

# NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN PÚBLICA

## La relación entre cultura, liderazgo y tecnologías de gestión, después del “big bang” paradigmático

Isidoro Luis Felcman (\*)

### UN POCO DE HISTORIA

Hace unos años atrás, a comienzos de 2009, escribí unos artículos vinculados a un fenómeno socio-económico-político que nos golpeo con fuerza como sociedad y como individuos, muy especialmente a los que nos dedicamos al estudio y la praxis (a veces frustrante) de transformar la realidad desde las organizaciones públicas. Hago referencia al fenómeno de la implosión financiera mundial sucedida en el año 2008.

En aquel momento se me ocurrió denominar a dicho evento/proceso “el big bang paradigmático”, por las implicancias que, lo que fueron en principio solo eventos aparentemente aislados y encapsulados (una nueva baja circunstancial de las bolsas y los mercados), tuvieron luego a nivel de las ideas y fundamentos sobre la economía, la política, la sociedad y también la gestión de lo público. A mi juicio, lo que se estaba allí gestando era un cambio de paradigmas, una nueva forma de ver el mundo.

Unos años más tarde, a mediados de 2011, y después de perfeccionar las ideas originales, tuve la ocasión de publicar el artículo “Nuevos Modelos de Gestión Pública: cultura, liderazgo y tecnologías de gestión después del big bang paradigmático” (artículo incluido en el libro Felcman I., Blutman G. 2011). El libro fue prologado por el Dr. Bernardo Kliksberg, a quien voy a citar textualmente en los próximos párrafos, a manera de introducción, y para desarrollar luego la relevancia que tiene el tema para futuros trabajos de investigación. La cita fue extraída del aludido prólogo.

*En América Latina y en Argentina de los años 90, el pensamiento hegemónico instalado en el poder produjo un gigantesco vaciamiento del Estado. Postulaba, entre otros aspectos, que el Estado deseable era el “Estado mínimo”. Ya previamente la dictadura militar había sostenido como lema “achicar el Estado para agrandar*

(\*) Profesor Titular de Administración Pública FCE-UBA / Director del Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Argentino

*la nación”. Lo sucedido no fue sino el reflejo de similares emprendimientos llevados a cabo en varios países del mundo desarrollado entre los años 70 y 90.*

*Así entonces, en los 90 se redujo brutal e indiscriminadamente la planta pública de funcionarios, se dieron incentivos para que se fueran del Estado los más calificados, se privatizó casi todo, desapareció la posibilidad soberana de diseñar políticas económicas, los roles de las políticas públicas fueron minimizados. Los resultados son conocidos. El modelo económico ortodoxo instrumentado hasta sus últimas consecuencias en la Argentina de esa década, convirtiéndola en un “modelo de referencia” para disciplinar a otros países discolos, fue refutado por el único juez inapelable: la realidad.*

*En el país de los 90 la pobreza se triplicó y 8 millones de personas dejaron de ser clase media para transformarse en nuevos pobres. A fines del 2002, el 58% de la población estaba por debajo de la línea de pobreza. Las desigualdades crecieron abruptamente: en 1986 el 10% más rico, tenía 12 veces los ingresos del 10% más pobre; en el 2000, eran 26 veces. En otros países de América Latina las consecuencias del modelo ortodoxo fueron similares. En 1999, el 43.8% de los latinoamericanos eran pobres, en uno de los continentes con más potencial económico del planeta. (Kliksberg B., prólogo op. cit.)*

Pasados algunos meses de la referida publicación, considero interesante avanzar con algunos apuntes para la elaboración de un marco teórico, que luego oriente futuros trabajos de investigación en la materia. Veamos en los próximos párrafos la relevancia del tema y algunas de las principales preguntas problematizantes.

### RELEVANCIA DEL TEMA Y PRINCIPALES PREGUNTAS PROBLEMATIZANTES

Si el mundo creyó que el nuevo paradigma neoliberal y su correspondiente modelo de gestión habían venido para quedarse por centurias (como fue el caso del modelo burocrático-weberiano), grande fue la sorpresa cuando en el año 2008 asistimos a la implosión económico-financiera mundial/global que tuvo lugar a partir de allí y con consecuencias hasta nuestros días.

En virtud de ello, podemos afirmar que el modelo organizacional de gestión pública que comenzó a instalarse hace ya casi 30 años, y aún vigente, se está resquebrajando. Las firmes creencias sobre el Estado mínimo, la desregulación y la infalibilidad de “la mano invisible del mercado”, comienzan a ponerse en duda. Se cuestiona lo incuestionable, y eso es lo que sucede cuando los paradigmas entran en crisis. Podríamos decir entonces que estamos asistiendo a una ruptura paradigmática; llamaremos a este proceso “el big bang paradigmático”.

Se pueden mencionar ilustrativamente algunas reflexiones de aquellos que anticiparon la crisis y luego criticaron al neo-liberalismo una vez producido el estallido. Tal es el caso del premio Nobel Paul Krugman cuando dice: “Yo no estoy a favor de

la intervención del Estado siempre y en todo, pero sí he sido un crítico de la visión extrema del libre mercado... Y sí, esta (crisis) es una reivindicación para aquellos que decimos: “Esperen, el mercado no siempre tiene la razón”. (Krugman P., 2008)

En el mismo sentido anterior, podemos incluir aquí la cita de otro premio Nobel, Joseph Stiglitz, cuando afirma: “El mundo no ha sido piadoso con el neoliberalismo, ese revoltijo de ideas basadas en la concepción fundamentalista de que los mercados se corrigen a sí mismos, asignan los recursos eficientemente y sirven bien al interés público. Ese fundamentalismo del mercado era subyacente al thatcherismo, a la reaganomía y al llamado “consenso de Washington” en pro de la privatización y la liberalización y de que los bancos centrales independientes se centraran exclusivamente en el control de la inflación. Durante un cuarto de siglo, ha habido una pugna entre los países en desarrollo y está claro quiénes han sido los perdedores: los países que aplicaron políticas neoliberales no sólo perdieron la apuesta del crecimiento, sino que, además, cuando sí crecieron, los beneficios fueron a parar desproporcionadamente a quienes se encuentran en la cumbre de la sociedad.” (Stiglitz J., 2009)

En concreto, lo que era aceptado hasta hace algunos años atrás como paradigma predominante, hoy se pone en duda. El hasta ahora vigente paradigma neo-liberal individualista, instrumentado mediante tecnologías de gestión pública denominadas del New Public Management (NPM) (Osborne, D. y Gaebler, T., 1994), parece haber estallado y, adoptando la metáfora del big bang, sus diferentes fragmentos giran en el espacio interparadigmático (acéptese esto como una imagen metafórica). Si bien las regularidades históricas permiten predecir que, abandonado un viejo paradigma habitualmente termina consolidándose uno nuevo (Khun T., 1962), difícil es saber al momento qué características va a tener este último

Aún así, y como existen ciertos indicios respecto de los ejes ideológico/conceptuales que están orientando el destino de los mencionados “fragmentos”, la intención de este artículo será explicitarlos y, en lo posible, anticipar la formación de un nuevo paradigma describiendo sus principales características.

**Podemos afirmar que el modelo organizacional de gestión pública que comenzó a instalarse hace ya casi 30 años, y aún vigente, se está resquebrajando. Las firmes creencias sobre el Estado mínimo, la desregulación y la infalibilidad de “la mano invisible del mercado”, comienzan a ponerse en duda. Se cuestiona lo incuestionable, y eso es lo que sucede cuando los paradigmas entran en crisis. Podríamos decir entonces que estamos asistiendo a una ruptura paradigmática; llamaremos a este proceso “el big bang paradigmático”.**

En definitiva, estamos en presencia, en lo público, de un proceso de cambio de paradigmas que, acompañado de un cambio organizacional, requerirá intervenciones, más que nunca, vinculadas con la operación de variables organizacionales de las habitualmente denominadas “soft”: entre ellas, la cultura y el liderazgo.

De allí la pregunta: cuando hablamos de reforma del Estado, ¿estamos frente a un ya recurrente rótulo empleado en cualquier proceso de cambio, o en esta oportunidad la transformación del Estado está asociada a una ruptura paradigmática? En definitiva, lo que vemos asomar de manera incipiente como proceso de cambio ¿es una vieja etiqueta para un nuevo envase? (Felcman I., op cit.)

Hoy día el objeto principal de debate se centra en la cuestión de los modelos organizacionales de gestión más apropiados para transformar las organizaciones públicas y hacerlas efectivas para la satisfacción de necesidades e intereses colectivos, muy especialmente cuando el mundo entero enfrenta una de las peores crisis de la historia económica contemporánea.

Así vemos entonces que el rol del Estado, la formulación de políticas públicas, los modelos organizacionales de gestión pública y las tecnologías de gestión pública se convierten en temas predominantes de la discusión. No sucede lo mismo con cultura y liderazgo, que parecen ser cuestiones un tanto más rezagadas en el discurso y las propuestas.

Este artículo pretende poner en primer plano la idea que la transformación de la gestión pública plantea un desafío clave: la cultura y el liderazgo efectivo son dos ejes de acción a tener en cuenta para garantizar el éxito de emprendimientos transformadores.

Sin embargo, hay algo más. Sostendremos que la transformación no sólo es impulsar nuevos programas de Reforma, sino que, dado que estamos en presencia de un estallido paradigmático, la cuestión es más compleja: no deberíamos estar pensando en Reforma del Estado, sino más bien en Refundación del Estado en base a nuevos paradigmas y modelos organizacionales de gestión pública, acompañados de las tecnologías de gestión pública que sean congruentes con los nuevos modelos.

Desde este marco buscaremos realizar aportes teóricos sobre el rol de la cultura y el liderazgo en el proceso de cambio organizacional en la gestión pública, e intentaremos explorar la idea de que los cambios organizacionales son impulsados por líderes, y que el liderazgo efectivo en procesos de cambio está culturalmente sustentado (culturally endorsed leadership): no hay líderes efectivos en general, sino líderes efectivos que serán tales en la medida que desarrollen actitudes, habilidades y comportamientos congruentes con la cultura que los sostiene y de la cual emergen (House R. y Javidan M., 2004). Pero también reflexionaremos sobre el rol de los líderes contraculturales, aquellos cuyas características permiten desencadenar procesos de cambio, aun dentro de una cultura organizacional que originalmente no los sustenta y que después los unge como líderes con legitimidad.

En definitiva, congruencia será un concepto clave en el proceso de cambio. En nuestro caso apuntamos a entender las tecnologías de gestión (Suarez, F. y Felcman, I., 1974) como artefactos que se diseñan a partir de un modelo de gestión que les da origen. Por lo tanto, si pensamos en un Estado burocrático-weberiano, tradicional, las tecnologías de gestión utilizadas se utilizarán para automatizar procesos y garantizar la impersonalidad decisoria. Si, en cambio, pensamos en el marco de un modelo de Estado Igualitario y Participativo, las tecnologías de gestión deberán ser congruentes con dicho modelo y diseñarse para horizontalizar los vínculos, lograr involucramiento, asegurar la participación de actores clave en la gestión.

**Este artículo pretende poner en primer plano la idea que la transformación de la gestión pública plantea un desafío clave: la cultura y el liderazgo efectivo son dos ejes de acción a tener en cuenta para garantizar el éxito de emprendimientos transformadores.**

En este contexto de ideas, cultura y liderazgo parecen ser variables clave en la efectividad de los nuevos modelos de gestión pública, que podremos imaginar menos individualistas, menos jerárquicos y más participativos, que aseguren el *governance* entre la sociedad civil, el mercado y la defensa del interés público representado por el Estado. Cultura y liderazgo deberán ser también congruentes con el modelo de gestión a instalarse.

Aceptando lo anterior, la cuestión que ocupará nuestra atención en próximos puntos es: si estamos frente a un *big bang* paradigmático, y todo indica que el proceso finalizará con la consolidación de un nuevo paradigma, un nuevo modelo organizacional de gestión pública y nuevas tecnologías de gestión pública que hagan posible su instalación efectiva, ¿cuál es el modelo de liderazgo y de cultura organizacional que habrá de asegurar congruencia entre el modelo organizacional y el liderazgo requerido para dicho modelo? Ejemplo: si el modelo organizacional jerárquico (burocrático-weberiano) requiere un líder “administrador” ajustado al cumplimiento de normas y procesos (*stewardship*), y el modelo organizacional individualista (instalado con las reformas neo-liberales de los años 70/80) requiere un líder “emprendedor” (*entrepreneur*), ¿cuál es el líder requerido por el nuevo modelo igualitario-participativo? (Denis, J., Langley, A., y Rouleau, L., 2007).

Las organizaciones públicas donde dichos cambios se produzcan, ¿están en condiciones de soportar culturalmente a dichos líderes? ¿Hay congruencia entre la cultura y el liderazgo requerido para conducir un proceso de cambio como el que imaginamos en la gestión pública?

Extendiendo ahora la idea, será interesante indagar sobre la congruencia entre distintos conceptos clave: contexto, campos paradigmáticos, metáforas, modelos organizacionales de gestión pública, tecnologías de gestión pública, cultura organizacional,

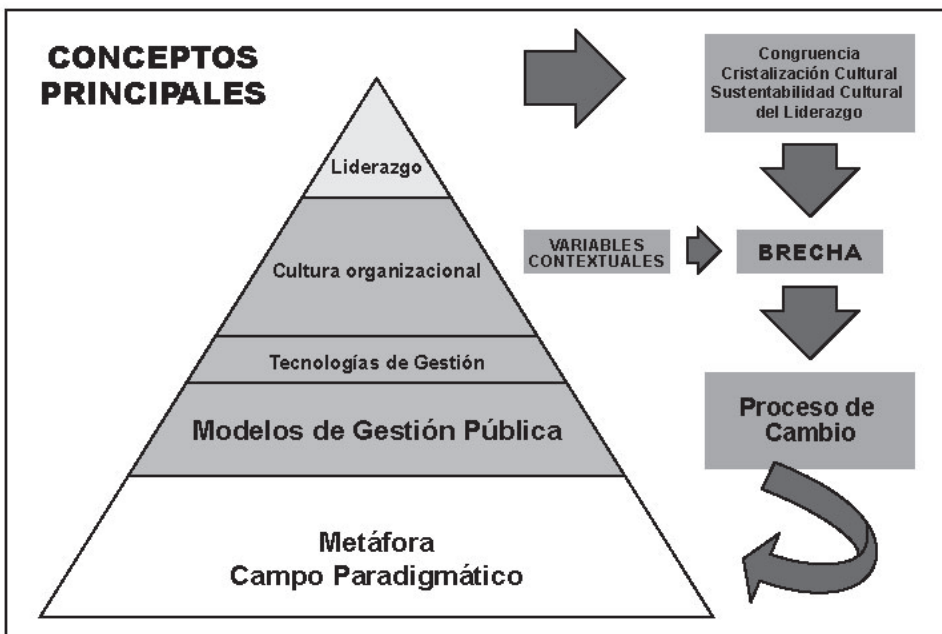
liderazgo, y brecha (entre lo requerido y lo existente; entre lo que se desea lograr y los resultados efectivamente obtenidos).

Pero, así como mencionaremos el concepto de congruencia, instalaremos también la idea de ruptura de la congruencia, fenómeno clave que es desencadenado por los procesos de cambio. Hay momentos en que la cristalización de la congruencia se rompe; ello generalmente sucede cuando los resultados muestran brechas significativas entre lo requerido y lo existente.

### CONGRUENCIA, BRECHA, CAMBIO Y RUPTURA DE LA CONGRUENCIA: ¿HACIA DÓNDE SE ENCAMINAN LOS NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN PÚBLICA?

En el marco conceptual que veremos a continuación, se plantean las principales relaciones entre los conceptos señalados más arriba, utilizándose como metáfora la figura de una pirámide, que pretende simbolizar la idea que los niveles superiores son soportados conceptualmente por los inferiores.

Gráfico1



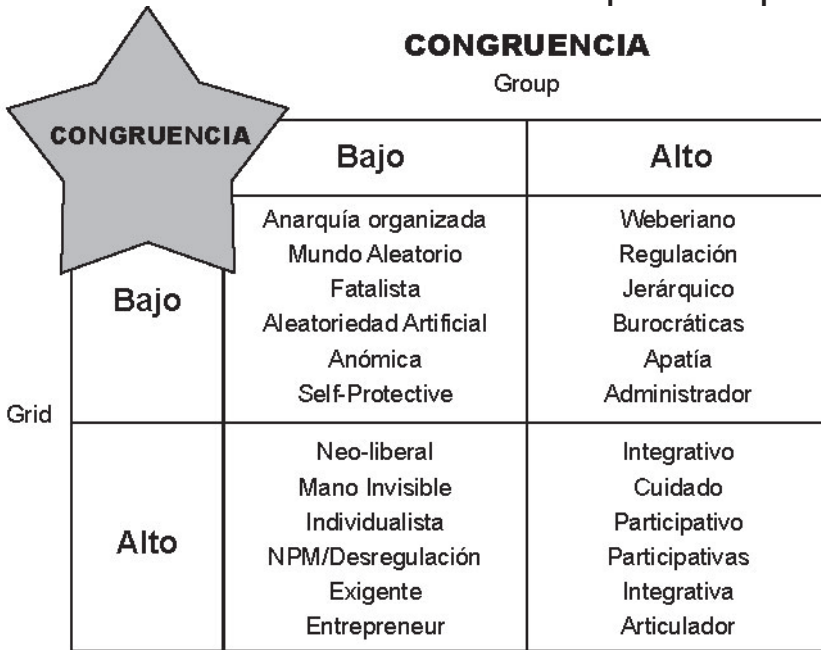
Fuente: Felcman I. elaboración propia

Postularemos entonces que los paradigmas, en el sentido de visión del mundo (Morgan G., 1980), se sintetizan en metáforas destinadas a representarlos. En el gráfico podrá leerse Campo Paradigmático como concepto más apropiado y menos ostentoso que Paradigma; las diferencias entre ambos pueden verse en otra publicación (Felcman I. 2011). Paradigmas y metáforas (Morgan G., 1990) sustentan modelos

de gestión congruentes con tales conceptos, entendiéndose por modelo de gestión aquellos artefactos organizacionales mediante los cuales se combinan de una determinada y particular forma tecnologías de gestión, culturas y liderazgos para satisfacer fines organizacionales. Dichos modelos de gestión generan a su vez tecnologías de gestión congruentes con todos los elementos anteriores y, luego, culturas organizacionales que producen liderazgos culturalmente sustentados (House R., Javidan M., 1994).

Podemos ver a continuación un esquema que presenta una tipología de congruencia entre todos los conceptos antes detallados

Gráfico 2



Fuente: Felcman I. elaboración propia

Por ejemplo, en esta tipología (que sigue los aportes de Hood Ch., 1998; Thompson M, Ellis R., y Wildavsky A., 1990; y Douglas M., 1978) podemos ver que un paradigma weberiano, es congruente con una metáfora que considera a la naturaleza tolerante/perversa y que por ende requiere de regulación (Hood Ch., op. cit), un modelo |

**En este contexto de ideas, cultura y liderazgos parecen ser variables clave en la efectividad de los nuevos modelos de gestión pública, que podremos imaginar menos individualistas, menos jerárquicos y más participativos, que aseguren el governance entre la sociedad civil, el mercado y la defensa del interés público representado por el Estado.**

de gestión jerárquico, tecnologías de gestión burocráticas (de proceso, normativas), culturas organizacionales apáticas y liderazgos administradores.

En el otro extremo aparece el paradigma neo-liberal, cuya metáfora congruente es la mano invisible del mercado, el modelo de gestión individualista, las tecnologías de gestión del NPM, una cultura organizacional exigente y un liderazgo entrepreneur.

En este sentido, se sostendrá que, en la medida que las organizaciones públicas satisfacen de manera prolongada en el tiempo los fines/resultados requeridos (brecha pequeña entre lo requerido y lo existente), los paradigmas, metáforas, modelos de gestión, tecnologías, culturas organizacionales y liderazgos se vuelven congruentes entre sí y se cristalizan, en el sentido de la definición de cultura organizacional desarrollada por (Schein, E., 1970) y (Hofstede, G., 1984).

En cambio, cuando los referidos resultados no satisfacen lo requerido de manera prolongada en el tiempo (brecha amplia), se inician procesos de cambio con trayectorias diversas, y los antes aludidos conceptos se vuelven incongruentes entre sí, realimentando el proceso de cambio con mayor o menor profundidad y alcance.

El contexto juega un rol central en la determinación de la brecha. Allí operan simultáneamente fuerzas socio-económicas globales (económicas, demográficas, sociales, políticas), el sistema político (plataformas y acción de partidos políticos, presión de los ciudadanos, nuevas ideas sobre el rol del Estado y lo público), la toma de decisiones gubernamentales, y ciertos acontecimientos fortuitos (escándalos, desastres, etc.) (Pollit Ch., y Bouckaert G., 1994)

Ese conjunto de elementos contextuales son los que identifican y evalúan la distancia entre la situación existente y la requerida (brecha), generando presión (o no) para reducirla, en el caso que dicha distancia supere el límite de lo social/política/económicamente tolerable. La presión impulsa la necesidad de un cambio y allí se desencadena un proceso con posibilidades de impacto múltiple; algunos procesos comienzan por cambios en las tecnologías de gestión, otros en el liderazgo, otros profundizan la acción y cuestionan los paradigmas vigentes.

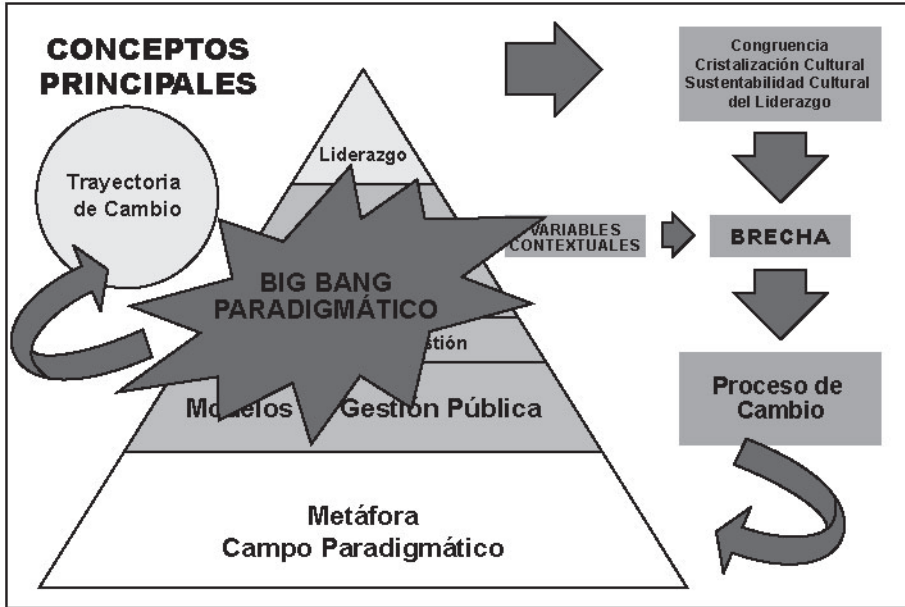
Lo que es común a casi todos los procesos de cambio es la ruptura de la congruencia entre algunos o todos los elementos componentes del modelo. El cambio iniciado en la Inglaterra de Margaret Thatcher hacia fines de los años 80, muestra un caso interesante de cuestionamiento paradigmático e instalación de un nuevo paradigma (neo-liberalismo), con sus correspondientes correlatos de congruencia con las tecnologías de gestión del NPM que comenzaron a emplearse a partir de allí.

Un proceso muy particular de cambio es el que se origina en el año 2008 como consecuencia del derrumbe del sistema financiero global y los efectos que aun hoy día pueden observarse de ese mismo fenómeno en el mundo. Lo que hemos dado en denominar “Big Bang Paradigmático”, está generando potenciales trayectorias de cambio



de difícil pronóstico, aun cuando hay corrientes de pensamiento que aventuran algún rumbo para dichas trayectorias. Podemos representar esto en el grafico que sigue

Gráfico 3



Fuente: Felman I. elaboración propia

En este sentido, a partir del big bang paradigmático, hay líneas predominantes de pensamiento que anticipan la emergencia de dos posibles nuevos modelos de gestión pública:

- Aquél en el cual el Estado interactúa con el mercado y la sociedad civil, a los fines de formular políticas públicas fuertemente articuladas entre los dos mencionados sectores (con la intervención del propio Estado), para luego implementarlas de manera efectiva mediante programas, procesos y tecnologías de gestión pública que, en muchos casos, incluirán la participación activa de los propios actores sociales organizados. (Frederickson H.G., 2007); (Klikberg B., 2005); (Etzioni A., 1993). Llamaremos a éste el Modelo de Gestión Participativo;
- Aquél que aboga por la refundación del estado weberiano-burocrático en términos de una

Ese conjunto de elementos contextuales son los que identifican y evalúan la distancia entre la situación existente y la requerida (brecha), generando presión (o no) para reducirla, en el caso que dicha distancia supere el límite de lo social/política/económicamente tolerable. La presión impulsa la necesidad de un cambio y allí se desencadena un proceso con posibilidades de impacto múltiple

modernización de sus procesos y modelos de gestión. Calidad total, reingeniería, transparencia y enfoque al cliente son algunos conceptos clave de este enfoque también sintetizado con el rótulo de Modelo Post-Burocrático o Neo-Weberiano (en el gráfico se lee por sus siglas en inglés NWS; new weberian state) (Dunn W. y Miller D., 2007); (Bogason P., 2007).

La clave del Modelo de Gestión Participativo es involucrar a los actores del mercado y la sociedad en la formulación de políticas públicas y la propia gestión. El Estado actúa liderando un proyecto colectivo y convoca a la participación activa que luego genera involucramiento y compromiso, elementos centrales de una visión compartida para lograr efectividad en la implementación de políticas, programas y acciones. Un buen ejemplo de ello lo podemos encontrar en el emprendimiento denominado “Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Argentino 2010-2020 – Participativo y Federal” que se desarrolló entre los años 2009 y 2011 en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación Argentina (ver cita en notas bibliográficas)

Por otro lado, el modelo jerárquico-weberiano garantiza principios básicos en cuanto al rol del Estado como facilitador de procesos sociales integrativos, la democracia representativa como método central para la toma de decisiones públicas, y la ley administrativa para garantizar la igualdad, la seguridad jurídica y el control sobre acciones y decisiones de los funcionarios públicos (Pollit Ch., y Bouckaert G., op. cit.). Pero al mismo tiempo, también deberíamos aceptar que el Estado jerárquico tiene rasgos disfuncionales para una gestión pública efectiva: la gestión formal, la gestión por normas, y la buropatología son algunos buenos ejemplos.

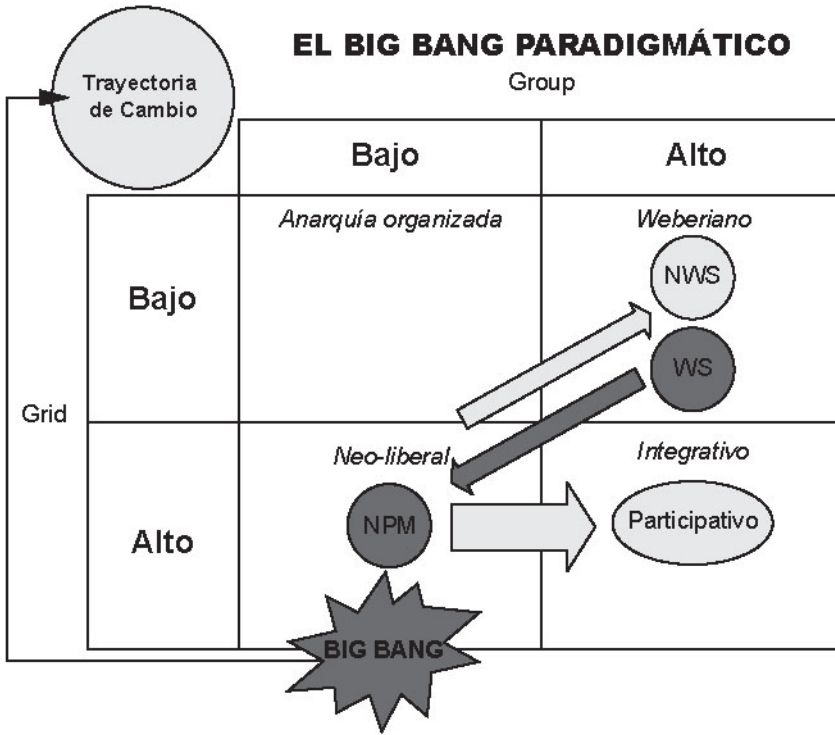
La necesidad de abandonar el modelo jerárquico tradicional con sus disfuncionalidades buropatológicas, la lentitud decisoria y la ineficiencia de sus procesos, terminó provocando la desregulación extrema, la demolición institucional del Estado weberiano y la instalación de un nuevo modelo de gestión pública individualista que, aún teniendo como ventaja el ejercicio de la capacidad de emprendimiento individual, la creatividad y el entrepreneurship, 30 años más tarde termina derrumbándose y arrastrando al abismo a sociedades enteras.

Podemos resumir lo anterior con la pregunta: nuevos modelos de gestión pública después del big bang paradigmático: ¿quo vadis?; y extender este mismo interrogante hacia los modelos de cultura organizacional y liderazgo que garanticen coherencia con estos nuevos potenciales modelos de gestión pública.

Finalmente, pensar la cultura organizacional, el papel de los liderazgos y las nuevas tecnologías de gestión en el ámbito público, todo ello en el marco de un big bang paradigmático, es tratar de comprender el hoy, para poder enfrentar el mañana con mejores perspectivas y miradas que trasciendan el pensamiento tradicional, y permitan la transformación efectiva de las realidades sobre las que nos toca actuar. Un nuevo modelo de gestión pública parece estar emergiendo. Seguramente a ello luego seguirán nuevos modelos de cultura organizacional y liderazgo. Tomemos estas notas

como un ejercicio de imaginación destinado a anticipar ese futuro, dentro del cual seguramente muchos de nosotros estaremos fuertemente involucrados.

Gráfico 4



Fuente: Felcman I. elaboración propia

Finalmente, pensar la cultura organizacional, el papel de los liderazgos y las nuevas tecnologías de gestión en el ámbito público, todo ello en el marco de un big bang paradigmático, es tratar de comprender el hoy, para poder enfrentar el mañana con mejores perspectivas y miradas que trasciendan el pensamiento tradicional, y permitan la transformación efectiva de las realidades sobre las que nos toca actuar. Un nuevo modelo de gestión pública parece estar emergiendo. Seguramente a ello luego seguirán nuevos modelos de cultura organizacional y liderazgo. Tomemos estas notas como un ejercicio de imaginación destinado a anticipar ese futuro, dentro del cual seguramente muchos de nosotros estaremos fuertemente involucrados.

## BIBLIOGRAFIA

- Barzelay, M. (2001) *The new public management*, University of California Press.
- Bogason, P. (2007) *Post Modern Public Administration*, en *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, Oxford.

- Denis, J., Langley, A., y Rouleau, L. (2007) Rethinking leadership in Public Organizations, en *The Oxford Handbook of Public Management*, op. cit.
- Dunn, W. y Miller, D. (2007) A critique of the new public management and the Neo-Weberian State: advancing a critical theory of Administrative Reform, *Public Organization Review*, USA
- Douglas, M. (1978) Cultural Bias, en Douglas, M. In *the Active Voice*, Routledge and Kegan, London 1982.
- Etzioni A., (1993) *The spirit of community*, New York, Crown Publishers.
- Felcman, I., Blutman G. (2011) *Nuevos Modelos de Gestion Publica*, Editorial Temas, Buenos Aires.
- Frederickson H.G. (2007) Whatever happened to public administration?, en *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Hofstede, G. (1984) *Culture's Consequences*, International Differences in Work Related Values, Sage Publications, London.
- House, R. y Javidan, M.(2004) *Overview of Globe*, en *Culture, Leadership and Organizations*, op. cit.
- Hood, Ch.(1998) *The Art of the State*, Oxford University Press, New York.
- Kliksberg, B. (2005) Repensando el Estado para el Desarrollo Social, más allá de dogmas y convencionalismos, artículo incluido en la Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo ([www.iadb.org/etica](http://www.iadb.org/etica))
- Kliksberg, B. (2011) *Escándalos Éticos*, Editorial Temas, Buenos Aires
- Krugman P., (2008) Reportaje en la BBC, Londres
- Kuhn, T.S. (1980) *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (2010) *Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Argentino 2010-2020 – Participativo y Federal*, Publicación del citado organismo público.
- Morgan, G. (1990) *Imágenes de la Organización*, Editorial Ra-Ma, Madrid
- Morgan, G. (1980) *Paradigmas, metáforas y resolución de problemas en Teoría de la Organización*, *Administrative Science Quarterly*, Cornell University, New York.
- Osborne, D. y Gaebler, T.(1994) *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector publico*, Paidós, Buenos Aires.
- Pollit, Ch. y Bouckaert, G. (2004) *Public Management Reform, A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford.
- Schein, E. (1970) *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- Sen, A. y Kliksberg, B. (2011) *Primero la gente, una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado*. Editorial Temas, Buenos Aires.
- Stiglitz Joseph., (2009) Reportaje del diario El País, Madrid.
- Suarez, F. y Felcman, I.(1974) *Tecnología y Organización*, Ed. El Coloquio, Buenos Aires.
- Thompson M., Ellis R., y Wildavsky A., (1990) *Cultural Theory*, Westview Press, San Francisco.