

Las nuevas empresas públicas para América Latina

Gabriel Campuzano Paniagua

Resumen

El debate en torno a las empresas públicas como instrumentos de gobierno y de economía pública es actual y no debería estar cancelado en la agenda de los temas de investigación y de discusión de la administración pública. Sobre todo, porque la concepción de las Empresas del Estado estaba orientada a constituir las palancas indispensables para impulsar el desarrollo económico y social de la región. Por eso la diversidad de sectores y de ámbitos económicos, industriales, comerciales, educativos, financieros, culturales, sociales y hasta recreativos en que se crearon y actuaron. Pero con el tiempo también se fueron constituyendo, por lo general, en zonas de franca dispersión de recursos, de ineficacia e ineficiencia, de corrupción e incompetencia, debido a que sus fines y las razones originales que fueron su raíz se desvirtuaron. Lamentables ejemplos abundan en la historia reciente del continente. Sin embargo, siguen siendo opciones viables sobre todo a la hora de la integración y de la resolución de problemas comunes para América Latina.

Abstract

The discussion around the public companies as instruments of government and of public economy it is a current discussion and would not have to be canceled in the agenda of the topics of research and discussion of the public administration. Above all, because the conception of the State's Companies was oriented to constitute them in the indispensable levers to impel the economic and social development of the region. Therefore the diversity of economic, industrial, commercial, educational, financial, cultural, social and also recreational sectors in which were created and acted. But in the time, they were also been constituting, at general, in exempt dispersion zones of resources, of inefficiency, of corruption and incompetence, due to the fact that their objectives and the original reasons that were their root was spoiled. The lamentable examples abound in the recent history of the continent. However, they continue being viable options when we are talking about the integration process and the resolution of the common problems for Latin America.

El debate en torno a las empresas públicas (EP)¹ como instrumentos de gobierno y de economía pública es un debate actual y no debería estar cancelado en la agenda de los temas de investigación y de discusión de la administración pública. Sobre todo, porque la concepción de las empresas del Estado estaba orientada a constituir las palancas indispensables para impulsar el desarrollo económico y social de la región latinoamericana. Por eso la diversidad de sectores y de

¹ Las Empresas Públicas han sido definidas como unidades económicas de producción de bienes y prestación de servicios de propiedad estatal, que conjugan la dimensión pública y la dimensión empresarial. La propiedad estatal puede ser total o parcial. En el caso mexicano, se consideraban dentro de esta gran categoría a los organismos descentralizados, empresas de participación estatal mayoritaria y minoritaria y Fideicomisos. Para nosotros también son consideradas *instrumentos de gobierno* ya que han tenido y tienen una importancia fundamental en la movilización y canalización de recursos productivos.

ámbitos económicos, industriales, comerciales, educativos, financieros, culturales, sociales y hasta recreativos en que se crearon y actuaron. Sin embargo, la polémica alrededor de las medidas llamadas de "primera generación",² derivadas del "Consenso de Washington", y las reformas de "segunda generación",³ propuestas por la OCDE y sus modalidades de organización y de operación; junto con los debates, en ocasiones nada académicos, sobre la nueva o vieja Administración Pública centra la mayoría de las discusiones.

Ciertamente, las empresas públicas cumplieron fines muy importantes a lo largo del continente en términos de estabilidad social y de economía de bienestar.⁴ El grado de desarrollo que existe en nuestros países –con todas las restricciones que se tienen y los defectos que se le vean– sería impensable sin la presencia de las empresas del Estado.⁵

Pero en el tiempo, tales empresas también se fueron constituyendo –por lo general– en zonas de franca dispersión de recursos, de ineficacia e ineficiencia, de corrupción y de incompetencia, debido a que sus fines y las razones originales que fueron su raíz se desvirtuaron. Los lamentables ejemplos abundan en la historia reciente del continente. Pero no debe creerse que sólo en el ámbito de las empresas públicas ha existido ineficiencia, burocratismo y corrupción. En el sector privado de la economía también abundan los ejemplos de manejos inadecuados –de acuerdo con cierta lógica de fines públicos– que han contribuido al desastre económico de nuestros países.⁶

Estas zonas grises de la economía pública y de la privada, junto con la carencia de procesos democráticos y con sociedades poco participativas –que posibilitaran la alternancia de los gobiernos y la rendición de cuentas–, con administraciones públicas anticuadas, autoritarias, cargadas de vicios y de pocas virtudes, así como las secuelas de las crisis que hemos vivido en la región, contribuyeron al florecimiento de la ideología neoconservadora que agrupada y cobijada en las instancias

² La expresión *Consenso de Washington* fue acuñada por John Williamson en 1990 para incluir la disciplina de las finanzas públicas; la privatización de las empresas estatales; la liberalización de las tasas de interés, los tipos de cambio, el comercio y la inversión extranjera directa; la desregulación; la reforma fiscal y la garantía de los derechos de propiedad; como medidas de política económica sobre las que había un consenso notable, casi unánime, de los organismos internacionales con sede en Washington. Estas son las reformas llamadas de primera generación.

³ Las reformas de "segunda generación" tienen que ver con procesos de calidad total en la gestión pública, la propuesta del *new public management*, las propuestas de contratación externa, entre otras, "... las llamadas reformas de primera generación no siempre elevan la calidad de este sector, aunque sí mejoran la de la política pública. De hecho, el ir en pos de reformas de primera generación es lo que ha puesto de relieve la necesidad de mejorar la calidad del sector público. Para que esto último se logre, son necesarias las reformas de segunda generación." (Tanzi, 2000).

⁴ William Patton Glade alude al carácter ibérico de los Estados latinoamericanos y el mexicano, en especial, y de ahí su propensión a la intervención en la vida económica (Patton en Campuzano, 1989).

⁵ Imaginemos un escenario en México sin la presencia de PEMEX, de la CFE o del IMSS, por ejemplo, y podremos apreciar en su magnitud la importancia que han tenido estos organismos.

⁶ El ejemplo ilustrativo sería el manejo inadecuado y deshonesto de los bancos privatizados en el caso mexicano.

financieras multilaterales ha impuesto una "hegemonía intelectual global" (Gosovic, 2000:9-20) y medidas de política económica –y de política– que nos han llevado a las condiciones tan deplorables de grandes capas de la población de la región.⁷

Pero también, en los últimos años, hemos sido testigos de una gran transformación estructural histórica a nivel mundial: el colapso y desmembramiento de los antiguos países llamados socialistas, su inserción y apertura a la economía capitalista, la liberalización del capital financiero y sus mercados, la impresionante revolución en el ámbito de las comunicaciones y procesamiento de la información que han "acercado" cada vez más a diversos grupos y sectores al comercio internacional. Esta transformación afecta a algunas regiones y países más que a otros, y también plantea desafíos fundamentales a las políticas públicas y gubernamentales.

Esta nueva red de relaciones mundiales –que se construyen y reconstruyen muy dinámicamente– ha provocado que en el plano nacional los decisores de las políticas sean más conscientes del alcance y repercusión internacionales de sus iniciativas. Las políticas que parecen adecuadas en el contexto nacional pueden serlo cada vez menos en el internacional. En el nivel global existe preocupación por la ausencia de políticas "globales" que en algunos sectores están más garantizadas como en temas del medio ambiente como el cambio climático, en la volatilidad financiera y el desarrollo tecnológico. También existe preocupación acerca del carácter no democrático de algunas de las actuales reglas "de liberalización global del campo de juego" que rigen el comercio internacional de bienes, servicios, finanzas y muchas otras formas intangibles (propiedad intelectual, *copyright*, marcas registradas, etcétera). Si bien puede ser que los resultados de la apertura a la reestructuración global internacional aún se encuentren con impactos poco tangibles para algunos países, la globalización ha demostrado hasta qué punto las iniciativas de las políticas nacionales han visto reducida su libertad en una amplia variedad de ámbitos. Esto es verdad no sólo para la política macroeconómica tradicional, sino también, y cada vez con mayor fuerza, para

⁷ "Las reformas experimentadas por muchas sociedades en los últimos años, llamadas de primera generación, tuvieron como finalidad la estabilización de la economía y la superación de las crisis fiscales como resultado del agotamiento del modelo de desarrollo anterior, fundamentalmente cerrado, y en el que el Estado tenía un papel preponderante. Un balance de estas medidas de ajuste indica que no se resolvieron algunos de los problemas básicos y que, sin embargo, la desigualdad y marginación sociales se incrementaron alarmantemente; un ejemplo típico lo constituyen las sociedades latinoamericanas. Según datos del Banco Mundial, ya desde 1991 y hasta la fecha, una quinta parte de la población mundial sobrevive con menos del equivalente a un dólar diario, es decir cerca de mil 200 millones de personas se encuentran en esta situación. Para la CEPAL "la *década perdida* fue un periodo de marcado deterioro de los niveles de pobreza en América Latina. La región retrocedió, en efecto, y en 1990 se ubicaba en niveles de pobreza superiores incluso a los existentes a comienzos de la década de los setentas. En los noventas, por el contrario, impulsada por la recuperación del crecimiento económico, ha habido una importante mejoría en estos indicadores, pero el promedio regional se encuentra aún por encima de los niveles prevalecientes antes de la crisis. De este modo, mientras en 1980 el 35 por ciento de los hogares se encontraba en situación de pobreza, y en 1990 dicha proporción se ubicaba en el 41 por ciento, en 1994 se mantenía en el 39 por ciento" (Campuzano, 2003).

las políticas sociales, fiscales, de seguridad social y otras, tradicionalmente diseñadas a nivel nacional.

La nueva geografía económica modifica las relaciones entre lo local y lo global; sin embargo, este hecho relevante no nos lleva a la conclusión de que todas las regiones locales con condiciones adecuadas están en condiciones de ser uniformemente competitivas. En la mayoría de los casos se han conservado los ingresos derivados de la innovación y a nivel mundial aún predominan estructuras oligopólicas fuertes. Esto complica aún más el papel de los Estados que han experimentado un bloqueo de sus antiguos mecanismos de formulación de políticas y que han intentado controlar los desarrollos locales o regionales. Más que nunca se ven obligados a cumplir con las exigencias de los conglomerados multinacionales. Sin embargo, y pese a todo, los Estados siguen siendo los actores principales para forjar los nuevos acuerdos requeridos a nivel internacional.

Parece no haber duda de que las soluciones a nuestros actuales y futuros problemas económicos, sociales y medioambientales *globales* tendrán que definirse por un uso más eficaz de las nuevas tecnologías en la producción y distribución de alimentos, del cuidado y uso racional del agua, de las técnicas no agresivas para el medioambiente —como el reciclaje, los estándares de emisión cero y de emisiones limpias—, de las energías renovables, de sistemas más eficientes y menos contaminantes para el transporte de bienes, de la salud, de la prevención de las enfermedades, del tratamiento a las migraciones masivas, del combate a problemas derivados del crimen organizado, entre otros. Los grandes beneficios sociales de las inversiones públicas y privadas en estos ámbitos trascenderán ampliamente las fronteras nacionales, si bien sólo los Estados se encuentran en condiciones de plasmar estos acuerdos internacionales.

Los decisores y ejecutores de las políticas tendrán que cooperar cada vez más en estos temas en el presente siglo. El conjunto nacional tradicional de los instrumentos de las políticas (la regulación directa, los instrumentos económicos y las iniciativas públicas) parecen exigir una contraparte internacional. Como lo demuestra el caso de las tecnologías del medioambiente, el combate al crimen organizado y otros desafíos que suscita la globalización, éstos plantean interrogantes acerca de la posibilidad y viabilidad del control democrático global e, incluso, de la capacidad global de recaudación de impuestos. Plantear y lograr el cambio de las tendencias desreguladoras —inspiradas por la liberalización y la apertura de numerosos sectores nuevos a la competencia internacional— en un proceso amplio de integración, representa indudablemente uno de los retos más importantes para nuestros países.

Como es de notarse, en el párrafo anterior se encuentran algunos de los campos de actividad para las nuevas empresas públicas latinoamericanas. Pero también para la modalidad de empresas públicas multinacionales, independientemente de que los capitales para su operación y funcionamiento sean una mezcla de capitales públicos y privados en ambos casos, o sólo públicos. Sin embargo, aun cuando se propone también en la escena mundial que las empresas de pro-

piedad privada se vuelven públicas por una composición diferente en su propiedad, es decir, que coticen en la bolsa y que haya muchos "propietarios" y en consecuencia se vuelvan públicas. Sigo creyendo en empresas de propiedad pública (representada por el Estado) con fines públicos (es decir, colectivos, de interés general) y con recursos financieros públicos (obtenidos de los recursos generales del Estado) como las Empresas Públicas por excelencia, independientemente de que existan empresas privadas –por su propiedad– que cumplan fines públicos bajo una modalidad de concesión, como la banca o la telefonía.

Pero también, dadas las tendencias a la conformación de bloques económicos, a los tratados comerciales multilaterales y a la conformación de grandes mercados, la presencia estatal como entidad *reguladora* es de vital importancia. Por ejemplo, entre las muchas formas de organización de la empresa pública aparecen, en la literatura internacional, las Comisiones Reguladoras,⁸ cuya importancia deriva, entre otras cuestiones, de la gran vulnerabilidad de los consumidores en las sociedades contemporáneas. Debido a la gran competencia sustentada en innovaciones tecnológicas y en nuevos materiales y productos, así como a grandes campañas publicitarias mediáticas; a la existencia de industrias con rendimientos crecientes y capacidades monopólicas; a la ignorancia de la gran masa de la población para protegerse a sí misma contra la explotación, el engaño y el fraude, y a tener la suficiente capacidad para asegurarse que, en un sentido amplio, está obteniendo lo adecuado por su dinero. Además, el hecho de que los consumidores sean presa fácil de las técnicas de publicidad en todos los medios, de las modas de consumo, del consumismo vía tarjetas de crédito no lo es todo, aunque esto por sí mismo sería suficiente, pues hay que complementar diciendo que los consumidores tienen cada vez menos tiempo para seleccionar de una forma racional y decidir inteligentemente la mejor adquisición, tanto por sus ocupaciones, como por los horarios de los centros comerciales, entre otros.

La atención de la *Procura Existencial*,⁹ en razón de su importancia en la dotación de servicios básicos y esenciales para la existencia humana, y dadas las condiciones de pobreza y marginación de algunos sectores de las sociedades latinoamericanas sería un segundo punto de las empresas públicas. Señala Forsthoff

⁸ Para una exposición más completa véase Retchkiman (1989:238-243).

⁹ El término de *Procura Existencial* fue acuñado por el profesor alemán Ernst Forsthoff con la palabra *Daseinvorsorge*: "El concepto de la procura existencial debía y debe servir para poner de manifiesto en las funciones de prestación del moderno Estado (en la medida que no actúa de un modo puramente fiscal, patrimonial) un elemento jurídico-público, y al mismo tiempo, con ello, determinar de un modo nuevo, en correspondencia con las situaciones dadas, la relación primordial del individuo con el Estado. Así como en el ámbito de la Administración interventora esa relación primordial está determinada por la libertad, en la Administración aportadora de prestaciones se basa en la participación. El sentido del concepto de la procura existencial estriba en otorgar la protección del Derecho público a esa participación." El caso típico de la procura existencial es el que se refiere: "a los servicios de abastecimiento que son, por así decirlo, el caso clásico de la procura existencial. Partiendo de ese caso pudiera sugerirse el hacer una distinción entre abastecimientos necesarios y NO-necesarios y utilizar esa distinción para una delimitación en cuanto al alcance de la procura existencial". Las razones de que estos servicios de abastecimiento sean el caso típico de la procura exis-

que "Las esperanzas depositadas en la Administración (en el más amplio sentido de la palabra) están determinadas por las circunstancias generales de la vida". De tal manera que, nos parece, cuando cambian o se alteran las circunstancias generales o normales de la vida, como en los momentos de contingencias naturales, o situaciones de seguridad civil, o momentos de crisis generalizada, la importancia de la procuración existencial, como cometido de la Administración Pública, alcanza su máxima expresión y tiene la finalidad fundamental de preservar la vida, es decir, hacer posible la existencia humana, de ahí la importancia capital de contar con entidades públicas de un alto nivel de respuesta. De tal suerte, que los administradores públicos deben enfocar sus capacidades a renovarse y adecuarse para convertirse en gerentes sociales con un alto sentido del significado de lo público. Una tercera línea nos parece que debe estar enfocada al asunto de la *selección y administración* de los procesos tecnológicos.

Diversos autores han puesto hincapié en resaltar la importancia de la investigación científica y de la investigación en tecnología como un condicionante básico para alcanzar el desarrollo. Las naciones con un mayor desarrollo son las que han invertido de una manera inteligente, razonada, permanente y de largo plazo en educación superior, en ciencia y en tecnología. Si nuestros países aspiran a un mejor horizonte de desarrollo y bienestar deben enfocar sus esfuerzos en esta prioritaria tarea, y su encomienda debe estar en manos de entidades públicas que velen por el bien común de las sociedades.

El último aspecto se refiere a las posibilidades de las *Multinacionales Públicas*. En estos tiempos de integración y acuerdos volver a la idea de las multinacionales en el ámbito latinoamericano puede ser una opción viable e interesante. En nuestras regiones hay abundancia de recursos, de pobreza y de necesidades sociales que no han podido ser cubiertas por las capacidades individuales de los países de la región. Es buen tiempo para asumir un compromiso histórico a fin de buscar mejores horizontes de bienestar y desarrollo; las multinacionales públicas son una posibilidad a nuestro alcance.

En sociedades con mercados cada vez más globalizados y liberalizados la calidad es esencial y, por lo tanto, la aplicación estratégica de técnicas de gestión de calidad ayuda significativamente a mejorar el desempeño competitivo de los países, los sectores económicos, las empresas públicas y privadas y las organizaciones en general. La productividad y la competitividad afirmadas en una inobjetable y gran calidad contribuyen al desarrollo sostenible, por ello convendría difundir tales técnicas y aplicarlas ampliamente desde una perspectiva nacional. En este contexto, también convendría difundirlas, adecuarlas y aplicarlas en la administración pública. Por supuesto que los enfoques pueden variar de acuerdo con la

tencial se encuentran en las incapacidades de los hombres, habitando en las grandes ciudades, de proporcionarse a sí mismos los abastecimientos necesarios y vitales para su subsistencia, dadas las dinámicas urbanas y la pérdida de espacios rurales en los que los centros urbanos se desarrollan. Para una explicación más amplia véase Campuzano (1999:381-397).

gama de cometidos que las dependencias gubernamentales e instituciones del sector paraestatal tienen. En los últimos años, varios documentos de organismos multilaterales han propuesto la generalización de las técnicas de la calidad total como medida gubernamental para mejorar su propia actuación y el uso eficiente de los recursos. Algunos gobiernos latinoamericanos han puesto en marcha programas para apoyar la difusión de las técnicas de gestión de la calidad. Es de esperarse que en los años que vienen este tema tendrá una repercusión cada vez mayor en los objetivos de desarrollo social y económico de los países de la región. Sin embargo, parece que la introducción de innovaciones para una gestión pública de calidad no será ni fácil, ni rápida, ni uniforme. Por ejemplo, en América Latina las normas ISO 9000¹⁰ para los sistemas de calidad no se han difundido con la misma celeridad que en otras regiones del mundo. El nivel de conciencia de la calidad en la región se ha visto afectado por las características de los mercados, las dificultades de acceso a los recursos, las prácticas de gestión tradicionales y las condiciones macroeconómicas, factores que pueden vincularse con las disfunciones de mercado que se producen dentro de las empresas, entre éstas y en los mercados de factores. Pero, además, hay otros elementos en el ámbito cultural de nuestros países que tienen una influencia negativa en términos de una gestión de calidad, entre otros, bajo nivel de escolaridad, bajo nivel de lectura, escasa capacitación, falta de clarificación de valores (Basáñez, 1996:14). Recordando a Dror: "Las sociedades no están preparadas para las transformaciones globales. Y las formas disponibles de gobernación no son adecuadas para manejar las necesidades y oportunidades de un mundo en constante cambio" (Dror, 1996:77). En consecuencia, el esfuerzo para promover una cultura nacional de calidad en todos los ámbitos, en los sectores productivos, en las organizaciones sociales y en la gestión gubernamental toma la dimensión de una gran "cruzada" cultural para la región en su conjunto.

En breve, las nuevas EP deben tener, a mi juicio, las siguientes características:

- 1) ser organizaciones modernas y flexibles, generadoras de conocimiento, capaces de autoaprender y de evitar los fallos;
- 2) entender los cambios que ocurren en el planeta y explorar la integración de capitales públicos y privados para buscar la consecución de *finés públicos*;
- 3) la globalización nos obliga –para bien o para mal– a pensar en la eficiencia, la eficacia y la competencia como cualidades indispensables del ejercicio de las empresas públicas;

¹⁰ Las Normas ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que, desde su publicación inicial en 1987, han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad. En España, por ejemplo, se llevó a cabo la revisión de la familia de Normas UNE-EN ISO 9000 del año 2000, que estaría constituida por tres normas básicas, complementadas con un número reducido de otros documentos (guías, informes técnicos y especificaciones técnicas):

UNE-EN ISO 9000:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

UNE-EN ISO 9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

UNE-EN ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

4) a pesar de las críticas severas al ejercicio publiadministrativo¹¹, sobre todo en las crisis y sus secuelas de los últimos años, la Administración Pública sigue teniendo un papel fundamental en la consolidación del desarrollo económico, político y social de cualquier país del orbe. Empero se reconoce que su funcionamiento, en todas sus ramas, debe transformarse para operar con altos niveles de efectividad, eficiencia y de calidad;

5) se deben mejorar los procesos de organización y planeación estratégica de las empresas;

6) integración de dirigentes con amplias competencias técnicas para una acertada dirección de las empresas;

7) éstas no han tenido, en el pasado inmediato, libertad de gestión ni han sido parte sustantiva de una nueva visión que debe ser precisamente la libertad en la administración, libertad para tomar decisiones y actuar como verdaderas empresas, y

8) orientarse bajo el sentido de lo público, bajo la rendición de cuentas y bajo la corresponsabilidad social.

Plantear, sin duda, ideas sobre el mejoramiento de las empresas públicas resulta muy importante para el desarrollo de nuestros países, sobre todo a la hora del desconcierto, de la agudización de los problemas y del fracaso estrepitoso de las recetas amparadas bajo el llamado "Consenso de Washington".

¹¹ Aquí la cuestión se centra en preguntas fundamentales: ¿Fueron el papel del Estado y su administración pública los principales contribuyentes al declive económico, al nivel de deterioro del modelo de desarrollo, o hay otros elementos que tuvieron un mayor peso en la crisis de los Estados? ¿Una administración pública mejor estructurada hubiera sido capaz de manejar y sortear los efectos de las crisis? ¿La influencia de factores externos, competitividad internacional, bloques comerciales, recesión en otros países, qué peso han tenido en el deterioro del modelo anterior? *Cfr.* Pfaller, Gough y Therborn (1993).

"Una serie de características del entorno internacional ha influido enormemente en el impacto que han tenido las reformas en el desempeño económico de los países. En cuanto al comercio mundial, en el periodo de posguerra la participación de la región en el total de las exportaciones mundiales bajó, hasta que se produjo un leve repunte en la década de 1990. Se podría decir que la reciente recuperación obedece en parte a las reformas económicas: sin embargo, el mayor crecimiento de las exportaciones (tanto en términos de volumen como de valor) no ha redundado en un aumento concomitante del producto. Es más, las importaciones acusan un alza aún más marcada, lo que ha redundado en la ampliación de los *deficit* comerciales. Los flujos de capital a nivel mundial también han aumentado rápidamente, y en este caso la participación de América Latina creció tanto en la categoría de flujos de cartera como de la inversión extranjera directa, aunque en mayor medida en la primera que en la segunda. Una característica sobresaliente de los flujos de capital que se dirigieron a América Latina ha sido su volatilidad, siendo los ciclos de auge y profundas caídas cada vez más frecuentes en la década de 1990. Las crisis también se desencadenaron más a menudo, y la mayor volatilidad provocó incertidumbre lo que desalentó la inversión, crucial para permitir que las reformas dieran fruto y a su vez propiciaran un mayor crecimiento en el futuro. Comparados con la participación de la región en el comercio mundial, los niveles de los flujos de capital y el PIB de América Latina parecen estar estrechamente correlacionados: cuando aumentan los flujos de capital, se acelera el crecimiento; cuando se reducen considerablemente o cambian de dirección, decae el crecimiento". Véase Stallings y Peres (2000).

Bibliografía

- Basáñez, Miguel (1996), "Latino y Angloamérica en las encuestas de valores", en revista *Este País*, México, noviembre.
- Campuzano Paniagua, Gabriel (1999), "Ernst Forsthoff: La administración moderna de la procura existencial", en Gabriel Campuzano (compilador), *Textos clásicos comentados para un fin de siglo en materias de filosofía política y administración pública*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública.
- (2003), *Ejes condicionantes para una administración de calidad*, www.iigov.org/documentos.
- Dror, Yehezkel (1996), *La capacidad de gobernar*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Gosovic, Branislav (2000), "La hegemonía intelectual global y la cooperación internacional en materia de desarrollo", en *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, París, UNESCO, núm. 166, diciembre.
- Patton Glade, William (1989), "Las empresas gubernamentales descentralizadas", en Gabriel Campuzano Paniagua (compilador), *Empresas Públicas*, México, Sistema de Universidad Abierta, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.
- Pfaller, Alfred, Ian Gough y Goran Therborn (compiladores) (1993), *Competitividad económica y Estado de Bienestar. Estudio comparativo de cinco países avanzados*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Retchkiman, Benjamin (1989), "Economía de las Empresas Públicas", en Gabriel Campuzano Paniagua (compilador), *Empresas Públicas*, México, Sistema de Universidad Abierta, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.
- Stallings, Barbara y Wilson Peres (2000), *Crecimiento, empleo y equidad: el impacto de las reformas económicas en América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe/Fondo de Cultura Económica.
- Tanzi, Vito (2000), "El papel del Estado y la calidad del sector público", en *Revista de la CEPAL*, Santiago de Chile, CEPAL, núm. 71, agosto.