

**LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA PARA LA GOBERNABILIDAD  
ELECTORAL EN MÉXICO, IMPORTANCIA DE LA GOBERNANZA.**

**David Tapia Alvarez\***

Resumen: El presente trabajo resaltar la situación actual en materia de gobernabilidad en México y sus efectos electorales, destacado la necesidad de ver al gobierno como un ente electoral a favor o en contra de la elección del ciudadano al momento de votar. Por ello la necesidad de renovar la gestión directiva que el gobierno tiene para gobernar a la sociedad, mediante el fortalecimiento del liderazgo en los actores públicos y privados.

---

\* Maestro en Gobierno y Administración Pública, por el Instituto Universitario Ortega y Gasset, Madrid, así como investigador DEA por mismo Instituto.

## Introducción

La participación ciudadana no alcanza a insertarse plenamente dentro del diseño de nuestro sistema político mexicano y esto resulta por aún no lograr una democracia que brinde gobernabilidad. Para el caso mexicano, la participación ciudadana actualmente se materializa en el sistema electoral que permite la representatividad y participación de los ciudadanos con procesos que fortalecen el régimen nacional, acotando su acción en la construcción de políticas públicas.

La efectividad del Congreso, se traduce en brindar un mejor rendimiento en la solución de problemas mediante un marco jurídico que legitime los actos de gobierno y coadyuven a la construcción de políticas públicas que sean resultado de la participación directa de los ciudadanos, formulación, toma de decisiones, implementación y evaluación, mediante instrumentos como el Referendum, la Iniciativa Popular<sup>2</sup> o la Revocación de Mandato.

Donde la relación entre el Poder Legislativo y Ejecutivo estén encaminadas a la gobernabilidad democrática, con las facultades del Ejecutivo (Derecho de Veto) que incidan en más acuerdos y permitan al Legislativo fortalecer los criterios para la elaboración del marco jurídico que solucionen problemas públicos.

Se consolide una mayor transparencia en la información pública, con el fin de que el ciudadano conozca de forma veraz y oportuna la ejecución de programas públicos que gestionan los partidos político, gobierno, organismos autónomos e inclusive sindicatos, con el fin de dar eficacia y eficiencia en la movilización ciudadana. Recientemente el estudio Métrica de la Transparencia 2010<sup>3</sup>, concluyó que aún faltan tres aspectos fundamentales para fortalecer la transparencia en la información pública; mayor homologación en el marco jurídico de las entidades, mejor calidad en la información pública referente a los procedimientos para preservar la información, hasta la forma en que es entregada al ciudadano (completa, veraz, actualizada y accesible) y por último promover más mecanismos para acceder a la información.

---

<sup>2</sup> La Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México en su artículo 51 fracción V, permite a los ciudadanos del Estado, en todos los ramos de la administración la iniciativa de leyes, así como en el artículo 14 de mismo ordenamiento el referéndum, exceptuando en materia fiscal o tributario.

<sup>3</sup> <http://metricadetransparencia.cide.edu/metrica.html>

El modelo democrático, fue concebido por la necesidad de fomentar una mayor interacción entre los actores políticos con el fin de cumplir los objetivos comunes para una mayor calidad de vida; ésta característica desde el siglo XVII con Burke era indispensable y estimulante para crear a los partidos políticos como un vínculo de “*conexiones honorables*” positiva y de contrapeso ante la Corona.

En la participación ciudadana, los movimientos sociales son una alternativa dentro de la coordinación entre las instituciones y ciudadanos, como vehículos de cohesión social, siempre que cumplan en una vocación solidaria con la comunidad, como un generador de capital social para mejorar la calidad de vida de ciudadanos y ser actores de cambio dentro de las instituciones, y no a modelos clientelares, así como opacidad en la gestión de recursos y procesos cerrados de elección entre su grupo<sup>4</sup>.

La gobernanza, surge como una herramienta para fortalecer la necesidad de cohesionar y dirigir a los actores en la construcción de políticas públicas en la ruta de la gobernabilidad.

Para ello se plantea como hipótesis que el liderazgo público esta condicionado a la apertura del sistema político y por tanto es nuestro sistema político aquel que genera el nivel de participación ciudadana.

### **La Participación Ciudadana en la Democracia Mexicana.**

El sistema jurídico mexicano ajusta en los artículos 8, 9, 15 y 35 de la Carta Magna, el derecho a la participación ciudadana, y en el 41 establece los principios del sistema de partidos, dando forma al modelo de participación ciudadana, que constituye una de las figuras con mayor trascendencia en la historia del sistema democrático, la cual ha evolucionado desde su origen en “*La Polis*”, hasta la declaración de independencia de los Estados Unidos en 1776, y posteriormente en la Francesa en 1789, las cuales fueron símbolos que establecieron los derechos y obligaciones de aquellos que

---

<sup>4</sup> Su discurso se basa en brindar apoyo a grupos marginales, su estrategia a llevado tener representación en el sistema electoral debido a su capacidad para generar capital social, en base a la confianza, datos objetivos y expectativas que tienden a la cooperación. (Putman, 1993) y buscar por vía de la presión (movilización y bloqueo) influir en el sistema político a favor de sus intereses, lo cual les hace aún más fuertes ya que conforme a Sartori (1993), son antisistemas ya que tienen un impacto *deslegitimador del régimen*, y oscila entre la permeabilidad y el obstáculo, desde dentro y afuera del sistema político.

pertenecen a la “ciudad”, dando origen y desarrollo a los derechos cívicos, (vida; libertad de conciencia y expresión; intimidad; propiedad privada) derechos políticos, (información; deliberación pública; participar organizadamente; rendición de cuentas; votar y ser votado) y derechos sociales (laborales, educación, salud y medio ambiente sustentable)

Fue hasta el siglo XIX, que Toqueville expuso la necesidad de participar de forma organizada en la sociedad, que fueran éstas, las organizaciones, intermediarios entre el Estado y la sociedad, ya que las instituciones republicanas aún no tenían la capacidad para identificar e implementar los objetivos que atendieran las demandas ciudadanas (Raphael, 2007); concebía a los partidos político como un defecto en la democracia, ya que afirma que son *facciones*, es decir *partes contra* todo, en lugar de *partes del* todo (Sartori, 2005).

Un gobierno democrático, busca tener un modelo más descentralizado e informal, que estreche la distancia entre gobernantes y gobernados, trasformando un diseño a favor de la exigencia que requiere gestionar la gobernabilidad (Lechner, 1997:63-67).

Sin embargo, gobernar sigue siendo tarea de las instituciones y no de la sociedad (inclusive organizada), una de las razones es el modelo institucional que busca generar un pacto entre los actores del sistema donde el gobierno sea formado por el propio pueblo mediante una democracia representativa, donde el Poder Legislativo entregue recursos al Ejecutivo para gestionar los programas gubernamentales.

Pero ¿Es necesaria la participación ciudadana en la formulación e implementación de programas públicos con el fin de incrementar el rendimiento de nuestro sistema y así aumentar nuestra gobernabilidad?

En el siglo pasado, el sistema político mexicano mostraba ser una democracia unipartidista formado por élites (Sartori, 2005) que ha implicado la restricción de la

participación ciudadana en la toma de decisiones públicas, así como vicios de un sistema semidemocrático<sup>5</sup> (relaciones clientelares y corporativismo).

La transición electoral en México ha sido un cambio pactado por ser los representantes de partido quienes en 1977 (Ley de organizaciones políticas y procesos electorales) vigilaban el proceso electoral, que hasta 1990 con la creación del Instituto Federal Electoral (IFE), le es otorgado la investidura de organismo autónomo, donde participan los representantes de partido y también se incluye a los ciudadanos, en 1996 se fijan nuevas reglas (deja de presidir el Secretario de Gobernación el consejo, y ya no tienen voto los representantes del Poder Legislativo y Judicial) dando como resultado para el año siguiente un Congreso heterogéneo y por primera vez el reto de gobernar sin la mayoría absoluta. Para el 2000 es una necesidad continuar afinando los principios rectores de participación en contienda electoral, por lo que se crea el Tribunal Federal Electoral del Poder Judicial y la fiscalía especializada para la atención a delitos electorales, para dirimir las controversias resultado de la competencia electoral.

En el Estado de México, vemos que ha habido grandes avances como la creación del Tribunal Electoral del Estado de México, con el carácter de organismos autónomo, con personalidad jurídica propia y máxima autoridad en sus decisiones jurisdiccionales.

Lo anterior observa, cómo se ha instaurado el régimen competitivo pactado, donde los líderes políticos han dado atención a las demandas enfrentado un sistema hegemónico que ha evolucionado, de una transición representativa, a la inquietud de buscar mayores procesos de liberalización, inclusive hasta llegar a buscar las candidaturas independientes.

La liberalización ha sido resultado de una necesidad de consolidar un sistema que brinde mayor participación, como lo fue la fundación del Partido Nacional Revolucionario (PNR) en 1929, disuelto y reestructurado como Partido de la Revolución Mexicana en 1938, y finalmente denominado Partido Revolucionario Institucional en

---

<sup>5</sup> Sartori afirma que en México tenemos una democracia esotérica, al afirmar que el sistema político tiende a la hegemonía partidista como medida de unidad y estabilidad, ya que un modelo competitivo pondría en peligro al partido hegemónico, los partidos secundarios y sus medidas de control, el autor no reconoce nuestro modelo electoral dentro de un sistema de partidos.

1948, el cual concentraba a las principales fuerzas políticas del país y dando fin a la época de caudillos, e imprimiendo valor “a la unión de todos a favor de un proyecto”.

La creación de un partido político es resultado de la necesidad de concesos, ya que mediante él se llevan debates progresivos que hacen que un sistema sea plural, a través de la participación ciudadana representada por movimientos sociales.

Respecto a la gobernabilidad, El Banco Mundial<sup>6</sup> en el 2009 señala que México mostró mejoría en los indicadores sin haber plena gobernabilidad (Alcántara, 2004), ya que con relación a la estabilidad política, imperio de la ley y control de la corrupción aún muestra un rendimiento deficiente.

En materia de violencia país la organización “Vision Humanity”<sup>7</sup> ubica a México a sólo 36 lugares de Irak (país más violento), situación que acelera la ingobernabilidad ya que genera daños colaterales en lo económico y social como menor participación democrática, menor participación en el trabajo, fuga de capitales entre otros, así como costos directos en administración de justicia, médicos, policiales y vivienda.<sup>8</sup>

Para North el déficit está en las instituciones y asume que las instituciones son personas que imponen las reglas del juego y por tanto delimitan el marco de interacción entre éstas y ciudadanos.

Hoy por razón de los altos índices de violencia, la necesidad de crear las condiciones para un desarrollo productivo<sup>9</sup>, así como la escasez en la distribución de agua potable<sup>10</sup>, la sociedad se enfrenta conjuntamente con el gobierno a la ingobernabilidad y el interés por participar en la atención de problemas públicos.

Lo anterior fortalece el argumento de legitimidad que tienen los individuos para influir en la políticas públicas (reglas del juego) desde las propias instituciones, como el Poder Legislativo, Ejecutivo o inclusive Judicial (Control Constitucional) o desde los movimientos sociales en su carácter informal o como sociedad civil organizada.

---

<sup>6</sup> Banco Mundial. [http://info.worldbank.org/governance/wgi/sc\\_chart.asp](http://info.worldbank.org/governance/wgi/sc_chart.asp)

<sup>7</sup> Global Peace Index 2009 [www.visionhumanity/gpi/home.php](http://www.visionhumanity/gpi/home.php)

<sup>8</sup> [http://ceidas.org/documentos/Centro\\_Doc/UNDP\\_Informe\\_Anuar\\_2008.pdf](http://ceidas.org/documentos/Centro_Doc/UNDP_Informe_Anuar_2008.pdf)

<sup>9</sup> <http://www.eclac.org/>

<sup>10</sup> <http://www.aneas.com.mx/contenido/Libro%20VI%20ENCA.pdf>

Por tanto la cuestión, ya no es saber como se forman o reclutan las elites políticas en México sino ¿como el ciudadano puede influir en la formulación, toma de decisiones, implementación y evaluación de políticas públicas que busquen la gobernabilidad democrática, cuando quienes pueden tomar la decisión no lo hacen?.

El concepto de participación ciudadana se define en un sistema democrático y para mayor conocimiento se encuentra aquella que Dahl conceptualiza y hace operable para la democracia mexicana:

*“...un gobierno democrático, es aquel que tiene la capacidad de responder a las preferencias ciudadanas, sin establecer diferencias políticas entre ellos.”*

Dahl advierte que no existe gobierno que tenga la capacidad para ser plenamente democrático, ya que tendría que implementar eficientemente, los medios para formular preferencias, manifestarlas y recibir igualdad de trato con relación a sus preferencias.

Por ello denomina y ubica a la democracia como una poliarquía, entendida como:

*“...sistema relativamente democrático, es decir sustancialmente liberalizados y populares.”*

Para un gobierno poliárquico será virtuoso desarrollar la capacidad que tiene para conocer y atender las demandas sociales mediante la participación ciudadana (Putman, 1993).

La participación ciudadana mediante los movimientos sociales, es la expresión del progreso de un modelo poliárquico, que implica el desarrollo de una *comunidad cívica* como aquella en que predomina la lectura, asociaciones culturales y deportivas (Putman, 1993), misma que habrá de generar un capital social que brinde menores costos de transacción, entre instituciones y organizaciones mediante la confianza y cooperación (Coase, 1937).

Como insigne de la participación ciudadana los movimientos sociales son concebidos “*como una relación colectiva con lo político*” (Ibarra, 2005) los cuales operan de forma intermitente con las instituciones públicas como los partidos políticos, ya que son vehículos en la formulación e implementación de las políticas pública.

Como se muestra el Estado de México ha fortalecido su sistema electoral, pero aún se encuentra en proceso de incluir al ciudadano en la planeación del desarrollo de un estado democrático que mejore los procesos de gestión pública y no sólo de competencia electoral.

De los 32 Estado de le República, trece cuentan con una Ley de Participación Ciudadana, 28 tiene Ley de Transparencia y acceso a la información, de lo cuales sólo 13 han creado un organismo de transparencia, 21 legislaturas tiene al menos una comisión relacionada a la participación ciudadana y ocho legislaturas cuentan con comisiones de gestión y quejas.

Respecto a las comisiones de transparencia tan sólo 3 estados cuentas con una comisiones de transparencia y acceso a la información. (Durango, Jalisco y Nuevo León)

Colima Coahuila, DF, Guanajuato, Jalisco, Morelos y Zacatecas tienen ley de transparencia, organismos, ley de participación ciudadana y una comisión de participación ciudadana.

Los más estados rezagados son Chiapas, Oaxaca y Tabasco, ya que no cuentan con ninguna regulación en esta materia. Campeche y Yucatán solo cuentan con la ley de transparencia.

### **Gobernanza Democrática**

La participación ciudadana esta inmersa en un sistema político, que ejerce una serie pesos y contrapesos que influyen en la actuación de los distintos actores, por tanto es oportuno comprender que la *política* se incluye en cualquier actividad humana que involucre *cooperación y conflicto*, allí donde la especie humana organiza el uso, producción y distribución de los recursos humanos, naturales y de otro tipo en el proceso de producción y reproducción de su vida biológica y social (Leftwich, 1984:64)



Podríamos apuntar que el *hacer político* atañe a la capacidad de proponer e instrumentar acciones, que beneficien a un grupo o partido en un sistema.

De lo anterior, causa importancia considerar que la política requiere para su estudio una lógica, un orden que le de coherencia, que le permita ser aplicada en distintos ámbitos de relevancia, como en el caso de la administración pública.

Del método de estudio, resultan una serie de teorías, que definimos como conjuntos de símbolos lógicamente relacionados que representan o tratan de explicar lo que sucede en el mundo, las cuales son simplemente, herramientas intelectuales, que no son ni verdaderas ni falsas, sólo son útiles. (Manheim y Rich, 2002:32)

El estudio de la política, se realiza mediante una serie de teorías que nos permite la mejor comprensión de la acción del gobierno para estructurar una base racional para actuar o no actuar. (Parsons, 2008:47)

De lo anterior el enfoque de la gobernanza, surge como una respuesta para lograr la gobernabilidad, entendida como la tensión entre gobernantes y gobernados y la capacidad del gobierno legítimo para atender con eficacia y calidad las demandas de los problemas sociales - económicos. (Alcántara, 2004).

Su aplicación por tanto es propia de sistemas plurales, ya que no debemos olvidar que la gobernabilidad puesta en gobiernos autoritarios o totalitarios alcanza la capacidad de dirigir a la sociedad, más no la interacción eficaz y legítima en la atención de las demandas sociales, como ejemplo tenemos la Alemania que gobernaba el partido Nazi, que al amparo de las Leyes de Nuremberg<sup>11</sup>, cometieron hechos lamentables para la humanidad.

Hablar de gobernanza es amplio en razón de que su aplicación se extiende a todos aquellos ámbitos donde interactúa la sociedad y el Estado, donde los estudios en política han diferenciado entre ¿Quién y Dónde dirige? por ejemplo: la gobernanza es el cambio de la burocracia al Estado vacío o del Tercer sector (Milward and Provan, 2000); gobernanza es el desarrollo del capital social, sociedad civil, y altos niveles de

---

<sup>11</sup> Las Leyes de Nuremberg, fueron aprobadas por unanimidad por el Congreso de Nuremberg el 15 de septiembre de 1935; en ellas se positivizó la violación de los derechos de los judíos a la libertad e igualdad, generando como consecuencia un genocidio.

participación ciudadana (Kooiman, 2003) y gobernanza es la nueva gestión pública ó el gerencialismo (Kernaghan, Marson and Borins, 2000).

Esto no significa que la dirección de la sociedad sea difusa sino que la tiene el gobierno en un ambiente de tensión, por lo que será la gobernanza aquella que de fuerza al cumplimiento de objetivos comunes, dando pauta a la toma de decisiones dentro de las políticas públicas como guía de acción y canales de información mediante el proceso que permita definir problemas sociales, discutir la agenda pública, limitar discusiones políticas y pactar los consensos que permitan solucionar la ingobernabilidad.

Para comprender el concepto de gobernanza, es necesario vincularla a la acción del gobierno en la sociedad es decir su aplicación en la construcción de Políticas Públicas donde cada actor influye en el poder.

A finales de los años cincuenta, principios de los sesenta, surge el enfoque de las políticas públicas, el cual tiene como objeto de estudio la *dirección de la acción del gobierno*, dicho enfoque se ordena para su estudio en fases<sup>12</sup>, al respecto no debemos olvidar que dicho enfoque surge bajo el liderazgo de un Estado intervencionista y subsidiario, justo en el tope del Estado de Bienestar, por tanto en la actualidad su aplicación es de justa medida en razón del Estado plural y de libre mercado, el cual ha hecho más complejo la acción del gobierno.

Toda acción del gobierno encubre un cambio social, para lo cual es importante analizar los objetivos que persigue, los sujetos afectados, los operadores políticos y el tipo de política pública (reglamentaria, distributiva, redistributiva y constitutiva<sup>13</sup>), que resulte en un panorama amplio como es identificar, la *ideología o la corriente política*, del gobierno en turno.

El hecho de que la política atienda o deje de hacerlo respecto a otros actores no importa; al final lo valioso es el objetivo para el cual están diseñadas las políticas públicas. (Parsons,2008:76)

---

<sup>12</sup> Cfr. Jones en 1970, fue el primero en abstraer la acción pública, dividiéndola para su estudio en las siguientes fases: Identificación de un problema, formulación de una solución o de una acción, toma de decisión, aplicación de la acción y evaluación de resultados.

<sup>13</sup> Cfr. LOWI, T.J. (1972) Four systems of policy politics and choice, Public Administration Review. 32

¿Cómo nace un problema público?, su fuente principal son aquellos que se vinculan entre la opinión pública y aquellos que demanda la sociedad, es importante apuntar que la opinión pública tiene un peso determinante dentro del sistema político, ya que puede ser un generador de pánico, que traiga como consecuencia la creación políticas (Parsons,2008:139)

El proceso para el diagnóstico de problemas, tiene una serie de etapas, que en la medida que sea definido el problema será atendido, donde aquel actor que identifique el problema público, será también el primero en delinear el marco del debate (Jones, 1971:561).

El primer paso, es definir el problema, para lo cual se requiere personas expertas que apliquen los enfoques de análisis que permitan identificar la causa del problema para su atención; definir el problema es parte del problema, ya que los problemas públicos son difusos.

John Kingdon, estudia tres etapas claves para el planteamiento del problema y su solución:

### *1. Definición del problema*

- a. Conocer los valores de los que perciben el hecho social
- b. Conocer sus intereses
- c. Presentar indicadores
- d. Presentar estudios específicos
- e. Presentar crisis o accidentes sucedidos que influyan en el hecho
- f. Retroalimentar la información

*2. Elaboración de soluciones:* deben ser técnicamente factibles, que compartan los valores de los especialistas, un coste razonable y encontrar receptividad de los decisores políticos.

Metodologías:

- i. Participación de la comunidad de expertos
- ii. Lluvia de ideas
- iii. Participación de los empresarios políticos

### 3. *Proceso de elaboración de la política*

- a. Observar y calibrar el clima político
- b. Observar y calibrar las organizaciones de interés
- c. Reubicar al personal clave, que tenga afinidad con actores decisores

Para solucionar un problema, debemos vincularlo a la atención de la autoridad una vez que hemos traspasado la barrera que imponen los “guardianes de la agenda pública”<sup>14</sup>, a los temas de interés para el gobierno.

El interés de que las políticas públicas prosperen, es conocer en su caso, el proceso de formulación de leyes, ya que el principio de actuación de la autoridad se basa en el marco jurídico (código, ley, reglamentos, decreto o acuerdos).

La relación entre actores es compleja y requiere de la interacción entre lo público y privado, en un contexto de negociación bajo la cooperación y conflicto con la premisa de lograr los consensos para la gobernabilidad, sin descuidar el compromiso para no generar falsas expectativas o la destrucción de los propios objetivos en razón de los intereses de los grupos en el mercado. (Alcántara, 2004)

Dentro de las fases en la política pública, la toma de decisiones, es el proceso inmediatamente consecuente e interrelacionado a la definición del problema y formulación de propuestas de solución.

En las políticas públicas él que toma la decisión, es quien tiene el poder. Meny y Thoening (1992) afirman que no es necesario que intervenga en el proceso decisorio, sino que simplemente existe y toma la decisión, por ello la gobernanza es un instrumento de consenso y poder, que tiene como objetivo influir en la decisión pública, mediante la interacción entre actores.

---

<sup>14</sup> Cfr. Meny y Thoening, en su obra Las Políticas Públicas, así le llaman aquellas personas encargadas de disminuir la presión, negociar y que la demanda se acepte en los términos acordados.

La implementación, es el acto de autoridad el cual genera efectos a partir de un marco normativo, textos o discursos; donde la participación ciudadana juega un papel esencial para asegurar el cumplimiento de los programas de gobierno .

Evaluación es la fase que se avoca a identificar y medir los efectos propios de la acción del gobierno en la sociedad, para lo cual es necesario un programa de trabajo donde se mida los resultados obtenidos mediante indicadores.

La evaluación puede ser dirigida hacia el control de gestión, la cual observa los medios y logros, ó hacia las políticas públicas que observa las acciones y los impactos.

Una vez expuesta la lógica del actuar del gobierno, la gobernanza es el instrumento que propone mayor eficacia y eficiencia en la ejecución de las políticas a favor de la gobernabilidad, misma que se desarrolla en un complejo entramado de relaciones entre la dirección de gobierno y las demandas ciudadanas.

La gobernanza evoluciona a partir del enfoque de redes, que proviene de las “comunidades políticas”, las cuales surgen en los años setenta y ochenta, donde la formulación de las políticas públicas se producen por un número limitado de personas.

Las características de estas comunidades políticas, conforme a Rhodes, son identificadas por la estabilidad de relaciones, la continuidad de una membresía altamente restrictiva, una interdependencia vertical basada en la responsabilidad compartida de la tramitación de servicios y aislamiento de otras redes e invariablemente el público general (incluyendo al parlamento). Tienen un alto grado de interdependencia vertical y articulación horizontal limitada. Están altamente integradas. (Rhodes, 1988:78)

Rhodes estudia la necesidad de identificar los recursos de los actores, los valores, las reglas del juego y las estrategias aplicadas. Expone que los círculos son cerrados y que el acceso a ellos, genera en los actores un alto costo de aprendizaje, lenguaje y beneficios que ofrece la red. No se requiere el consenso respecto a los valores, más sí es indispensable el cumplimiento de las reglas del juego que hayan consensuado.

Para Klinjn las características de las redes son la dependencia, diversidad de actores, metas y relaciones.

La gobernanza evoluciona como respuesta a un sistema democrático, con el fin de potenciar a la ciudadanía, de reubicarla en una relación de acuerdos y negociación y no sólo de suprasubordinación; con el objeto de lograr la gobernabilidad en la región.

El objetivo de la gobernanza, es el cumplimiento de las demandas ciudadanas, mediante la interacción de los actores que tienen los recursos para lograrlos, a través del proceso de análisis de actores y sus recursos.

De acuerdo con el libro blanco de la gobernanza Europea<sup>15</sup> las acciones que busca incentivar son:

- a) Mayor participación ciudadana.
- b) Formular mejores políticas.
- c) Responsabilizar más a las instituciones.

Partiendo de la premisa de que la gobernanza, tiene una serie de acepciones, todas ellas atienden a un elemento en común, que refiere al logro de objetivos comunes.

La evolución del concepto, nace por primera vez en 1972 con Harlan Cleveland<sup>16</sup>, como una palabra alternativa a administración pública:

“Lo que la gente desea es menos gobierno y más gobernanza”

Hace referencia a que una organización a mayor estructura jerárquica, más complejo será la toma de decisiones, por tanto la organización debiera tender a ser horizontal, para hacerla mas consensual y con decisiones colegiadas.

Como antes lo comentamos la gobernanza, se concibe bajo el esquema de redes, “gobernanza de redes”, es también llamada “buena gobernanza”, mismas que nos permiten dimensionar la participación social y del gobierno desde un ámbito de

---

<sup>15</sup> <http://europa.eu.int/comm/governance/index.en.htm>

<sup>16</sup> Cfr. CLEVELAND, H. (1972) *The Future Executive: A Guide for Tomorrow Manager*, New York: Harper & Row.

cooperación, la negociación no la imposición, horizontal no jerárquico, intercambiar recursos, alinear intereses y lograr acuerdos.

Según Kouwenhoven (1993:125-127), sugiere una serie de preceptos para lograr que las alianzas sean exitosas entre el sector público y privado.

Condiciones iniciales:

- Interdependencia entre ambos sectores (necesidad reciproca)
- Convergencia de Objetivos

Condiciones secundarias:

- Disposiciones de una red de canales de comunicación entre el sector público y el privado.
- Un mediador que facilite las negociaciones

Condiciones del proyecto

- Confianza mutua
- Claridad y registro de los objetivos y estrategia
- Claridad de la repartición de costos, riesgos y dividendos
- Claridad de las responsabilidades y autoridades
- Definir las etapas del proyecto
- Definición de mecanismos para la resolución de controversias convenidos con anticipación
- Cumplimiento de la ley
- Protección de los intereses y derechos de los terceros
- Disposiciones e instalaciones adecuadas de apoyo y control
- Pensamiento y acción con visión empresarial y de mercado
- Coordinación interna
- Buena organización de proyectos

Elke Löffler, en “Governance and Government”, nos explica que las *redes son modelos específicos de gobernanza*, donde su aplicación no sólo es materia de *cooperación* sino también *competencia* ó manejo de *conflicto*.

Afirma que las redes constituyen una fuente importante de avance en la gobernanza, ya que son una variedad de actores, con metas y estrategias propias, pero que también dependen entre ellos para lograr los resultados de naturaleza pública.

De lo anterior refiere que las redes deben de gestionarse:

- De forma directa
- Con los arreglos institucionales a favor de incrementar las condiciones que permitan la cooperación indirecta de los actores (Kickert, Klijn and Koppenjan, 1997:46)

Por lo que los gestores de una red, deben advertir las siguientes acciones:

1. Poder y Autoridad: Opera en una estructura fraccionada de poder, dependiente del resto de los actores, para el caso que actúe por su propia cuenta debe de ser muy cuidadoso de ser imparcial y priorizar la decisión de la *mayoría de los demás*, para el caso que acuda en representación deberá ser cauto en sus aseveraciones y en el sentido que su representado haya estratégicamente planeado.
2. Estructura de Objetivos: La red es la que dará el propio logro de objetivos, ya que convergen también los de los actores, por tanto es un proceso interactivo que surge a partir de la cooperación incentivado por el conflicto.
3. Aptitud de la Gestión: Se apuntala en ser coordinador o mediador y para el caso de que sea por cuenta propia, debe de estar consiente de la cooperación y tensión para lograr el mayor beneficio posible conforme a su meta.
4. Perfil de Gestión: Atraer a los actores indicados, ajustar los objetivos, construir acuerdos, lo cual podríamos resumir en planear los objetivos, estructurar y diseñar la organización y moldear a los actores para lograr la meta.



Es importante identificar una serie de elementos que permitan “alinearse” entre las percepciones de diferentes actores en relación con el cumplimiento de la misión de la red, este proceso consiste en identificar similitudes y diferencias entre actores, percepciones y oportunidades para la convergencia de metas.

El logro de los objetivos de la red, será en la medida que sean incluidos los actores que tienen en su poder los recursos necesarios para el logro de objetivos o aquellos que tengan el poder para difuminar las metas de la red, por no haber sido tomado en cuenta, tarde o temprano los actores estarán de acuerdo en los arreglos institucionales que les permitan mejorar sus actividades; es importante puntualizar que los arreglos pueden ser formales o informales, y que en contraste con el manejo directo de las redes, los arreglos institucionales son hechos con una visión a mediano y largo plazo.

Para el caso que existan actores que no cooperen, será necesario un cambio de actividades que vayan encaminadas a modificar su percepción, y en su caso reconstituir la red y traer nuevos actores.

Para Aguilar (2006), la gobernanza se da en un contexto descentralizado de dirección social, donde afirma que los recursos están fragmentados y que para gobernarlos se requiere coordinación a través de interacciones deliberadas entre actores de naturaleza social e institucional.

El autor establece que el intercambio puede ser de *información o recursos* como el poder, factores productivos, conocimiento; donde la toma de decisiones ya no es soberana sino que debe ser concensuada conforme a las reglas establecidas.

Al respecto es importante comentar que como resultado del enfoque de las políticas públicas, principalmente en la fase de implementación se observaba una diferencia sustancial en las políticas formuladas, es por ello que uno de los primeros autores en delimitar la acción pública fue Kooiman quien observó que la acción del gobierno y la gobernanza de la sociedad eran un asunto de suma importancia, para comprender que la implementación requiere de la conexión entre la expresión de la acción pública y a la consumación del objetivo, en un entorno de actores y recursos fragmentados.

Kooiman, establece tres modelos de gobernanza:

- Autogobierno: la capacidad que tiene actores y organismos para determinar sus sentido de dirección y desarrollar su identidad, su gestión es autónoma y central.
- Cogobierno: la capacidad de tienen las redes entre actores privados y públicos con el propósito de gobernarse, su gestión es horizontal ya que se comunican, colaboran y cooperan sin la necesidad de una figura de gobierno central.
- Gobierno jerárquico: la capacidad que tiene el sector público y privado para fines de gobernación, su gestión es vertical y formal, y trata de influir en actores y en caso para el caso de incumplimiento sanciona.

Messner (1997) de igual manera coincide con Elke Löffler, respecto a la gestión por redes, sólo que el primero de ellos cubre a la gobernanza dentro de la teoría positiva (acción), con el objeto de condicionar la conducta a un *hacer* a favor de evitar el colapso de un juego que nos lleve al caos, toda vez que observaba una espiral descendente en detrimento del desarrollo económico de la región, por tanto, dicho enfoque viene a fortalecer principalmente en materia de competitividad, y lo desarrolla mediante el concepto de “competitividad sistémica”, el cual se conforma de cuatro niveles; micro nivel, la acción de las empresas; meso nivel, acción del gobierno en la región; macro nivel, política económica nacional y meta nivel, tiene que ver con la cultura política y social de la región; y afirma que las empresas al estar sometidas a una constante competencia se forzan a perfeccionar sus procesos y al estar insertas en una serie de redes, se fortalecen en su conjunto.

Al respecto la OCDE afirma que la gobernanza será funcional, a partir de que los actores se conduzcan bajo los siguientes principios:

- Compromiso de los actores
- Transparencia
- Empatizar agendas
- Comportamiento ético y honesto
- Rendición de cuentas
- Sustentabilidad de proyectos.

Los ambientes de las redes están dominados por los actores que son parte de la misma red, y que tienen los suficientes recursos para organizarse entre ellos y promover sus intereses e interacciones. (Klinj, 2005, 264)

Pero inclusive aún que los actores aporten recursos, deberán aprender a comprometerse a una serie de interacciones dentro de la red, a sus reglas y volverse aprendices de la tendencia que la propia red lleve. (Blom-Hansen 1997; Marsh 1998; Klinj 2001)

Respecto a la prestación de servicios públicos publico con inversión privada Agranoff y Mcguire concluyeron que la red, requiere de una serie de vínculos horizontales y verticales y de gestores de propios proyectos, por tanto el gestor de la red deben saber.

- Identificar actores y crear una situación en donde le interese invertir sus recursos.
- Bloquear a los actores que poseen recursos en contra de la iniciativa o sus recursos una vez dentro no produzcan.
- Activar actores y recursos a favor de proyecto.
- Coordinan metas y logros entre actores, a través de la *persuasión*.
- Fomentar o crear arreglos entre organismos para facilitar y propiciar la interacción entre actores.
- Coordinar las acciones e interacciones entre distintos actores.

Es importante destacar que un elemento que distinguen a las burocracias, es el marco normativo, que en su caso disuaden la participación ciudadana en el marco de la gobernanza, inhibiendo al resto de los actores que no son “gobierno” a involucrarse en la toma de decisiones.

Como antes lo comentamos, el gestor debe estar consiente de las condiciones que restringen o permiten la aplicación de este instrumento.

Como observamos, el diseño institucional constituye una variable independiente, sujeta a una análisis riguroso con fin de evitar tensar los principios que postula la gobernanza;

al respecto Kathe Callaghan<sup>17</sup> nos presenta una serie de premisas que buscan disminuir esta tensión entre el sector público y privado, los cuales engloba en un concepto denominado “gobernanza colaborativa”

*La tensión que ejerce la estructura burocrática, impide que la participación ciudadana se involucre en la toma de decisiones*, al respecto la autora, asume que es común que el proceso de políticas públicas sea mediante el modelo “top-down”, el cual limita la participación ciudadana.

Asume que el diseño burocrático, esta latente y activo, sin embargo encuentra la posibilidad de que en algunas áreas pueda gestionarse horizontalmente la administración, es decir que pueda participar el ciudadano en asuntos públicos.

Al respecto Dammert y Zuñiga<sup>18</sup>, derivado de las investigaciones en materia de seguridad y violencia que realizaron, confirman que es indispensable involucrar al gobierno municipal, ya que una vez que es definido el problema en el barrio o comunidad su atención y participación es más directa.

De lo anterior coinciden en la necesidad de que el gobierno (instituciones), reconozca y busque la atención conjunta de los problemas comunitarios. El procedimiento que proponen respecto a la atención de la seguridad y violencia, es que el gobierno municipal defina los problemas, para posteriormente abrir a la ciudadanía la toma de decisiones y la implementación de la política pública.

También reconocen que la información y la correcta manipulación de los datos, es esencial para elaborar las políticas públicas.

Como ejemplo de participación ciudadana en la toma de decisiones públicas, el Consejo Ciudadano de Seguridad Pública y Procuración de Justicia del Distrito Federal<sup>19</sup>, constituye un modelo innovador a nivel nacional, ya que mediante acuerdo del Gobierno del Distrito Federal publicado en gaceta oficial el 22 de enero del 2007, se otorga al organismo un reconocimiento en la construcción de políticas públicas, al ser

---

<sup>17</sup> Cfr, CALLAHAN, Kathe (2006) Elements of Effective Governance, measurement, accountability and participation, United States of America: Taylor & Francis Group.

<sup>18</sup> Cfr, DAMMERT, L y ZUÑIGA, L, (2007) Seguridad y Violencia: desafíos para la ciudadanía, Santiago de Chile: FLACSO.

<sup>19</sup> Memoria Enero 2007- Mayo 2009 Consejo Ciudadano de Seguridad Pública y Procuración de Justicia, A.C.

un órgano de consulta, análisis y participación en materia de seguridad pública, procuración de justicia, cultura cívica y atención a víctimas de delito, con la facultad de monitorear a ministerios públicos, policía ministerial, policía preventiva y jueces cívicos.

Del modelo destaca la facultad que le otorga la autoridad (acuerdo de gobierno), para implementar un servicio público, en este caso la seguridad pública, con la potestad de tomar decisiones a favor de la solución del problema, lo cual fortalece el cumplimiento de los objetivos de los programas gubernamentales.

Bardach (2008)<sup>20</sup>, sugiere elaborar un memorando donde se exponga todo lo que sabemos respecto al problema a investigar, localicemos cuales son las fuentes importantes de información y acceso, haciendo enfática la necesidad de acercarse lo más pronto posible: a) las personas que nos faciliten la búsqueda de buenas fuentes de información; b) personas poderosas que nos faciliten el acceso a fuentes de información; c) personas expertas que nos proporcionen información para evitar ser expuestos prematuramente; d) expertos amistosos que ayuden a nuestra credibilidad política como investigador; e) opositores potenciales para protegernos de una exposición política prematura.

Explica que debemos postergar nuestro acercamiento a los siguientes actores: a) informantes hostiles, b) actores ocupados y mal informados, c) opositores que bloquen el acceso a otras fuentes de información y d) administradores que saben donde esta el problema pero que aún no confían lo suficiente en nosotros como para pedir una contraprestación por la información.

Hasta ahora se ha analizado a la gobernanza dentro de la acción del gobierno, así como los ambientes a los cuales esta sujeta su acción, se hizo notar la necesidad de tener medios que permitan acceder a información que permita construir políticas públicas efectivas; a la construcción de acuerdos en base a la objetividad y compromiso de los actores, así como a la transparencia en el manejo de recursos.

---

<sup>20</sup> BARDACH, E. (2008), Los ocho pasos para el análisis de las políticas públicas, México: Porrua.

Para la gobernanza el liderazgo público es la característica que se manifiesta en las redes, del cual depende gran parte de la eficacia para elegir los asuntos, actores y recursos, así como la eficiencia para atenderlos y generar una sinergia favorable dentro del ambiente, bajo el cual se encuentran las redes.

### **El Liderazgo Público como pilar de la Gobernanza.**

Nuestra gobernabilidad democrática aún esta en un proceso de consolidación, con grandes demandas ciudadanas (servicios públicos), poca recaudación fiscal<sup>21</sup> y alta desigualdad<sup>22</sup>, lo cual compele a los actores buscar un dinamismo que genere un cambio en las políticas públicas.

El liderazgo involucra al poder, pero no todo poder incide en el liderazgo. Sin poder no es posible liderar, y esto anteriormente lo observamos en la poliarquía (igualdades y desigualdades) que un sistema brinda a sus habitantes para acceder al poder, conocidos como “resortes del poder”.

El diccionario define al poder como la habilidad que tiene una persona u organización para influir en el comportamiento de otros con el fin de obtener los resultados deseados.

El liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores, quienes intentan cambios reales y resultados que reflejen objetivos compartidos (Daft, 2002)

Dentro de las teorías del liderazgo que han pasado desde los años cuarenta a nuestros días, podemos asumir que actualmente se distingue como aquella actividad que la persona desarrolla con el fin de mostrar y movilizar virtualmente a un grupo de personas en favor de algo socialmente útil; el líder en lugar de dar respuesta, ofrece preguntas y retos, dentro del planteamiento de problema.

Los líderes públicos son los que manejan las emociones hacia metas superiores, con capacidad de dar cause y cohesionar al grupo. (Heifetz, 1997).

---

<sup>21</sup> Fuente: Secretaría de Hacienda (SHCP), Revenue Statics 1965-2003, OCDE 2004, publicada en El Financiero, del 30 de junio del 2005.

<sup>22</sup> ¿Creciendo en la Desigualdad? OCDE 2008, México es de los países más desiguales (Turquía y Portugal), y causa alarma que mas de 20 millones de los niños mexicanos viven en pobreza. El índice de Gini en el 2008, ubica a México a 28 lugares del país con mayor desigualdad (Nambia), de un total de 134 (Suecia). La desigualdad inhibe el acceso a la educación, salud y servicios públicos; acceso a la tierra y a otros activos; el financiamiento de los mercados de crédito y laborales formales y la participación e influencia en las políticas públicas.

En el modelo de gobernanza los líderes se apoyan de las redes para ratificar su liderazgo, ya que actúan como animadores al crear dinámicas que unen a los miembros, alinean intereses y los encausa al logro de objetivos comunes.

El éxito de los proyectos políticos no descansa tanto en la implantación de una política pública, sino en el diálogo, el consenso, la concertación y participación de los actores involucrados.

El líder debe saber formular correctamente la realidad, diseñar planes de acción y la audacia y pericia para realizar las acciones que conduzcan al logro de los objetivos, el apoyo político se da cuando el líder logra exponer una propuesta política, de forma clara y precisa. Es importante aclarar que el líder será quien dinamice el grupo y le muestre el camino a seguir.

Nye (2008), explica que el poder tiene dos modalidades, “Dura” que es el recurso policiaco y financiero y “Suave”, que es la posibilidad de manipular los resultados, moldear las preferencias de otros para obtener lo que queremos.

Expone Broussine<sup>23</sup>, cuatro características del poder que inhiben el liderazgo público, dentro y fuera de las instituciones:

- Poder coercitivo
- Poder remunerativo
- Poder normativo
- Poder del conocimiento

El autor refiere que estas cuatro medidas de presión, pueden ser aplicadas en toda red, que para el caso de la última es más común que se aplique a profesionistas que se encuentran en la primer línea de atención en la prestación de servicios públicos.

El liderazgo Público, se manifiesta en las relaciones públicas con tomadores de decisiones externos y comunidades donde el líder público trabaja entre los límites de las instituciones públicas y la comunidad.

---

<sup>23</sup> Cfr, BROUSSINE, M. (2005) Public Leadership, Unit Kingdom: Bristol Business School

Podríamos definir al liderazgo público, como la capacidad que tiene un individuo o comunidad para movilizar la voluntad de otros dentro y fuera de la red, en favor de un objetivo en común, lo cual estará condicionado a la autoridad si es más complejo en su proceso de participación en las decisiones, menor será la participación de la ciudadanía, en la toma de decisiones.

Es indispensable que el líder este en un *constante desarrollo de conocimientos*, sobre la problemática de su comunidad, que le permita conocer para comprometerse a la solución de los mismos, ya que puede gestionar incorrectamente los intereses de los actores y recursos.

El líder público adquiere su autoridad como resultado de tener la habilidad para informarse, instruirse, explicar y asegurarse que aprenda la organización.

En la gobernabilidad democrática, los actores sociales actúan en base a la persuasión y la atracción, en un régimen autoritario la coerción y la fuerza física se pondera.

Por ello la gobernanza demanda un liderazgo público sólido y efectivo con un modelo que tenga las siguientes características:

1. Intensión de acceder al poder: Contextualiza la personalidad del líder, el talento o vocación social, para involucrarse en los problemas públicos.
2. Visión del Entorno: Describe la capacidad que tiene el individuo para elaborar y comunicar un diagnóstico que permita identificar cuales son los principales problemas de la región, las causas más próximas y de fácil solución, así como aquellas que involucran diversos actores, niveles de gobierno, tiempos electorales, intereses privados.
3. Estrategia: Es la competencia que tiene un individuo para identificar cuales son las principales relaciones entre actores y recursos para solucionar los problemas, así como los riesgos e impacto que tiene cada una de las decisiones.
4. Generar Consenso: Es la capacidad de gestionar entre la cooperación y conflicto que se genere dentro de los miembros de la red, a través de los mecanismos de la democracia deliberativa. (comisión, talleres, reunión, entrevista)



5. Trascendencia: Es la preferencia electoral para continuar gobernando en una comunidad o región,

### Proceso del Liderazgo Público

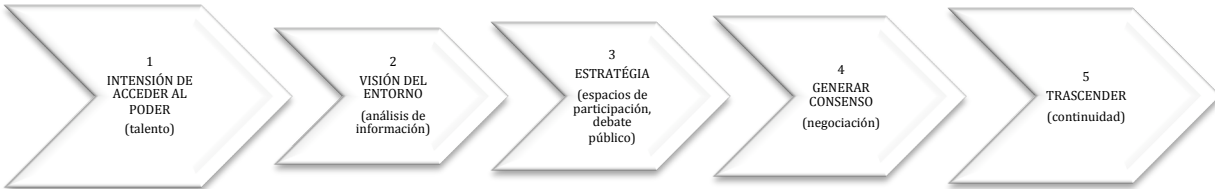


Figura 1: Elaboración propia

### Conclusiones

- El sistema político Mexicano a fortalecido los mecanismos que aseguren la debida gestión de la democracia electoral, más no aquella que desarrolle la planeacion y ejecucion de politicas en favor de mejores servicios públicos que de forma eficaz y eficiente atiendan las demandas ciudadanas, por lo que en primera instancia pudiese afirmarse que la participacion ciudadana está condicionada a la apertura de las instituciones, pero sin embargo encontramos experiencias como del Consejo de Participacion Ciudadana del Distrito Federal, que dan evidencia que la participacion es una variable independiente y que tiene la fuerza para incidir en la construcción de politicas públicas.
- De lo anterior la gobernanza brinda eficacia en la solución de problemas públicos, reubicando a los actores que participan en la red por razón del conocimiento en primer plano de las causas que generan ingobernabilidad en la región.

- Así mismo la gobernanza otorga eficiencia en la atención de los problemas, al motivar propuestas de solución, generando en la autoridad la necesidad de implementar programas gubernamentales que atiendan en tiempo y forma las necesidades de la comunidad.
- Como resultado de la debida implementacion de programas de gobierno, bajan los indices de ingobernabilidad, y reubican al gobierno como una propuesta para continuar en el poder, lo cual añade a la concepción del gobierno un nuevo paradigma, como ente electoral al cumplir las demandas ciudadanas con programas gubernamentales efectivos.

## BIBLIOGRAFÍA

ALCANTARA, M., (2004) *Gobernabilidad, Crisis y Cambio*, México: Fondo de Cultura Económica.

AGRANOFF, R.I. y MCGUIRE, M. Big Questions in Public Network Management Research, *Journal of Public Administration Research and Theory* 11.

AGUILAR, F. (2006) *Gobernanza y Gestión Pública*, México: Fondo de Cultura Económica.

ARELLANO, R. (2003) *El sistema político del Estado de Mexico; surgimiento, consolidación y cambio*, Mexico: UAEMEX.

BARDACH, E. (2008), *Los ocho pasos para el análisis de las políticas públicas*, México: Porrúa

BLOM-HANSEN, J. (1997), A New Institutional Perspective on Policy Networks, *Public Administration* 75.

BOVAIRD, T., y LÖFFLER, E., (2003) *Public Management and Governance*, London: Routledge

BOULDING, K. (1993) *Las tres caras del poder*, Barcelona: Paidós.

CERNY, P.G. (1990) *The limits of Political Power: Personal Leadership and Party Systems*, Londres: Sage Publications.

CLEVELAND, H. (1972) *The Future Executive: A Guide for Tomorrow Manager*, New York: Harper & Row.

COASE, R. (1937) *The nature of the firm, Economica New Series*, N° 4.vol. 63, Washington, D.C.

- COVEY, S. (2007) *El Factor Confianza*, Madrid: Paidós.
- CPCyPJDF,(2009) Memoria Enero 2007- Mayo 2009 Consejo Ciudadano de Seguridad Pública y Procuración de Justicia, A.C.
- DAFT, R. (2002), *The Leadership experience*, Orlando: Harcourt, Inc.
- DAHL, R., (2002) *La poliarquía, participación y oposición*, Madrid, Tecnos.
- DAMMERT, L y ZUÑIGA, L, (2007) Seguridad y Violencia: desafíos para la ciudadanía, Santiago de Chile: FLACSO.
- IMCO, (2008) Índice de Competitividad Estatal 2008: Aspiraciones y Realidad, México: IMCO
- IMCO-EGAP, (2006) "Preparando a las entidades federativas para la competitividad: 10 mejores prácticas", Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C.
- JONES, J.A. (1971) Federal Efforts to solve contemporary social problems, New York: Smigel.
- KERNAGHAN, K., MARSON,B. y BORIN, S. (2000) The new Public Organization, Toronto: Institute of Public Administrator of Canada.
- KICKERT, W., KLIJN E., y KOOPENJAN, J., (1997), *Managing complex networks; strategies for the public sector*. London: Sage.
- KINGDON, J.W. (1984) *Agenda, Alternatives and Public Policies*, Boston: Little Brown.
- KLIJN, E,H. (1998) "Policy Networks: An Overview' in Kickert, W. J. M. & Koppenjan, J.F.;. (eds) *Managing Complex Networks*. Sage, London
- (2001) Rules as Institutional Context for Decision Making in Networks: The Approach to Post-war Housing Districts in Two Cities. *Administration and Society* 33.
- (2005) *Networks and Interorganizational Management, Challenging, Steering,*

Evaluation and the role of Public actor in Public Management, Oxford: University Press.

KOUWENHOVEN, V. (1993) Public and private partnership: a model of the management of public – private cooperation en Strategic Issues in Public-Private Partnerships: An International Perspective. Oxford: Blackwell publishing.

KOOIMAN, J. (1993) Modern Governance: New Government-Society Interactions, London: Sage.

----- (2003) Governing as Governance, London: Sage.

KÖNIG, K. (1997) Entrepreneurial Management or Executive Administration: The Perspective of Classical Public Administration en Kickert, Public Management and Administrative Reform in Western Europe.

LECHNER, Norbert (1997) *Por que la política ya no es lo que fue*. Leviatan, Revista de hechos e ideas, num. 63, Madrid.

LEFTWICH, A. (1984) What its Politics? ,Oxford: Basil Blackwell.

LOWI, T.J.(1972) Four systems of policy politics and choise, Public Administration Review. 32

MANHEIM J., y RICH R., (2002), Análisis Político Empírico. Métodos de Investigación en Ciencia Política, Madrid: Alianza.

MELTSNER, A. (1972) La factibilidad política y el análisis de políticas en La Hechura de las Políticas Públicas, México: Porrúa

MENY I., y THOENING J.C., (1992), Las Políticas Públicas, Barcelona: Ariel.

MESSNER, D. (1997) The network society: economic development and international competitiveness as problems of social governance London: Cass.

MILWARD, H. Y PROVAN, K. (2000) *Governing the Hollow State*, Journal of Public Administration Research and Theory 10.

PARSONS W., (2007), *Políticas Públicas: una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas*; traducción de Atenea Acevedo, México: FLACSO México.

PETERS, G. (1999), *La Política de la Burocracia*, México: Fondo de Cultura Económica

PETERS, B.G y HOGWOOD, B.W. (1985) *In search of an issue-attention cycle*, Journal Politics No. 47.

RHODES, R. (1988) *Beyond Westminster and Whitehall: the Sub-central governments of Britain*, Unwin Hyman, London

----- (2001), *Understanding Governance*, Buckingham, University Press.

SKIDELSKY, R. (1967) *Politicians and the Slump: the Labour Government of 1929-1931*, Londres, Macmillan.

TOCQUEVILLE, A. (1955) *Democracy in America*, in *Principal Causes which Tend to Maintain the Democratic Republic in the United States*, Vol. 1, cap. 17 New York: Vintage Books.

LÓPEZ, J.y LEAL, M.F., (2005) *Liderazgo Político*, Mexico, Paidós.

NORTH, D. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge .

NYE, J. (2008) *The Powers to Lead*, Oxford, University Press.

MENY I., y THOENING J.C., (1992) *Las Políticas Públicas*, Barcelona: Ariel.

IBARRA, P. (2005) *Manual de Movimientos Sociales*, Madrid, Síntesis.

PAYNE, M., ZOVATTO, D., MATEO DIAZ, M. (2006) *La Política Importa, Democracia y desarrollo en America Latina*. Washington, D.C., Paidós.

PUTMAN, R. (1993) *The prosperous community: social capital and public life*. American Prospect, USA.

RAMOS, S. (2006) *El perfil del hombre y la Cultura en México*, México: Planeta.

RAPAHÉL, R. (2007) *La institución de la ciudadanía*, México, Nostra Ediciones.

SAHUI, A.(Coord.)(2009) *Gobernanza y sociedad civil, retos Democráticos*, México: Ediciones Coyoacán.

SARTORI, G. (2005) *Partidos y Sistemas de Partidos*, Madrid, Alianza.

STONE, D. (2008) *Policy Paradox, The Art of Political Decision Making*, USA, Norton & Company.

ZABALETA, S. (2010) *Redes de política pública: un enfoque de liderazgo gubernamental*. México, CIDE, mimeo.