las actividades de los servidores públicos. Se tenían reuniones mensuales en un comité bipartita (gobierno y ciudadanos) que se creó para atender la gestión de la calidad, en el cual se designaron enlaces específicos que coordinan la verificación. Se pudo observar que existió una mejor comunicación entre las dependencias para lograr objetivos comunes.

El OCL promovió entre 2009 y 2012, una mayor transversalidad entre las distintas instancias de gobierno. Desde que existe el OCL se produjeron cambios importantes en el proceso y entrega de servicios públicos. La deliberación entre la figura de auditores ciudadanos y servidores públicos no fue sencilla, ni fácil de procesar. El principal obstáculo obedeció a una baja cultura organizacional de apertura, donde la transparencia y la participación ciudadana pudieran estar aceptadas dentro de la normalidad administrativa.

Al aplicar el IWA 4, el OCL agrupó, capacitó y supervisó a ciudadanos, en torno de 39 indicadores y 273 sub-indicadores que derivan de cuatro cuadrantes: 1. Desarrollo institucional para un buen gobierno, 2. Desarrollo económico sostenible, 3. Desarrollo social incluyente y 4. Desarrollo ambiental sostenible.

El impacto de las revisiones del OCL se tradujo auditorías ciudadanas que antes eran desarrolladas por estudiantes universitarios, con una herramienta similar que antecedió al IWA 4 denominada “desde lo local”, agenda creada por el Instituto Nacional Federalismo (INAFED), órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación del Gobierno de México. La evaluación al desempeño del gobierno municipal se midió con anterioridad en la agenda desde lo local, a partir de temas aislados y de manera incompleta. Eso se atendió en el IWA 4, y el OCL midió el desempeño de forma más articulada y transversal a 39 grandes temáticas.

A diferencia con otros observatorios, radica en que el OCL evaluó todas las funciones que un gobierno no puede dejar de ejercer (39 indicadores). En cada subindicador se pide la existencia de programas con un diagnóstico completo, confiable, sustentado y actualizado para iniciar o implementar un programa del gobierno municipal. A partir del 2013, la relación asociativa entre gobierno municipal y el OCL entró en crisis, lo que llevó a suspender los ejercicios de medición de la calidad de gobierno municipal. La estrecha apertura dejó de existir y el OCL se limitó a conocer el desempeño vía canales institucionales y tradicionales de acceso a la información pública.

Dado que el sector público está acotado por un marco legal basado en el principio de legalidad, donde solo puede realizar aquello para lo cual está expresamente permitido, bajo contextos donde predominan administraciones públicas de corte tradicional, el sector privado y social tienen mayor posibilidad de actuar de forma más discreta y con menores ataduras legales en la solución de los problemas públicos.

Generar acuerdos colaborativos, facilita que los espacios y temas donde el gobierno local está limitado, sea el actor social o privado el que desarrolle la actividad de forma complementaria. Un ejemplo, es el caso de la política pública de educación, a nivel municipal se tienen facultades mínimas y casi inexistentes. El rol del gobierno local se limita a dar becas, ayuda a construir escuelas, sin mayor incidencia. No obstante en las entrevistas se pudo constatar la disposición de entrarle a temas desde la sociedad civil, donde el gobierno municipal está limitado.

En las reuniones que tuvo el OCL con la autoridad municipal entre 2009 y 2012, se trató este tema con el Alcalde, expresando el OCL su interés de dar la batalla ante los problemas de educación, frente a otras instancias de gobierno. Por ejemplo, se tuvo conocimiento de venta de drogas en una escuela de educación básica. La sociedad civil se ofreció a promover acciones de prevención, pero la sustentabilidad dependió en buena medida del apoyo otorgado por la autoridad local. A su vez, ¿Cómo puede ser respaldado el gobierno municipal por la ciudadanía? Ésta última cuestión, se promueve por la ciudadanía interesada en respaldar a su gobierno, aun cuando se trate de diversas instancias involucradas. Visto así, una participación colaborativa resultó crucial para transformar una relación de control social, por una RaPPS de alcance colaborativo.

La colaboración implica el acuerdo de dos partes, una parte gubernamental que se forma de diversos actores políticos y burócratas, y otra parte privada o social, de naturaleza distinta al sector público, cuyo funcionamiento es más flexible y adaptable al entorno global, en contraposición al sector gubernamental, ésta última se distingue por el apego inflexible a estructuras jerárquicas.

Ahora bien, el hecho que el gobierno inicie una relación asociativa con Firms, Empresas privadas, Observatorios, u otros entes sociales, para proveer bienes, servicios, acciones de políticas, no necesariamente involucra actividades de tipo colaborativo, ni que sea exitosa.

Es fundamental identificar el contexto y las variables que involucran una relación colaborativa exitosa y trabajar en esa línea. Hoy en día, la existencia de una fuerte tendencia a compartir con terceros, herramientas de acción pública para realizar funciones gubernamentales básicas, el uso de cierto nivel de discrecionalidad en la relación asociativa ha resultado un factor favorable de articulación de asociaciones y alianzas estratégicas. Esto ha conducido a la vez, a declinar de forma sostenida el ejercicio de la autoridad pública tradicional, basada solo en el gasto de fondos públicos (Salamon, 2002; Donahue y Zeckhauser, 2011: 5).

4. LA RELACIÓN ASOCIATIVA CORPORATIVA: EL CASO EN SANTIAGO DE CHILE

Los programas públicos, en particular aquellos que se refieren al desarrollo urbano, "...han adoptado en muchos casos una visión simplista y utilitarista...", sin embargo, algunos estudios ya han demostrado que pueden ser una herramienta útil, que logre la vinculación entre gobierno, ciudadanía y grupos de interés (Cabrerero, a2006: 69).

La diferencia de gobernar por programas y gobernar por políticas, indica que mientras en los primeros se trata de programas con una visión eminentemente gubernamental, en los segundos se genera una visión de conjunto, donde el gobierno juega un rol estratégico articulador de la acción pública. Expresado de otra forma, "se observa en los gobiernos locales una transición del modelo productor de servicios, al modelo productor de políticas públicas y de una acción pública de alta intensidad" (Cabrerero, b2006: 273-274).

Citar a Cabrerero facilita la introducción **del segundo caso de estudio, toda vez que** mediante el Programa Estratégico de Desarrollo Comunal de Santiago de Chile, se define una relación asociativa entre el gobierno, sector privado y social. La Corporación para el Desarrollo de Santiago (CORDESAN), es un actor privado con 29 años de existencia. Está encabezado por un cuerpo directivo que lo preside el Alcalde de la Municipalidad de Santiago y el Vicepresidente es el Secretario de Planeación de la Municipalidad.

A través de esta RaPPS, se posibilita retomar elementos consustanciales a enfoques sobre participación y gobernanza democrática. Estos últimos ponen en el centro de la consolidación de la ciudadanía plena tanto la atención a los derechos sociales

como los deberes y la capacidad deliberante de los ciudadanos en la construcción de la esfera colectiva (De la Maza *et al*, 2012).

La CORDESAN, identificó cierta problemática que buscó resolver junto con la comuna de Santiago, lo que dio origen al programa “nuestros barrios”. El barrio en Santiago es una figura que tiene una larga tradición, la cual entró en crisis ² cuando se presentó una fuerte tendencia de migración hacia mejores ciudades y regiones donde vivir. El programa “nuestros barrios”,³ tiene su antecedente en el programa “municipio y participación”.

El objetivo del programa, es entender al barrio como un actor del desarrollo urbano y social, protagonista del proyecto estratégico de la comunidad y los barrios, para lo cual se formaron Comités de Adelanto integrados por empresarios, comerciantes, autoridades universitarias, dirigentes de agrupaciones de vecinos, de iglesias, de comités vecinales de seguridad pública, entre otros. Al consultar a varios ciudadanos de forma aleatoria, desconocieron la formación de estos comités. Lo que significa desconocimiento al respecto de las actividades de la CORDESAN.

De acuerdo a fuentes bibliográficas consultadas, los residentes y usuarios determinan la vocación del barrio, los proyectos de desarrollo y la transformación del espacio público. Estos comités tratan de agrupar a todo elemento activo del barrio, sin afectar las estructuras de participación ciudadana preexistentes en ordenanzas. Se desconoce en esta investigación si esos comités aun funcionan o su período de vida.

Entre las obras que han gestionado estos Comités de Adelanto destaca el proyecto “nuevo Santiago”, que adiciona a la ciudad un nuevo barrio, mediante una inversión de 23 millones de dólares, se trata del proyecto de remodelación Balmaceda, que considera la construcción de cinco mil departamentos, ocho edificios y tres plazas comerciales. El proyecto fue asesorado por empresas especializadas en desarrollo urbano; y otros proyectos más es la recuperación del Patrimonio histórico de Santiago

² Estos problemas eran al deterioro de la ciudad a causa de la contaminación, congestión vehicular y localización de actividades molestas para la ciudadanía. Véase el documento “Santiago una comunidad de barrios”, p. 41.

³ Existió un programa nacional que se denomina “Chile Barrio”, dedicado al combate a la pobreza y de alcance nacional. No es el mismo programa que se propone estudiar en este documento.

y la formalización del comercio en vía pública. Este último programa implica no solo su reubicación en un establecimiento, sino su inserción al sistema tributario.

La mayoría de los gobiernos operan bajo esquemas de administración pública tradicional, lo que dificulta desarrollar proyectos públicos en virtud de la rigidez legal y administrativa. En este tipo de relación asociativa, justamente el sector privado es quien puede actuar sin estar atado a esa limitación, es decir, le resulta más factible innovar en la prestación y entrega de servicios, alejado de los límites que impone el marco legal que predomina en el servicio público, para acercarse a esquemas flexibles de regulación administrativa.

Actualmente la manifestación de un mercado global, permite a las empresas privadas dar vida a una visión estratégica para ejecutar proyectos de utilidad y alto valor económico, en contraparte los gobiernos poseen una defectuosa capacidad institucional para dirigir proyectos por sí solos, dados los escasos recursos humanos y financieros que disponen y una mermada capacidad fiscal.

Al asociarse la autoridad pública municipal con un ente privado bajo esquemas corporativos, podría derivar de problemas para rendir cuentas. Al respecto, Donahue y Zeckhauser (2011: 256) hacen una crítica a este tipo de relación asociativa, por la imprecisión que goza la relación entre la parte pública y privada. Nos enfrentamos al problema de cómo lograr una adecuada asignación y elección de los empresarios con los cuales compartir los retos públicos.

Desde esta perspectiva, un contrato entre el gobierno y una empresa para brindar un servicio, como puede ser la recolección de basura o administración de una prisión, no implica una relación asociativa colaborativa, por la relación de subordinación que asume el sector privado. Una relación se transforma en colaborativa en la medida en que ambas partes definen de forma conjunta los objetivos y los medios para alcanzarlos (Donahue y Zeckhauser, 2011).

En este estudio de caso, la relación asociativa se le denomina corporativa al no tener la intención de colaborar entre sectores, sino de efficientar y proveer mejor manejo de los recursos públicos y aplicar otros fondos privados para programas con objetivos públicos. Mediante un ente privado como la CORDESAN, se vuelca el gobierno municipal hacia una gestión más estratégica que exige actuar como corporación privada con fines públicos.

Se desconoce si la incursión de autoridades públicas dentro del Consejo de Administración en un ente privado como la CORDESAN, enfrente problemas de confianza ciudadana. Una adecuada rendición de cuentas corporativa, tendría impacto positivo en la ciudadanía. Por otra parte, el aumento de la responsabilidad social corporativa, persuade a organizaciones civiles, empresariales no lucrativas y lucrativas, de involucrarse en los problemas que el gobierno ha descuidado.

La vinculación con la ciudadanía mediante la transparencia es factor clave en el éxito de este tipo de relaciones asociativas corporativas. La influencia generada en la vinculación entre el gobierno y el sector privado (formado por empresas sin fines o con fines de lucro), pretende estimular el desarrollo de proyectos productivos que favorezcan el interés público y mejorar la calidad de vida, tanto individual como colectiva.

Moore (2006:4) argumenta que es difícil ir en contra de instrumentos que fortalecen la gestión pública donde el actor privado tiene un rol importante, para fortalecer la lucha de los gobiernos en sus metas de prosperidad económica, y muchos otros fines de primer orden social y político. Sin embargo, el académico de Harvard externa su inquietud acerca de que el gobierno resulte sometido a la influencia (o engaño) del actor privado, aunque reconoce que las organizaciones públicas han descansado, de forma histórica, en el mundo privado para cumplir sus metas, y a su vez, las organizaciones privadas han basado su actividad, por largo tiempo en el apoyo de instituciones públicas, lo que indica cierto grado de interdependencia.

5. LA RELACIÓN ASOCIATIVA PARTICIPATIVA: EL CASO EN CIUDAD DE MÉXICO

A diferencia del caso chileno, las relaciones asociativas participativas implican alto grado de negociación. El caso de la Ciudad de México brinda un contexto donde los servicios públicos y la implementación de programas públicos son complejos por el elevado número de actores políticos, además de tratarse de una de las más pobladas del mundo.

Comprender la RaPPS participativa, más como una negociación que una regulación, facilita la comprensión del estudio de caso de la Ciudad de México.

Junto con la promulgación de la Ley de Participación Ciudadana de 2004, se han establecido también, programas públicos de consulta y concertación, impulsando la participación del sector social y privado en la realización, así como el financiamiento de proyectos.⁴

En la planeación gubernamental, la formación de alianzas y otras formas de asociación se consideran plataforma para la promoción de las estrategias de inversión y financiamiento de algunos proyectos, estuvieron previstas en el Programa General de Desarrollo del Distrito federal (2007-2012: 80), el cual definió el rumbo del programa comunitario “Mejoramiento Barrial” del Gobierno del Distrito Federal

Este programa comunitario centra su objetivo en promover el respeto y el cumplimiento de los derechos sociales y mejorar el espacio público, así la imagen urbana de la ciudad. Además, pretende apoyar los proyectos que los barrios formulan a través de organizaciones ciudadanas y de la sociedad civil. El programa concibe al barrio “como la unidad, como la comunidad que se conoce así misma y que trabaja por su identidad” (Programa de Desarrollo del Distrito Federal, 2007- 2012).

Este programa parte del supuesto que son las comunidades las que conocen mejor las necesidades de su barrio o espacio público. En el caso de la Ciudad de México, se postulan proyectos de mejoramiento barrial por todas las organizaciones sociales, civiles, comunitarias, vecinales e instituciones académicas, interesadas en promover procesos participativos de mejoramiento en los barrios y colonias de la Ciudad de México.

Este programa ha sido reconocido por el Observatorio Internacional de la Democracia Participativa, con sede en Barcelona. Influyó para lograr esa distinción, el nivel de incidencia en la participación ciudadana que involucra a zonas de alto grado de conflictividad social y/o degradación urbana, clasificados como de media, alta y muy alta marginación. Estos criterios se publican en la Convocatoria anual que emite la Secretaría de Desarrollo Social.

⁴ Las figuras que considera la Ley de Participación Ciudadana del Distrito federal están: Plebiscito; Referéndum; Iniciativa Popular; Consulta Ciudadana; colaboración Ciudadana; Rendición de Cuentas; Difusión Pública; Red de Contralorías Ciudadanas; Audiencia Pública; recorridos del Jefe Delegacional, y Asamblea Ciudadana. Véase el artículo 2°.

Los responsables o promoventes de los proyectos de mejoramiento barrial, deben ser residentes en el barrio o colonia del lugar, propuesto para llevar a cabo una mejora o innovación en el entorno. Se trata de apoyar proyectos muy específicos, que deberán consensarse entre los diferentes actores de la comunidad para construir un sólo proyecto que deberá ser aprobado en Asamblea Vecinal. Los actores que participan en este programa, son predominantemente del sector público y la sociedad civil, siendo los siguientes:

Secretaría de Desarrollo Social del D.F., Subsecretaría de Participación Ciudadana, El Comité Mixto que aprueba los proyectos, asesores técnicos de los ciudadanos interesados en presentar un proyecto, el Comité de Administración que se encarga de vigilar la correcta ejecución de los trabajos a ejecutar del proyecto aprobado y de la administración de los recursos y por último, el Comité de Supervisión para cuidar la calidad de la obra.

El Gobierno de la Ciudad de México no se apoya en alguna entidad privada o intermediarios para apoyar obra de mejoramiento, que no sea a través del Comité Técnico y los ciudadanos promoventes de los proyectos. Esto caracteriza una participación ciudadana con actores predominantemente públicos, en la virtud que los órganos de fiscalización de los proyectos de mejoramiento barrial se componen por ciudadanos electos en asamblea vecinal.

El marco jurídico les obliga a rendir cuentas, y limitar su actuación a lo estipulado en la norma prevista para el programa de mejoramiento barrial, cancelando explícitamente la posibilidad de concursar esfuerzos con la iniciativa privada. Esta característica, permite observar que el diseño institucional bajo el cual se desarrolla la participación ciudadana en el programa de mejoramiento barrial del Distrito Federal, es menos flexible y más normativo.

De acuerdo a fuentes oficiales, en 2007 se destinaron 80 millones de pesos, en 2008 el monto fue de 131 millones de pesos y para 2009 se alcanzó la cifra de 200 millones de pesos mexicanos. Un presupuesto pequeño comparado con otras partidas destinadas a promover al presupuesto participativo, como el administrado la Secretaría de Gobierno del Distrito Federal, 706 millones de pesos mexicanos.

Del total de proyectos aprobados por año fue de 48 (2007), 102 (2008) y 191 (2009) proyectos. La delegación Iztapalapa fue la que más proyectos obtuvo

aprobados, representando el 29% (2007), el 29.5% (2008) y el 25.6% (2009) del total de cada año.

Las obras realizadas en 2008, el 15.7% correspondió a construcción de centros comunitarios, bibliotecas y casas de la cultura. En 2009 la cifra se aumentó al 24.6% en el mismo rubro. Otro rubro sobre el que más proyectos se realizaron entre 2008 y en 2009, fue la rehabilitación en áreas verdes, parques, jardines y áreas de juego, representando el 26.5% en 2008 y 20% en 2009. El rubro con más proyectos aprobados fue el de imagen urbana, mobiliario urbano, arreglo de fachadas, entre otros en 2008 fue el 31.4% del total y en 2009 correspondió al 40.4% del total.

Otras obras realizadas, fueron la construcción de canchas deportivas, rehabilitación de plazas públicas, camellones, muros de contención, construcción de auditorios e invernaderos. Los proyectos se desarrollaron atendiendo el grado de marginación del Distrito federal, como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 3.
Proyectos aprobados y ejecutados en el programa mejoramiento barrial de la Ciudad de México

Número	Grado de marginación	Año 2007	Porcentaje respecto al total	Año 2008	Porcentaje respecto al total	Año 2009	Porcentaje respecto al total
1	Muy alto	16	33	32	31	61	32
2	Alto	14	29	33	32	50	26
3	Medio	11	23	15	15	37	19
4	Bajo	6	13	18	18	31	16
5	Muy bajo	1	2	4	4	12	6
Total de proyectos		48	100	102	100	109	99

Fuente: Página web del Ayuntamiento de Barcelona, que aloja la descripción del ganador de la IV distinción que otorgó el Observatorio Internacional de la Democracia Participativa, al Programa Comunitario de Mejoramiento Barrial de la Ciudad de México. http://www.bcn.cat/oidp/IV_distincion_mexico/

En suma, el programa comunitario del Gobierno de la Ciudad de México, se enfocó en el período de estudio, a priorizar obras de impacto directo en los barrios del Distrito federal. Considerando la estructura que se creó para la aprobación, supervisión y control de la ejecución de estos proyectos, el impacto social no es visible en tanto no se continúe con otras obras de mayor alcance y acciones de política pública que acompañen las obras. Por ejemplo, una cancha deportiva construida con ese recurso público pudiera ser vandalizada, sino existen acciones posteriores de prevención del delito, donde la cancha deportiva sea factor de cambio a favor de las acciones reductoras del delito.

Las obras conocidas como de “relumbrón”, es decir, aquellas obras que tiene alta visibilidad ante la ciudadanía, se realizan con el presupuesto ordinario que prevé su aplicación en otros programas públicos. El programa de mejoramiento barrial genera una cadena de actores, donde el actor gubernamental es central, sin relegar al ciudadano como actor promovente de proyectos y verificar de la obra realizada. Si bien niega la participación de actor privado alguno, el beneficio en la actividad económica es latente y potencialmente, actores privados podrían definir proyectos en carácter de ciudadanos del barrio que les corresponda.

CONCLUSIONES

El estudio no pretende calificar como exitosos los casos explorados en esta investigación, sino proveer de un marco teórico y empírico que facilite la comprensión de los tres tipos de relaciones asociativas propuestas: deliberativa, corporativa y participativa.

La metodología de caso, permitió caracterizar cada una de las relaciones APPS, las cuales muestran el desarrollo en cierto grado de cadenas de valor público (Hintze, 2012: 60; Falcao y Marini, 2010:59). Las cadenas de valor público son un conjunto de decisiones que se fortalecen en su calidad, al intervenir instituciones públicas, privadas y sociales, que devienen de los tres tipos de relaciones asociativas. Cada una de las tres RaPPS, disponen de lógicas instrumentales distintas, pero a la vez buscan un mismo propósito: El desarrollo social de las comunidades, barrios y ciudades.

En el caso de las RaPPS colaborativas, la supervisión de la acción pública desde la ciudadanía, organizada mediante el OCL tuvo como efecto abrir el gobierno,

como un medio para medir la calidad de gobierno. Pasar de la acción de auditor a la acción de ente colaborador desde la sociedad civil, implicó fuerte nivel de coordinación, que en muchas ocasiones tuvo barreras desde la burocracia intermedia, no tanto de la alta dirección municipal. Los intercambios fluyeron hasta que el cambio en el mando gubernamental local de León, Guanajuato, México, frustró el proyecto que se vino gestando desde el OCL.

En el caso de las RaPPS corporativas, la regulación del ente privado cuya dirección está en manos del mismo Alcalde de la Municipalidad de Santiago, aglutina en una misma dirección los esfuerzos para atender programas en los barrios. El diseño institucional de participación ciudadana en Chile, es más flexible, pero no necesariamente es una opción factible para el caso mexicano. Como se pudo constatar, en el caso del programa comunitario de mejoramiento barrial de la Ciudad de México, no está permitido vincular los proyectos a un ente privado. No obstante, comerciantes u otros actores con actividad económica, podrían participar como ciudadanos para mejorar las condiciones sociales de su entorno.

En las RaPPS participativas, el entramado institucional es sumamente complejo, pero con alta intensidad en la participación ciudadana. El ciudadano propone y un Comité técnico selecciona los proyectos a ejecutarse. Los recursos públicos garantizan que el gobierno tenga en sus manos implementar la obra autorizada o presupuestar su realización más adelante.

Las lecciones aprendidas en los tres casos, indican que la sostenibilidad de las relaciones asociativas obedece a múltiples causas. En el caso de León de los Aldama, la colaboración dejó de tener vigencia y regresó la relación a una de índole vigilante, de mayor distancia entre los actores social (OCL) y el gobierno municipal. La subsistencia del OCL después del quiebre relacional, fue gracias a la aportación de los empresarios locales, interesados en contar con mejores herramientas de control social de la gestión pública municipal.

En cuanto al caso de Santiago, el manejo de las finanzas parece ser el punto débil en el momento en el cual, el Alcalde de Santiago tomó la dirección de la CORDESAN. La convergencia de los actores públicos en un ente privado, podría incentivar bajo nivel de rendición de cuentas si no se dispone de mecanismos suficientes de transparencia corporativa.

En cuanto al caso de la Ciudad de México, el programa de mejoramiento barrial muestra aun un bajo presupuesto en el cual la ciudadanía puede incidir mediante proyectos de desarrollo barrial. La innovación administrativa en ese programa fue reconocido, pero como sucede con el caso de León, Guanajuato, al renovarse la alta dirección política se corre el riesgo de querer reinventarse todo, perdiendo el aprendizaje acumulado por varios años. Lo cual no parece suceder en el caso de Santiago de Chile, quizá debido al alto nivel de institucionalización en la relación RaPPS corporativa. Ésta investigación dejó abiertas futuras líneas de trabajo que refuercen la definición de los atributos que caracterizan cada tipo de Relación asociativa Público, Privada y Social (RaPPS).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bovair, T. (2004) "Public- Private Partnerships: from Contested Concepts to Prevalent Practice". *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 70, núm. 2, pp. 199-215.
- Breyer, S. (2011) "Foreword", en Donahue y Zeckhauser (2011) *Collaborative Governance. Private roles for public goals in turbulent times*. New Jersey: Princeton University.
- Cabrero, E. (a2006) *Acción pública y desarrollo local*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cabrero, E. (b2006) "El horizonte de la participación ciudadana en las políticas públicas del ámbito local de gobierno. ¿Hacia una gestión de proximidad?", en León y Ramírez, *et al*, *Ciudadanía, democracia y políticas públicas*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Dawes, S. (2011) "Privacy and the public/private dichotomy". *Thesis Eleven*. Vol. 107, núm. 1, pp.115-124.
- De la Maza, Robles, Montecinos y Ochsenius (2012) "Redes de política pública y agendas de participación ciudadana en el Chile postransicional ¿Desafiando la política o recreando sus límites?" *Gestión y Política Pública*. Vol XXI, núm. 1, pp. 45-86.
- Donahue, J y Zeckhauser, R. (2011) *Collaborative Governance. Private roles for public goals in Turbulent Times*. New Jersey: Princeton University.
- Dunsire, A. (1990) "The Public/Private Debate: Some United Kingdom Evidence". *International Review of Administrative Science*. Vol 56, núm. 1, pp. 29-61.
- Eggers, W. D. y Startup, T. (2008) *Cerrando la brecha de la infraestructura: El papel de las Asociaciones Público- Privadas*. Deloitte Research.

- Falcao, H. y Marini, C. (2010) *Guía de Gobernanza para resultados en la Administración Pública*. Brasil: Publix.
- Goldsmith, S. y Eggers, W. D. (2006) *Governing by Network: The New Shape of the Public Sector*. Washington, DC: The Brookings Institution.
- Hinzte, J. (2012) “La evaluación de la efectividad de las organizaciones públicas (y la construcción de sus indicadores)”. *Buen Gobierno*. Núm 12, enero-junio, pp. 58-70.
- Jiménez, C. (2014) “Smart Government: un paso más allá del Gobierno Abierto”. *Memoria del XIX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Quito: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Jooste, S. y Scott, R. (2012) “The Public- Private Partnership Enabling Field: Evidence from Three cases”. *Administration and Society*. Vol. 44, núm. 2, pp. 149-182.
- Kernaghan, K. (2004) “Symposium on Public- Private Partnerships Revisited: Implications for Future Governance: Introduction”. *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 7, núm 2, pp. 195-198.
- Klijn, Edelenbos, Kort y Twist. (2008) “Facing management choices: an analysis of managerial choices in 18 private partnership projects complex environmental public-private partnership projects”. *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 74, núm 2, pp. 251-278.
- Longo, F. (2012) “Innovación en gobernanza: entornos colaborativos y liderazgos relacionales”. *Ekonomiaz*. No. 80, abril-junio, pp.47-69.
- Mariñez, F. y Valenzuela, R. E. (2013) *Gobierno Abierto: ¿Más Innovaciones ¿Más Gobierno? ¿Más Sociedad ¿En Qué Consiste? Propuestas para los Gobiernos Locales*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Moore, M. (2006) “Creando valor público a través de asociaciones público-privadas”. *Reforma y Democracia*, No. 34, pp. 1-22.
- Salamon, L. (2002) *Tools of government. A guide of to the New Governance*. New York: Oxford University Press.
- Stiglitz, J. y Wallsten S. (1999) “Public-Private Technology Partnerships: Promises and Pitfalls”. *American Behavioral Scientist*. Vol. 43, núm 1, pp. 43-52.

