

GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR PÚBLICO Y EN EL SECTOR PRIVADO: DIFERENCIAS Y SIMILITUDES.

Edith Georgina Surdez Pérez*, Norma Aguilar Morales**.

Surdez-Pérez E.G., Aguilar-Morales N. Gestión estratégica en el sector público y en el sector privado: diferencias y similitudes. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2011;17 (47):39-46.

RESUMEN

La Gestión estratégica es un enfoque sistemático de administración que incluye la determinación de los estados futuros deseados por una organización y las intervenciones dentro y fuera de la organización para lograrlos. Es en el sector privado en donde primeramente se implementa, pero actualmente también es una alternativa administrativa para el sector público. El objetivo de este trabajo es presentar las similitudes y diferencias en los modelos de gestión estratégica para el sector público y en el sector privado. Para lograrlo se hizo una investigación documental sobre las características de las organizaciones privadas y públicas y las diferencias y semejanzas en cuanto a su gestión, que son las pautas para los modelos específicos de gestión estratégica para cada sector. Las diferencias se dan en la etapa de diagnóstico, ya que a pesar de que en ambos modelos se utiliza el Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA), en el sector privado las debilidades y fortalezas son internas y las oportunidades y amenazas son externas, mientras que en el sector público todos los elementos pueden presentarse interna o externamente. Además la gestión estratégica en el sector público tiene que considerar, como una etapa importante de su proceso, la identificación de conflictos entre objetivos económicos y de política, que pueden provocar tensiones. De las semejanzas la más sobresaliente es el establecimiento de una visión estratégica.

Palabras clave: Gestión estratégica. Organización pública. Organización privada.

Surdez-Pérez E.G., Aguilar-Morales N. Strategic Management in Private and Public Sector: Differences and Similarities. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2011;17 (47):39-46.

ABSTRACT

The Strategic Management is a systematic approach of administration that includes the determination of the future desired status by an organization and the interventions inside and outside of the organization in order to achieve them. It is in the private sector where it was primarily implemented, but nowadays it is also an administrative alternative for the public sector. The purpose of this work is to present the similarities and differences among the strategic management models for both the public and the private sectors. To achieve this a documentary research was done on the characteristics of the private and public organizations and the differences and similarities regarding their management, which are the guidelines to the specific models of strategic management for each sector. The differences are given on the diagnostic stage, and even though the SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) is used in both models, it is in the private sector where the weaknesses and strengths are internal and the opportunities and threats are external whereas in the public sector all the elements may be presented either internally or externally. Furthermore, the strategic management in the public sector has to consider, as an important stage of its process, the identification of conflicts between its economic and political objectives which may cause tensions. From all similarities, the most outstanding is the establishment of a strategic vision.

Key words: Strategic management. Public organization. Private Organization.

DIRECCIÓN PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA: Correo electrónico: edith.2109@hotmail.com

* Profesora-Investigadora de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT).

** Profesora-Investigadora de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT).

Fecha de recibido: 9 de septiembre de 2010 Fecha de aceptación: 4 de octubre de 2010.

La Gestión Estratégica es un enfoque administrativo que con adaptaciones se ha trasladado del sector privado al sector público (EchebarriayMendoza, 1999). El sector privado es el sistema económico integrado por empresas y consumidores distintos al Estado y sus dependencias. El sector privado constituye el eje y la parte más dinámica de toda economía, basándose normalmente en las transacciones de mercado. En cuanto al sector público se puede decir que es el conjunto de actividades económicas que están bajo el control del Estado. El sector público comprende el gobierno en sí, con su estructura centralizada de poder, los gobiernos locales, y las empresas públicas que proveen bienes y servicios para los ciudadanos. En base a lo anterior, las organizaciones públicas y privadas presentan similitudes y diferencias que inciden en cómo deben ser administradas. La Gestión Estratégica es una alternativa de enfoque administrativo para ambas, que puede dotarlas de una visión estratégica y de intervenciones para el logro de resultados esperados (Arellano, 2004), Sin embargo, atendiendo a las discrepancias entre éstas no puede aplicarse de igual forma. Por tanto, el objetivo de este trabajo es presentar las similitudes y diferencias en las metodologías de gestión estratégica entre el Sector Público y el Sector Privado. Para ello, este escrito está estructurado en tres secciones: en la primera sección se explicitan las diferencias y similitudes entre las organizaciones públicas y privadas; en la segunda sección se explica qué conlleva una gestión pública y una gestión privada; en la tercera sección se abordan las discrepancias y afinidades entre las metodologías de gestión estratégica del sector privado y público.

Organizaciones Privadas y Públicas: Diferencias y Similitudes.

En cuanto a las diferencias, en el sector privado los organismos generalmente son de reducida magnitud y tanto su estructura como sus procedimientos de actuación son más susceptibles a ser sometidos a una planificación. Las políticas emanan de un órgano administrativo integrado por un reducido número de personas y pueden ajustarse con más rapidez ante la presencia de factores que influyan en la marcha de la entidad, principalmente de factores del entorno, tales como, disposiciones fiscales, regulaciones de precios, entre otros. En esos casos es fácil reunir al cuerpo

directivo para estudiar el rumbo del negocio. Las decisiones son tomadas por un número reducido de personas y las líneas de comunicación se establecen con mayor claridad y son más ágiles. En contra posición en el sector público la estructura administrativa es más compleja, lo que dificulta el diseño de sus procedimientos de operación. También la diversidad de atribuciones, y por tanto, de actividades, hace difícil determinar las fuentes de decisión, y las líneas de comunicación con frecuencia se confunden y son más lentas. Además es frecuente la falta de coordinación entre las diversas partes del organismo cuando éstas intervienen en un mismo asunto, situación que se agrava más cuando dos o más dependencias de distintos sectores necesitan intervenir en un asunto (Sánchez, 1979).

Por otra parte, las decisiones fundamentales que afectan la operación de una empresa pública no se toman dentro de la misma organización como en el sector privado, sino que son derivadas de políticas generales, por tanto, tienen un trasfondo político, es decir, estas decisiones significan órdenes de terceros externos, que normalmente forman un grupo bastante heterogéneo, compuesto de influyentes o grupos de presión, muchas veces con intereses opuestos. (Sachase, 1990; Álamo y García, 2007). En este caso Harmon y Mayer (1999) expresan que el administrador público trabaja en un contexto sembrado en todos los aspectos, de problemas que tienen soluciones políticas así como instrumentales y técnicas. Argumentan que estas soluciones se dan como resultado de los actos de muchos agentes organizacionales con los que el administrador público tiene que interactuar y por tanto numerosas funciones a desempeñar, mismas que los autores clasifican en tres campos que pueden observarse en la figura 1.

Otra diferencia es con respecto a los objetivos, en las organizaciones públicas se expresan en la mayoría de los casos en términos de bienestar público e interés social mientras que en la iniciativa privada son de orden económico. Una diferencia más entre los dos sectores radica en el tiempo que ocupa llevar a cabo una actividad, en el sector público surgen retrasos para las autorizaciones correspondientes (Sachase, 1990).

En la opinión de González y García (2008) Las organizaciones gubernamentales difieren de las

FIGURA 1
CAMPOS DE LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA

Interorganizacional	Funciones derivadas del encuentro entre organizaciones, mas que el trato entre personas.
Itraorganizacional	Funciones inherentes a su posición en el organigrama.
Organización frente al individuo	Funciones para dirigir, persuadir y tratar con otros individuos (colaboradores, subordinados y ciudadanos).

Fuente: elaboración propia en base a Harmon M. y Mayer, R., 1999

privadas principalmente porque sus objetivos son diseñados desde el exterior, nacen y actúan dentro de marcos jurídicos ya establecidos, en muchos casos son autoridad en cuanto que pueden crear o extinguir determinadas situaciones de su contexto y en otras personas u organismos, estos autores comentan que con ello se acentúa que, si cualquier organización es compleja, entonces la organización pública o gubernamental lo es todavía más, ya que está siendo movida por dos fuerzas «la externa impuesta y general, y la interna creada y modificada de una forma particular; ambas contradictorias. La primera lleva a respuestas homogéneas, reglas rígidas y sentidos de la acción inmutables. La segunda lleva a la reinterpretación de normas y políticas, y a la generación de mecanismos flexibles de respuesta con sentidos de acción que se negocian. La primera, obliga a la aceptación de rígidos parámetros de evaluación de resultados y rendición de cuentas. La segunda implica entender la dificultad de alcanzar metas públicas y a la necesidad de adaptar e innovar constantemente para acercarse a resolver los problemas concretos que enfrentan cotidianamente los funcionarios gubernamentales» (Arellano, Cabrero, 2003 p. 10 citado en González y García, 2008 p. 6.).

En estos aspectos de diferencias entre sectores Guerrero (1999) explica que el manejo privado es más rápido y ágil porque trata con diferencias aisladas, dándoles autonomía y operándolas y controlándolas a través del manejo financiero muy limitado desde la cima. El gobierno en contraste opera con departamentos, agencias regulatorias y funciones redistributivas. Para Crozier (1996) Es más fácil obtener logros en la gestión privada porque allí se tiene una percepción mucho más clara de los resultados y de la relación entre las acciones y sus consecuencias en

cuanto a los resultados. En la administración pública en contraste las relaciones entre los programas y los resultados son vagas. Las metas con frecuencia no son claras o son puramente retóricas, lo cual conduce a una ampliación de los procedimientos y el formalismo.

Como puede observarse, las diferencias entre las organizaciones públicas y privadas son considerables, sin embargo en las últimas tres décadas, las restricciones impuestas a las organizaciones públicas se empieza a parecer más a las de la iniciativa privada. Entre ellas figuran las limitaciones presupuestales, sistemas de control, análisis de costo beneficio, cambiantes expectativas de los consumidores y un marco macroeconómico menos favorable, en razón de lo anterior la receptividad de las organizaciones públicas para adoptar técnicas de planeación y mercadotecnia es mayor, lo que hace que una empresa pública se asemeje a una corporación privada. (Sachase, 1990). También ambas organizaciones comparten conceptos similares tales como sociedad, cultura, actores sociales, complejidad organizacional, contingencia, realidades particulares, adaptación, innovación, aprendizaje e interrelación entre todos estos factores (De la Rosa, 2008).

Ahora bien, estas diferencias y similitudes condicionan las formas de su gestión.

Gestión Pública y Gestión Privada: Diferencias y Similitudes.

En cuanto al tema de las diferencias y semejanzas entre la gestión pública y la gestión privada existen tres posturas:

- * *Los autores que defienden que la gestión pública es única y diferente a la gestión privada* entre los que se pueden mencionar a Lewis Gunn (1987 citado en

Ballart, 2001) y Wilson (1989 citado en Ballart, 2001) de quienes destacan las siguientes premisas:

- * La administración pública tiene definida su misión y su campo de actuación por la legislación o por un órgano externo de carácter político, mientras que la empresa privada decide liberalmente cual es su misión y su ámbito de negocio.
- * En la práctica la administración pública gestiona los negocios recurriendo a la negociación o buscando apoyo y formando coaliciones en defensa de sus objetivos.
- * Las administraciones públicas tienen dificultades para planificar a largo plazo y se ven obligadas a trabajar a corto plazo debido al ciclo electoral y político.
- * Los objetivos de las organizaciones públicas son múltiples y complejos y por tanto más difíciles de racionalizar, medir y evaluar.
- * Las organizaciones públicas no sienten la presión por la eficiencia económica que sienten las organizaciones privadas.
- * Las demandas de visibilidad y de transparencia son muy importantes en el sector público. Su gestión debe poder mostrarse a la opinión pública y a los medios de comunicación.
- * La gestión pública tiene limitaciones para premiar los aciertos y los éxitos o penalizar los errores y los fracasos, lo que lleva a buscar otros mecanismos de motivación tales como el estatus o la proximidad con el poder político.

Otra postura es de *los que defienden que se trata fundamentalmente de lo mismo*. Entre los principales que comulgan con este razonamiento se encuentra Murray (1975 citado en Ballart, 2001) que considera que:

- * La empresa privada no puede pensar en términos de beneficio como único parámetro de evaluación de su actividad y al revés, las organizaciones públicas tienen que justificar los recursos que consumen en relación a los resultados obtenidos.
- * Las tendencias burocráticas – la centralización, la jerarquía y la especialización- están presentes en ambos sectores.
- * Las empresas privadas que cotizan en la bolsa de valores también están sujetas al escrutinio externo: la opinión pública de sus accionistas y de los medios de comunicación.

Y por último, *los que intentan ambas visiones en un paradigma integrador*, en donde destaca el trabajo de Allisson (1983 citado en Ballart, 2001) quien considera que:

- * Un organismo público o una gran empresa tienen en común una serie de funciones en la medida que ambos deben gestionar su estrategia organizativa: estructura, recursos humanos, operaciones y procesos, sistemas de información y comunicación, sistemas de control de gestión. Y componentes externos: unidades descentralizadas, relaciones con otras organizaciones y relaciones con los medios de comunicación.

Considerando lo anterior se coincide con Moore (1995 citado en Ballart, 1987) que define una visión del gestor público próxima al del gestor privado, y considera que si de éste último se espera que responda a las necesidades del mercado, que sea dinámico y que innove, para crear valor, lo mismo cabe esperar del gestor público a quien corresponde integrar capacidad de juicio sobre lo que tiene valor y es eficaz, un diagnóstico de las expectativas posibles y capacidad de cálculo de lo que es operativamente factible. Moore piensa que hay gestores públicos que han sabido encontrar la manera de integrar política y administración.

De lo anterior se puede decir, que en la medida que una empresa privada es más grande tiende a asemejarse en aspectos de gestión al sector público y por tanto debe aprovechar la experiencia de éste, en aspectos tales como la habilidad para usar tácticas de negociación, de preferencia en el esquema ganar-ganar, así como sus sistemas de comunicación para interactuar con eficacia con los stakeholders y lograr la cooperación de éstos en el logro de los objetivos organizacionales. Pero también las organizaciones públicas pueden hacer uso de una serie de técnicas de la ciencia del Management, que se aplican en las organizaciones privadas, ya sea a través de una aplicación directa, una aplicación creativa, o una reconceptualización (Mendoza, 1990), de éstas se puede considerar el enfoque de gestión estratégica.

Gestión Estratégica en el Sector Privado y en el Sector Público: Diferencias y Semejanzas.

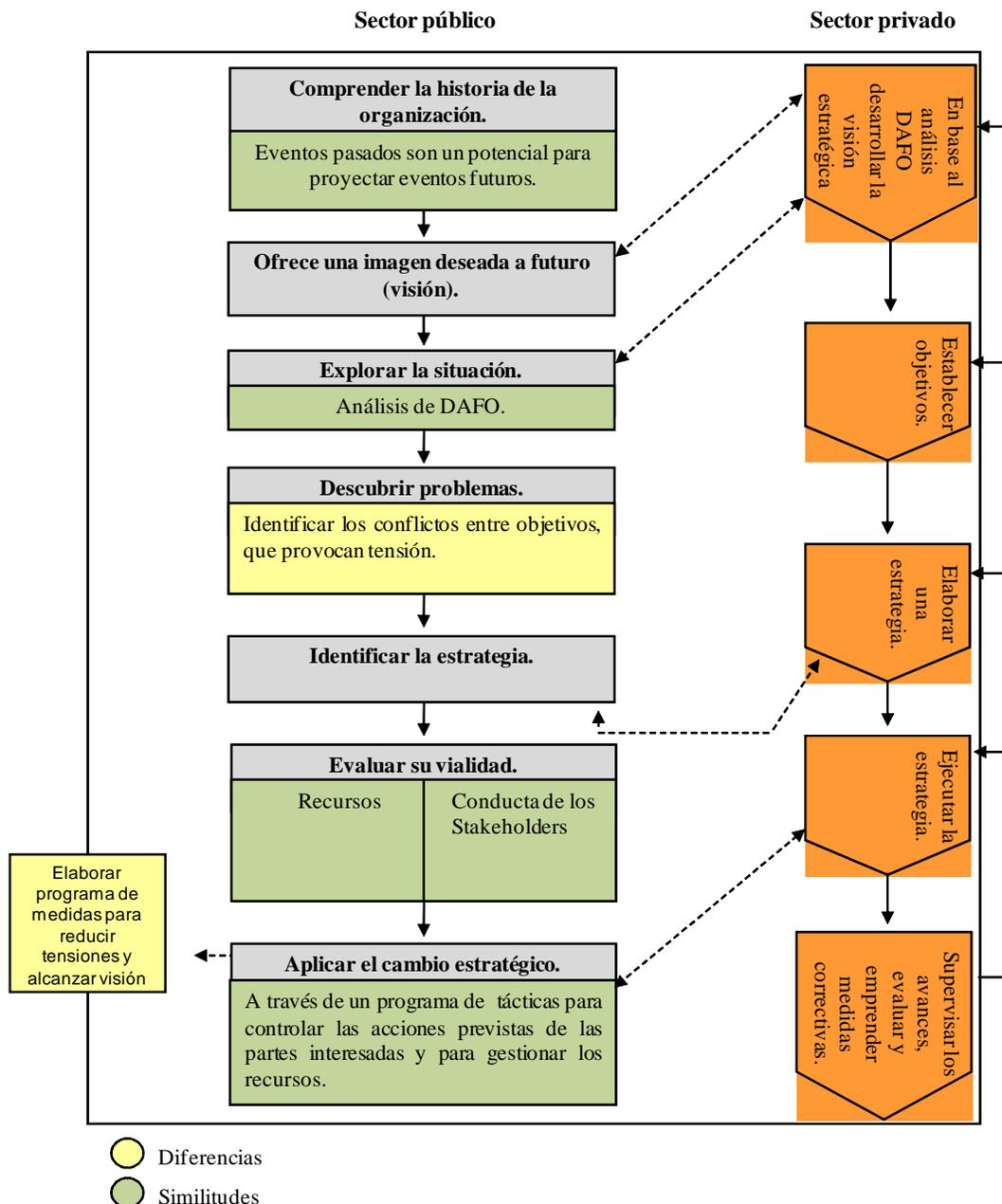
La Gestión Estratégica para el ámbito empresarial se conceptualiza como es el patrón de decisiones en una

empresa; que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, produce las principales políticas para lograr esos objetivos; y define el rango de actividad de la empresa a seguir; el tipo de desarrollo económico y la organización humana que tiene la intención de aportar a sus accionistas, empleados y comunidad, con la finalidad de lograr la competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio. (Ansoff y McDonnell, 1990; Hitt, Ireland y Hoslinsson, 2008;

Adrews, 1997). En el ámbito público es el diseño estratégico que incluye la determinación de los estados futuros deseados y las intervenciones en un contexto proclive a la turbulencia, necesarios para lograr esos estados futuros (Arellano, 2004).

En la figura 2 se muestran las diferencias y similitudes en los procedimientos de Gestión estratégica según se aplique en el sector público o en el sector privado.

FIGURA 2
DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR PÚBLICO Y EN EL SECTOR PRIVADO.



Fuente: Elaboración propia en base a Nuit y Backoff (1993) y Thomson, Strickland y Gamble (2008).

De las diferencias entre la Gestión Estratégica para el Sector Público y el Privado Nait y Backoff (1993) las ubican en los siguientes aspectos:

- * Con respecto a los stakeholders, es decir, las personas en condiciones de influir en la organización; debido a que en las organizaciones privadas son los clientes, empleados, proveedores, accionistas, instituciones financieras, y los socios u organizaciones asociadas. En tanto que en las organizaciones públicas son los usuarios de los servicios, el personal profesional, los órganos de supervisión, las legislaturas, funcionarios políticos, funcionarios electos. Los stakeholders tienen que ser considerados para diseñar las estrategias.

También en cuanto al contenido del análisis DAFO, que varía considerablemente entre sectores. En el privado las empresas son atraídas hacia las oportunidades y las organizaciones públicas tienden a ser impulsadas por las amenazas, en otras palabras, en las empresas privadas, el desafío para la gestión estratégica es el reconocimiento de las amenazas en un océano de oportunidades. En las organizaciones del sector público, identificar oportunidades en un mar turbulento de amenazas es necesario. En las organizaciones privadas, las fortalezas y debilidades surgen internamente. En las organizaciones públicas, las fortalezas y debilidades pueden surgir internamente y externamente y no se limitan a la capacidad de la organización. El modelo privado, trata a las amenazas y oportunidades como externas. En las organizaciones del sector público las amenazas y oportunidades pueden surgir tanto interna como externamente.

Además la gestión estratégica en el sector público tiene que considerar, como una etapa importante de su proceso, el identificar conflictos entre objetivos que pueden provocar tensiones, así por ejemplo, el conflicto entre la necesidad de controlar el gasto y ampliar el servicio para satisfacer las demandas latentes. Porque una tensión que no se resuelva a través de la negociación puede causar graves problemas al organismo público. En contraposición en el sector privado estas tensiones son menos complejas, generalmente están enfocadas únicamente a las acciones de los competidores y a las respuestas de estas acciones. Por tanto las organizaciones privadas tienen menos necesidades para gestionar grupos de interés externos y encontrar

los recursos y, en consecuencia, tienen menos dificultades en la ejecución.

Por otra parte, las empresas privadas pueden adoptar estrategias que requieren integración horizontal y vertical y otros movimientos proactivos, estrategias que en las organizaciones públicas suelen tener límites jurisdiccionales o de dominio.

Así también, en el sector público, para que un líder estratégico pueda poner en práctica una visión se enfrenta a un conjunto formidable de obstáculos, como puede ser tener subordinados que han dividido lealtades, además están expuestos políticamente y en más de una ocasión los medios de comunicación hacen presunciones sobre las acciones de estos líderes y propician controversias con resultados que pueden hacer imposible que cualquier persona actúe. El problema de la dirección estratégica en una organización pública se agrava por el corto mandato de la mayoría de los líderes, por lo que muchos toman la postura «vamos a esperar que esté fuera» y ofrecen esfuerzos simbólicos.

En cuanto a las similitudes, podemos destacar la elaboración de la visión, en ambas organizaciones sean públicas o privadas debe hacerse el ejercicio de identificar cuáles son sus características actuales y cuáles se considera debe tener en el futuro. Así mismo, la identificación de la misión, que si bien, unos modelos la contemplan y otros no, en este trabajo se considera que es un elemento que deben precisar ambas instituciones, respondiendo a los siguientes cuestionamientos ¿Qué necesidad o problema resuelve la organización?, lo que precisa su campo de acción; ¿A quienes pretende atender, con qué productos o servicios? ¿Cómo será satisfecha la necesidad o resuelto el problema? Es decir, bajo qué valores y con cuáles competencias (Alcaraz, 2001). Sin embargo, en el sector público, al conformar la misión, los organismos públicos, tienen que tomar en cuenta aspectos externos, como el «mandato» asignado a la institución por instancias gubernamentales superiores y los programas de los gobernantes en funciones.

CONCLUSIONES.

Las organizaciones públicas y privadas tienen características particulares que dan cuenta de las diferencias y semejanzas entre ellas. Sin embargo, no

deben verse como polos, éstas pueden vincularse de diversas formas.

Los funcionarios públicos pueden mirar hacia las técnicas administrativas exitosas del sector privado y, con las adecuaciones pertinentes, aplicarlas en sus organizaciones. Inclusive pueden considerar la posibilidad de contratar a individuos que han ocupado cargos de alta gerencia en la iniciativa privada como asesores, directores o jefes de área.

De las técnicas de gestión empresarial que pueden aportar beneficios a la gestión pública se puede mencionar a la mercadotecnia y a la gestión estratégica, entre otras.

La mercadotecnia puede permitir un acercamiento entre productores y consumidores de los servicios públicos. La técnica de investigación de mercado debe aplicarse para dotar de mejoras los servicios a través de la recolección de opiniones y quejas. Con la publicidad se lograría mantener informado a los ciudadanos y ampliar sus derechos de elección. La promoción bien planeada puede propiciar incrementos en los ingresos por pago de servicios.

Ahora bien, la gestión estratégica es una de las mayores innovaciones para la administración pública, que promete los beneficios de una técnica de dirección orientada al futuro, racional, creativa y altamente estructurada.

Sin embargo hay que tener en cuenta las diferencias y similitudes entre la gestión estratégica para el sector público y para el sector privado, evidentes en los procedimientos aportados por diversos autores para ambos casos. Así por ejemplo, en cuanto a diferencias, aunque en ambos procedimientos se hace un análisis DAFO, hay variaciones en cuanto a dónde ubicar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. También en las actividades previas a la elaboración de las estrategias, en el procedimiento para el sector público se considera una etapa de identificación de conflictos entre objetivos económicos y de política, que en los procedimientos para el sector privado no es necesaria.

Por su parte, los altos directivos de una organización privada pueden aprender de la gestión pública de los funcionarios públicos, en aspectos como el desarrollo

de habilidades para conciliar pensamientos divergentes a través de tácticas de negociación y sistemas de comunicación eficientes.

Finalmente también se pueden decir que la vinculación entre el sector público y privado puede darse en diversas actividades que beneficien el desarrollo económico, social y tecnológico de un país.

REFERENCIAS

Alcaraz, R. (2001). *El emprendedor de éxito, guía de planes de negocios*. (2ª. ed.), México: McGraw Hill.

Álamo, F.R. y García, M.G (2007 febrero). Organización del proceso de planificación en el contexto público: un estudio de las universidades españolas. Trabajo presentado en *XVII Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científicas*. Logroño, España.

Adreus, K.R. (1997). The Concept of Corporate Strategy. En N. J. Foss (Ed.), *Resources Firm and Strategies* (pp.52-72). New York, United States of America: Oxford University Press Inc.

Ansoff, I y McDonnell E.J. (1990). *Implanting Strategic Management*. (2a. ed.) United States of America: Prentice Hall Inc.

Arellano, D. (2004). *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. México: FCE.

Ballart, X. (1987). Gestión pública, análisis y evaluación de políticas. Delimitación de contenidos y bibliografía. *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)* (97), 223-247.

Ballart, X. (2001). *Innovación en la gestión pública y en la empresa privada: los casos de Óscar Fanjul, Pedro Fontana, Alberto Ledesma y Rafael Villaseca*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Bunge, M. (1985). *Epistemología*. Barcelona: Ed. Ariel

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (2008). *Programa Especial de Ciencia Tecnología e innovación*.

Recuperado el 22 de 2010 de <http://www.siicyt.gob.mx/siicyt/docs/contenido/PECiTI.pdf>

Crozier, M. (1996, noviembre). La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública. Documento presentado en I Congreso Interamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Río de Janeiro Brasil. Recuperado el 26 de Noviembre de <https://bvc.cgu.gov.br/bitstream/123456789/1878/1/MichelCrozier.pdf>

De la Rosa, A. (2008). Algunas aproximaciones al estudio de la nueva gerencia pública desde una perspectiva organizacional: posibilidades y desafíos, en Vargas, G., *Políticas públicas de nueva generación: una visión crítica*. México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

Drucker, P. (1998). The coming of the new organization. *Harvard Business Review on Knowledge Management*, pp.1-19. Harvard Business Review. U.S.A.

Echebarría K. y Mendoza, X. (1999). La especificidad de la Gestión Pública: el concepto del Management público, en C. Losada (Ed.) *¿De Burócratas a Gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*, Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo p.p. 15-46.

Galbraith, J. K. (2008) *El nuevo estado industrial*, Barcelona: Editorial Ariel.

Galindo, J. A. y Hernández M. (2008). Ciencia y Tecnología ¿En el olvido? *Revista de Consultoría: Industria del Conocimiento*, 209, párrafo 1. Recuperado el 24 de Enero de 2010 de <http://www.revistaconsultoria.com.mx/articulos/ciencia-tecnologia-en-el-olvido.html>.

González, M.G., García, M. (2008). Estrategias de la administración públicas para la inclusión de la mujer: caso in-mujer D.F. *Memorias del VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional*. México: Universidad de Nayarit.

Guerrero, O. (1999) *Del Estado Gerencial al Estado Cívico*. México: Miguel Ángel Porrúa

Harmon, H. M., & Mayer, R. T. (1999). *Teoría de la Organización para la Administración Pública*. (P. J. Andrade, & M. Utrilla, Trad.) México: Fondo de Cultura Económica.

Hitt, M.A., Ireland, R.D. y Hoskisson, R.E. (2008). *Administración Estratégica Competitividad y*

Globalización Conceptos y Casos (7a. ed.) (P. Mascaró. Trad.) México: Thomson.

Magaña D. E. y Solís J. (2002), Análisis Costo - Beneficio de Los Proyectos de Investigación y Desarrollo Tecnológico Regionales: Un estudio de dos casos de proyectos financiados por el Sistema Regional de Investigación Justo Sierra Méndez, *Tesis No publicada para obtener el grado de Maestría; Facultad de Contaduría y Administración – Universidad Autónoma de Yucatán*, Febrero 2002.

Magaña, D.E. (2006). Inversión en investigación y desarrollo tecnológico en México: ¿Publicidad o una creciente necesidad de las empresas? *Universidad del Mayab CODICE*, 33, pp. 1-9. Recuperado el 25 de Enero de 2010 de http://codice.unimayab.edu.mx/article.php?id_art=33

Morales, H. y Soberanis A. (2005). El nuevo impulso a la historia de la ciencia y de la tecnología en México, breve recuento e histografía. *Graffylia: Revista de la Facultad de Filosofía y Letras*, 5. Recuperado el 23 de Enero de 2010 de la base de datos Dialnet.

López, S. (2005). *La vinculación de la ciencia y la tecnología con el sector productivo una perspectiva económica y social*. (2ª.ed.), México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Mendoza, X. (1990). Técnicas gerenciales y modernización de la administración pública en España. *Documentación Administrativa* (223), 261-290.

Nutt, P.C. y Backoff, R.W. (1993). Transforming public organization with strategic management and strategic leadership. *Journal of Management*, verano, p.p. 1-35. Recuperado el 28 de Noviembre de 2009 de http://findarticles.com/p/articles/mi_m4256/is_n2_v19/?tag=content;col1

Ortiz-Villejos, J.M. (1999). *Tecnología y desarrollo económico en la historia contemporánea. Estudio de las patentes registradas en España entre 1988 y 1935*. Oficina Española de patentes y marcas. Recuperado el 25 de Enero de 2010 de http://books.google.com.mx/books?id=JjotITxUFM4C&dq=tecnologia+y+desarrollo+econ%C3%B3mico+en+la+historia+contemporanea&printsec=frontcover&source=bl&ots=OZMQyUqW8p&sig=Q4uT5ngjw8YMMYfbguUoT_AZgUc&hl

Saché, M. (1990). *Planeación estratégica en empresas públicas*. México: Trillas.

Sánchez, F. (1979). *Análisis de Gestión del Sector Público*. (2da. ed.). México: ECASA.