

EL VALOR PÚBLICO, POLÍTICAS PÚBLICAS Y LAS RELACIONES DE PODER

PUBLIC VALUE, PUBLIC POLICIES AND POWER RELATIONSHIPS

*Boris Mendoza Velasco*¹

Presentado: 30 de abril de 2024

Aceptado: 30 de octubre de 2024

RESUMEN

Las relaciones de poder están implícitas en el desarrollo de lo que significa el valor público y las políticas públicas, en este sentido, la participación activa de una sociedad hace que las políticas públicas tomen una faceta distinta a la perspectiva propia del Estado, donde las particularidades administrativas tienden a democratizarse generando las condiciones para la creación de capital social en el marco de una corresponsabilidad entre la sociedad y el Estado, situación que hace que una sociedad deje su área de Confort de “beneficiario” para convertirse en copartícipe de un desarrollo consiente, responsable y con sentimiento de pertenencia en una coyuntura tecnológica al inicio de un nuevo milenio con sociedades que se hacen más participativas y democráticas.

31

ABSTRACT

Power relations are implicit in the development of what public value and public policies mean, in this sense the active participation of a society makes public policies take on a different facet from the perspective of the State, where administrative particularities tend to democratize by generating the conditions for the creation of social capital within the framework of co-responsibility between society and the State, a situation that causes a society to leave its comfort zone of “beneficiary” to become a co-participant in a conscious, responsible and with a feeling of belonging in a technological situation at the beginning of a new millennium with societies that are becoming more participatory and democratic.

PALABRAS CLAVE

Valor Público - Políticas Públicas - Corresponsabilidad Social - Capital Social - Sentimiento de Pertenencia.

¹ Doctor (Ph.D.) en Políticas Públicas, Master (M.Sc.) en Gestión Gubernamental, licenciado en Ciencias Políticas, docente de la Carrera de Ciencia Política y Gestión Pública de la UMSA. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2753-913X>

KEY WORDS

Public Value - Public politics - Social Co-Responsibility; Social Capital; Feeling of Belonging.

1. INTRODUCCIÓN

El valor público aparece en 1995 como una propuesta que plantea a la administración estratégica como una alternativa a una burocracia tradicional que haga de las instituciones gubernamentales entes eficientes a la necesidad social, *“el termino valor público se puso en boga a partir de la investigación de Mark Moore, que se encuentra plasmada en el libro Creating Public Value; Strategic Managment in Government”* (IFE, 2012), plantea el hecho de la existencia de un valor que las instituciones y entidades del Estado tienen la capacidad de generar, o quizá en términos más adecuados será, incrementar, amplificar al valor intrínseco de estas, en tal sentido, podemos advertir que esta cualidad de instituciones y entidades gubernamentales tienen necesariamente que transitar por los viejos parajes de la burocracia y en el mejor de los sentidos modernizarla, pero esta modernización no es un hecho administrativo esencialmente, es decir de normas y reglamentos, sino como un aspecto más subjetivo, más abstracto, que de igual manera impactara en el hecho mismo de la administración de la cosa pública, y por ende en la burocracia, en todo caso, nos referimos, a una modernización en la dimensión cognitiva del enfoque que tiene la administración pública.

32

En este sentido, el papel del Estado, investido en lo que entendemos como gobierno se hace determinante, siendo que la percepción de este por parte de la sociedad se convierte en una particularidad que de acuerdo con dicha percepción se hará más o menos delicada, nos referimos al hecho que Moore menciona, sobre cómo percibe la sociedad, la población a su gobierno, en cuanto a las respuestas sobre las necesidades que esta última demanda, lo que implica a la eficiencia y la eficacia de las mismas, a la oportunidad de las mismas, es decir cuan oportunas podrían ser estas, ya que, qué sentido tiene la reglamentación de “un desastre”, es decir, si una autoridad espera a que ocurra el desastre, cual es el sentido de oportunidad.

En todo caso, habrá que entender el papel de las “autoridades” en su carácter preventivo y prospectivo, es en este sentido que el mencionado autor indica, *“los ciudadanos que viven en las diversas naciones del mundo parecen haber perdido una buena parte de la confianza en sus gobiernos. Ya no tienen confianza en que sus gobiernos puedan defenderlos de la guerra o del terrorismo que ataca desde afuera, o de la violencia étnica o el crimen provenientes desde el interior. Ellos temen esa corrupción generalizada que ha minado la capacidad de los gobiernos para asegurar los derechos civiles básicos tales como el derecho a mantener la propiedad, a formar asociaciones voluntarias y a participar en una gobernanza democrática. Ellos tienen dudas respecto a que los gobiernos puedan cumplir sus promesas de proveer trabajo, bienestar material, y proporcionar al menos un nivel mínimo de salud y educación. Incluso dudan de la capacidad del gobierno para proveer bienes y servicios públicos que debieran tener el financiamiento suficiente como para hacerlo de una manera efectiva y eficiente”* (Moore, 2006).

2. METODOLOGÍA

Para el presente documento de investigación y por las características del tema analizado, se encontró en el método descriptivo, el más adecuado para llevar adelante el objetivo del mismo, *“el estudio descriptivo que analiza las principales obras del autor buscando la correlación entre sus aspectos sociológicos y políticos a partir del estudio de un concepto principal”* (Martínez C., 2016), así mismo y con el objetivo de dinamizar la investigación, se optó como estrategia investigativa el análisis documental, el cual consiste en realizar un análisis de la documentación científica del tema, en tal caso, tanto el método como el tipo de estrategia armonizan en cuanto a la revisión de la documentación.

En este sentido y con la finalidad de enmarcarnos en la literatura científica, se trabajará a partir de la consulta de artículos, publicaciones científicas y de libros que aborden el núcleo del tema de estudio, que es, el valor público, a partir de esta singularidad se llevará adelante un análisis crítico de las características en las que se desarrolla el *“valor público”*, a partir de su relación con entidades, actores e instituciones que la hacen efectiva, para tal objetivo, la delimitación temporal se desarrollará a partir de la creación del concepto de *“valor público”* en 1995. En cuanto a las técnicas de investigación, se optó por las bibliográficas, donde en una primera etapa se evaluó el contenido de los textos a consultar, de los cuales se eligió aquellos que proporcionaran un grado importante de certeza, en cuanto a las definiciones principalmente de *“valor público”*, lo que permitirá un adecuado análisis, desarrollo y conclusiones del presente documento.

3. DESARROLLO

Para iniciar nuestro diálogo en cuanto al valor público, las políticas públicas y la relación de estas dos para con el Estado, entendiendo a este último como el ente que hace efectiva la existencia de estas dos, pero también en una perspectiva inversa, donde el valor público como las políticas públicas le darán legitimidad a la existencia tanto del Estado como del gobierno, en tal sentido y como un primer paso hacia este análisis planteado, será importante introducirnos en el significado del núcleo del presente artículo, el *“Valor Público”*, para lo cual encontramos a varios autores, quienes a partir de su experiencia y estudio nos participan sus definiciones.

Iniciamos con quien dio lugar a esta área de estudio, que afirmó que el valor público es la relación que existe entre el Estado y sociedad, con un enfoque colectivo cívico, que sale del beneficio individual, donde hay una cuasi complicidad entre el Estado y la sociedad en busca del bien común (Moore, Creando valor público a través de asociaciones público-privadas, 2006), como se puede apreciar, el autor nos muestra al valor público como un efecto, nos muestra su dinámica de acción, es decir, el valor público más allá de ser un fin en sí mismo, sino que se encarna en los resultados y los impactos que pueden representar, en esta misma línea de análisis, Percy Bobadilla dirá, *“los bienes producidos por los proyectos no son los fines en sí mismos, sino que se tiene que medir la satisfacción del beneficiario, lo cual lo llevara a darle un valor real a la*

*política pública, que identifica como valor público*², esta situación reafirma el hecho que el “valor público” es una dinamica de relaciones e intereses sociales e institucionales, que adicionalmente y de una manera muy estrategica deja advertir la ampliacion de su campo de accion en cuanto a la administracion publica como ambito natural de la operación y generacion del valor público.

En tal sentido, es cuasi determinante para garantizar el desarrollo y continuidad de las políticas públicas, la gestion publica y por ende la propia burocracia, esto en la medida de la aprobacion o desaprobacion de la comunidad hacia su gobierno, situación que se puede evidenciar en la persepcion sobre le valor público del siguiente autor citado, *“El valor público se define como el valor creado por el estado a través de servicios, leyes, regulaciones y políticas públicas que satisfagan las necesidades del ciudadano. Ese valor debe garantizar los derechos ciudadanos, a la vez que presta servicios de calidad. El valor público tiene como componentes principales: el servicio, los resultados y la confianza y se rige por los principios de: reducción de pobreza, reducción de desigualdad, fortalecimiento de la ciudadanía, fortalecimiento de la democracia”*. (Feliciano García, 2025).

En este contexto de construccion conceptual, Moore identificara tres conceptos que muestran dos enfoques distintos sobre el “valor público”, dos que se autodefinen como opuestos y un tercero que se hace de la conjuncion de sus dos antesesores, en tal sentido, *“La primera corresponde al concepto estándar que propone la economía utilitarista y de bienestar: el valor público es igual a la suma de las satisfacciones individuales que pueden ser producidas por cualquier sistema social o política gubernamental. Es el estándar que aplicamos cuando medimos las políticas públicas en términos de “el mayor bien para el mayor número”*. (Moore, 2006), este primer concepto hace referencia a una generalidad, en cuanto a suponer una sociedad homogenea, donde las necesidades son comunes, pero ademas la sociedad como el conjunto de individuos disminuyen sus individualidades y se acojen a una tendencia colectiva, lo que significaria que en dicha sociedad no habrian diferencias, nos referimos a diferencias economicas y sociales principalmente, solo asi entenderiamos que el “valor público” representaria la sumatoria de satisfacciones individuales como lo plantea el autor.

El segundo concepto que plantea Moore con relacion al valor público, es practicamente diametral al primero, en el primer caso se puede advertir que el nucleo de la toma desiciones esta practicamente un grupo cerrado, una burocracia gubernamental, que si bien busca cumplir con la demanda social, este tambien responde a sus necesidades de grupo, enfoque cuasi privado, donde sus objetivos pasan por su estabilidad y sostenibilidad gubernamentalmente hablando, en tal caso, el segundo concepto, como ya lo deciamos tiene un enfoque practicamente opuesto, *“Una segunda concepción de “valor público” es la idea de que ese valor público es, cualquiera sea el gobierno debidamente constituido actuando como un agente de sus ciudadanos, lo que dicho gobierno declara como propósito importante a ser logrado utilizando las propiedades y el poder del gobierno”* (Moore, Creando valor público a través de asociaciones público-privadas, 2006), en este caso el gobierno está mas cerca a proporcionar un servicio a la sociedad, donde el aparato del Estado es un instrumento para este fin, lo que nos advierte el hecho que existe una alta o por lo menos importante relacion entre

2 Cfr, ver: https://youtu.be/64hE3vIRR_0?si=_II6Yh2xz31zztWY

el gobierno y la sociedad, donde esta última asume el rol para la identificación de temáticas para la toma de decisiones sobre posibles políticas públicas que el Estado llevara adelante como *agente de sus ciudadanos*.

El tercer concepto que plantea Moore en cuanto a “valor público”, hace referencia a una profundización del mismo exponiendo el objetivo detrás de las acciones, que la ubica entre las dos concepciones anteriores, *“Una tercera concepción de valor público se ubica en algún lugar entre las dos primeras: el valor público consiste, principalmente, en propósitos importantes que pueden ampliar el grado de satisfacción individual del que disfrutaban los miembros de un sistema político, grado de satisfacción que no puede ser logrado necesariamente por las operaciones del mercado competitivo y, por ello, esa comunidad política designa al gobierno para que le ayude a obtenerlo colectivamente, pero para su beneficio individual”*. (Moore, Creando valor público a través de asociaciones público-privadas, 2006), este tercer concepto es explícitamente ubicado por el autor en un punto intermedio entre el primer concepto y el segundo, dándonos a entender un paso cualitativo de la sociedad, en cuanto al hecho que más allá de esperar que el valor público sea garantizado por un mercado competitivo o en su defecto por un aparato gubernamental, la sociedad toma un rol, en cuanto a aprobación de quien realiza la tarea, es decir, el resultado de un actor público o privado con relación a la satisfacción, dándole un valor intrínseco a la sociedad, en este sentido, “el valor público sería aquello que el público programa”.

Continuando con las ilustraciones de lo que se entiende por “valor público”, el Instituto Federal Electoral de México, que, a través de su Centro para el Desarrollo Democrático, generó un documento titulado “Valor público: una reflexión institucional” de donde recuperamos que el “valor público” es, *“un esfuerzo conjunto entre ciudadano y gobierno, sobre todo en la mejora de la calidad de vida, medida por los resultados que se obtengan de la toma de decisiones y políticas públicas implementadas para la atención de los problemas.”* (IFE, Valor público: una reflexión institucional, 2012).

De igual manera, Juan Miguel Morales y Gómez en su trabajo “El capital social y el valor público como ejes de acción para el desarrollo social”, plantea que, *“El valor público es una teoría que se orienta a tal manera estratégica de accionar el aparato público de gobierno para producir bienes y servicios mediante el diálogo comunitario, la participación social y el respeto a los valores normativos y democráticos”* (Morales y Gómez, 2005), por otro lado Patricio Orellana Vargas en su análisis del trabajo de Mark H. Moore, “Gestión estratégica y creación de valor en el sector público”, indica que, *“El concepto de valor público, en última instancia significa, pragmáticamente, hacer mejor las cosas y lograr una mayor satisfacción de los usuarios y de los directivos políticos”* (Orellana V, 2017), concepto que es complementado por el mismo autor, quien acota en el marco de la responsabilidad con la que se deberá actuar en cuanto a los recursos económicos, en tal sentido, *“El valor se encuentra en los deseos y percepciones de las personas”. – Los deseos a satisfacer se deben expresar a través de las aspiraciones ciudadanas del sistema representativo. – Organizar y gestionar una institución que satisfaga los deseos de los ciudadanos también crea valor público. – Hay que economizar en el uso del dinero y la autoridad para que sea equitativa y eficiente la distribución del producto público. – Los políticos (ciudadanos) son los autorizadores*

de qué se debe producir y con cuántos recursos, pero la organización debe poner a su disposición la información sustancial” (Orellana V, 2017).

Finalmente, Jose Fernandez Santillan en su trabajo “Valor público, gobernanza y Tercera Vía” dira que, *“El valor público, desde el principio, rechazó la idea de que el gobierno y la sociedad fuesen enemigos; desechó la mentalidad de que lo que uno gana el otro lo pierde, y viceversa. Todo lo contrario, la teoría del valor público resalta la idea de que ambos sectores pueden ser aliados.”* (Fernandez Santillan, 2018)

3.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Un aspecto que es importante tomar en cuenta en cuanto a la definición del “valor público”, está directamente relacionado con su dinamizador económico, Orellana lo mencionara de una manera precisa en cuanto a la mesura de su manejo (Orellana Vargas, 2013), en tal sentido, Moore dirá que el valor público tiene una justificación económica, la cual está directamente relacionada con la recaudación de impuestos, este factor es una fibra muy delicada, en cuanto a que el gobierno y su administración pública, buena burocracia (Weber, 1977), necesita justificar sus acciones a través de una rendición de cuentas, que en términos prácticos podría ser entendida como una justificación del uso de los recursos o también entendido como presupuesto asignado, en tal sentido, *“El dinero usado para financiar las actividades de creación de valor no deriva de la elección voluntaria de cada consumidor sino del poder coercitivo de la tributación”* (Moore, Gestión estratégica y creación de valor en el sector público, 1998), esta observacion es justificada por la satisfaccion efectiva de las necesidades de la comunidad, en este sentido, todos los esfuerzos llevados adelante por la autoridad publica seran justificados, lo que refuerza lo ya mencionado en cuanto a la rendicion de cuentas en el ambito de transparencia administrativa, pero que no podria entrar en el concepto de “valor público”, sino como una actividad, *“Esa satisfacción y confianza del ciudadano hacia el Estado se consigue por medio de prácticas de rendición de cuentas, servicios eficientes y transparencia en las gestiones gubernamentales”* (Feliciano García, 2025).

Este escenario nos lleva de nuevo al concepto basico del “valor público”, para lo cual Mark Moore a traves de estudios de caso logra hacer que nos introduscamos en el nucleo del mismo, la identificacion y como evaluar la satisfaccion de una politica publica, cuando estan involucrados no solo intereses públicos, sino tambien intereses economicos, es decir recursos economicos que son producto de los impuestos, para lo cual recurriremos a uno de los mas conocidos estudios de caso que hace Moore, que en definitiva aborda la salubridad, pero que es efecto del recojo de basura, que ademas, mas alla de generar limpieza en la ciudad, esta garantiza y mejora los niveles de salubridad, obviamente esto tendra mucho que ver con aspectos que son anexos al hecho mismo, es decir, el propio comportamiento de la poblacion con relaciona al manejo de la basura, generando un concepto colectivo de responsabilidad (Moore, Gestión estratégica y creación de valor en el sector público, 1998).

Si bien la lectura que realiza el autor nos muestra un analisis practico que ilustra el incremento del “valor público”, es importante mencionar que esta elucubrado en ambientes que se podrian entender como controlados, donde las colectividades son practicamente homogeneas o por lo menos se acercan a serlo, esta situación puede llevarnos a controlar

en cierto grado el resultado, en tal sentido la pregunta resurge, en relacion a la priorizacion de una politica publica frente a otra, que ademas garantice finalmente el valor público, pero con la salvedad de que no solo sea el resultado de un plan operativo administrativo, sino de la relacion sociedad Estado que hace referencia a la tercera concepcion que plantea Moore (Moore, Creando valor público a través de asociaciones público-privadas, 2006), situación que nos lleva a que la generacion de valor público se hace mas delicada, aun mas cuando estas son financiadas con los aportes de la comunidad, en este contexto se hara importante entender la relacion que existe entre el “valor público” y las políticas públicas, siendo que estas ultimas fungiran para el “valor público” como una especie de estructura para su generacion, en este contexto, *“Es importante destacar la relevancia que tiene el Valor Público como un bien que va más allá de la gerencia o el ejercicio del poder. El valor público toca a cada ciudadano de manera colectiva e individual, pues el Estado está inmerso y es partícipe activo de todos los aspectos de la vida del ser humano. Por tanto, se deben crear las condiciones adecuadas para la generación del valor público, para que la gestión del Estado esté alineada y coordinada para cumplir, no solo con los objetivos gubernamentales, sino, también con los intereses y necesidades de los ciudadanos”* (Feliciano García, 2025).

En esta linea de razonamiento, ya se puede ir dilucidando que la relacion entre las políticas públicas y el valor público tiene que ver con la eficiencia mas que con la eficacia administrativa, es decir, el manejo eficiente de los recursos públicos, en este sentido, se podria decir que el valor público es exogeno con relacion a las políticas públicas, pero que las políticas públicas asumirian al valor público como parte del ciclo de las políticas públicas (Aguilar, 2010), mas especificamente a la etapa de la evaluacion, pero desde una perspectiva exogena que no la controla, donde el “valor público” se convierte en una variable independiente. Antes de continuar, es importante entender que el razonamiento de Moore, en cuanto al “valor público” tiene una relacion muy estrecha con el enfoque del sector privado, en cuanto a la dinamica en la que se desarrolla.

En el primer concepto que planteaba Moore, el cual hacia referencia al papel del mercado en cuanto a proporcionar los productos y servicios que la sociedad demande, en este sentido, el autor reflexiona sutilmente en cuanto al papel que juegan en el mercado públicos y privados que tiene que seducir a la sociedad, donde el valor público es entendido como un indicador exogeno de satisfaccion de la inversion publica, si esto se lo traslada desde el punto de vista privado empresarial, la inversion publica vendria siendo el capital para el empresario, capital que en la dinamica privada necesariamente experimenta un crecimiento, lo que permite que la empresa pueda expandir sus mercados, o en otras palabras pueda ampliar sus capacidades productivas y comerciales en cuanto a servicios y productos, en este caso el valor público se hace endogeno a la empresa, con referencia a la anterior reflexion, Enrique Conejero Paz, en su trabajo “Valor Público: Una aproximacion conceptual”, reflexiona que, *“la propuesta central de Moore consiste en que los recursos públicos deben ser utilizados para incrementar el valor de la misma forma en que se crea valor en el sector privado”* (Conejero Paz, 2014).

Esta particularidad que despusna del trabajo del citado autor, conlleva una irremediable reflexion del como es entendido el concepto de inversion, es decir, habiamos dicho que para un privado es practico, por no decir facil el identificar las características y las particularidades de su inversion, donde entre sus principales peculiaridades es

entendido como el capital con el que se dinamiza todo su aparataje, mismo que, es un recurso escaso, y por ende tiene un costo, no solo de uso, sino de cambio, valor que implícitamente tiene el dinero, pero además los privados diría Moore, tienen que satisfacer al mercado propiamente dicho, con productos de calidad y competitivos, pero también a los accionistas de la empresa, ya que para el autor, la empresa privada se convertiría en la visagra entre el consumidor final y el inversor capitalista (Moore, *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*, 1998), es por esta situación que líneas más arriba decíamos que el entendimiento por parte del Estado en cuanto a la inversión se presentaba como una nebulosa en la que la visibilidad se hacía más borrosa. En este sentido, la inversión en términos tácitos no deja de ser un capital, es decir, una cantidad de dinero que tiene por objetivo el logro de resultados programados, es en cuanto a lo mencionado que Orellana Vargas, hace una importante observación del trabajo de Moore, sobre la diferencia que se da entre el enfoque público y el enfoque privado, en tal sentido diría, *“el autor se refiere, en realidad, al concepto de valor como el de ganancia o beneficio, especialmente cuando hace sus comparaciones con el sector privado ya que al autor dice que “el propósito del trabajo directivo en el sector privado es ganar dinero para los propietarios de la empresa” mientras que en “el sector público no parece claro”* (Orellana Vargas, 2013).

Retornando al estudio de caso que pone como ejemplo Mark Moore, el recojo de basura como parte de una política pública, donde se asume que la satisfacción de una determinada colectividad estará relacionada con la acción del recojo de basura, situación que está relacionada con el compromiso entre la comunidad y el funcionario público responsable del servicio, pero no nos referimos a la empresa que realiza este trabajo, sino a la autoridad gubernamental responsable de la política pública, esta relación o compromiso está vinculada con el hecho que es parte o producto de los tributos de la población beneficiaria, entonces el grado de satisfacción no tiene un carácter de gratitud, sino de devolución, en tal sentido se hacen efectivos los elementos de control, donde aparece claramente la variable *coresponsabilidad*, como un papel privativo de la sociedad o colectividad, situación que implícitamente conlleva la creación del valor público, que podría ser entendida como la acción y efecto de una relación responsable, *“un esfuerzo conjunto entre ciudadano y gobierno, sobre todo en la mejora de la calidad de vida...”* (IFE, *Valor público: una reflexión institucional*, 2012).

En este contexto, la creación de “valor público” desde la perspectiva del sector público, tiene características que se acercan a lo subjetivo, es decir, al mismo tiempo que se idealizan los propósitos, los procesos y procedimientos burocráticos hacen que estas acciones tiendan a particularizarse, como objetivos administrativos alcanzados, que finalmente se traducen en presupuesto ejecutado, situación que se aleja del concepto de “valor público”. Contexto que nos lleva a cuestionar sobre el cómo una política pública logra alcanzar el reconocimiento de haber generado “valor público”, lo que nos lleva a la pregunta del ¿Cómo se crea valor público?, en este sentido, el Instituto Federal Electoral de México, en el marco analítico de Moore, plantea dos rutas que involucran al beneficio y la efectividad, el primero tendrá que ver con la aprobación de la colectividad y la segunda tendrá que ver con el logro de objetivos institucionales, los cuales implícitamente buscarán la generación de valor público en las políticas públicas, en tal sentido, y en cuanto a lo referido, *“a) El análisis coste-beneficio en las preferencias puramente individuales, de tal modo que la política a implementarse cueste poco y*

beneficie más; b) El análisis de coste-efectividad y la evaluación de los programas de acuerdo a lo que los gobiernos consideran valioso, es decir, de acuerdo con los objetivos señalados como representantes de un interés colectivo de la sociedad.” (IFE, Valor público: una reflexión institucional, 2012).

Con relación a lo mencionado anteriormente, Conejero Paz dirá que, *“el valor público se crea a través de la entrega de servicios de alta calidad que crean satisfacción del usuario, impactos: como la seguridad, la reducción de la pobreza, la salud pública”* (Conejero Paz, 2014). Mark Moore, de una manera pragmática nos ilustra sobre lo dilucidado líneas arriba, mostrando que su enfoque en cuanto a esta temática tiene que ver con una lectura pragmática del logro de objetivos, donde las políticas públicas de un gobierno pasan por el enfoque economista de costo beneficio pero que serán evaluados por los mismos en cuanto al alcance e impactos efectivos de la política, es decir el costo efectividad de la política pública (Moore, Gestión estratégica y creación de valor en el sector público, 1998).

En este sentido, se podría concluir sobre el caso planteado por Moore, que el recojo de basura es formalmente parte de una política pública, misma que contempla esencialmente el servicio del recojo de basura como el objetivo principal, el cual responde a una obligación por parte del gobierno, siendo que este servicio está relacionado con la asignación de recursos provenientes de la recaudación de impuestos, desde este punto de vista esta política pública puede ser entendida como retorno o devolución de los impuestos en servicios, situación que no involucraría aún al concepto de valor público, en este sentido, ¿cuándo ingresa el concepto de valor público en el ámbito de las políticas públicas?, Moore dirá que se crea valor público como efecto del recojo de basura, entendiéndola esta como generadora de salubridad (Moore, Gestión estratégica y creación de valor en el sector público, 1998), es decir que un eficiente servicio hace que las calles sean más salubres, lo que impacta en la disminución de epidemias y contagios, este efecto es entendido como “valor público”

La ruta crítica de las políticas públicas hacia el valor público

Entendiendo que el marco de generación del “valor público” es inequívocamente la metodología que hace posible a la existencia de las políticas públicas, razón por la cual la evaluación tiene características similares, esto en el contexto de lo que pudimos ver al final del anterior párrafo, se hace importante profundizar en el dialogo de la relación de las políticas públicas y valor público.

En este sentido, la temática que refiere a las políticas públicas al igual que el valor público son parte de la inequívoca construcción de las sociedades, sociedades representadas por los Estados, que bien podría ser interpretada a través de una línea continua de sucesos al cual podríamos llamar historia, pero también es propio hacer o generar una interrogante en cuanto a si la historia en el ámbito de las políticas públicas, el valor público y el propio Estado es una línea, asumiendo esta como una recta. Desde un punto de vista de una acumulación, no solo de acontecimientos, sino de conocimientos esta no necesariamente es una línea recta, en tal sentido, el proceso evolutivo de los Estados, que aquí podemos representar con un sistema de políticas públicas, donde el valor público es un factor que puede definir la aprobación o no de una gestión y más específicamente de una política pública, que bien podría ser un paquete de políticas

públicas que podrían determinar un futuro brillante o en su defecto sombrío de una determinada nación.

En este sentido, la aplicación de las políticas públicas y su cualidad entendida esta como el factor que le dara un plus de aceptacion y aprovacion o todo lo contrario, misma que a traves de una adecuada estrategia que incrementa su valor público, se desarrolla a traves de una linea temporal, que mas que ser una recta podemos entenderla como una sucesion de puntos que a su paso van construyendo una espiral que aciende, lo cual responderia a la repeticion de eventos periodicamente pero con el plus de lo aprendido, experiencia, adicionalmente esta espiral, ademas de acender se estaria expandiendo constantemente lo que implicaria la suma de conocimiento, lo que nos daria una una sucesión de eventos que van formando una espiral acendente y expansiva de experincias que metodologicamente se tranforman en conocimiento, que como resultado nos daria la posibilidad de tener un cierto grado de certeza en la toma de deciciones que hacen el espiritu de las políticas públicas, al decir cierto grado de certeza, nos es por que no se tenga confianza en lo afirmado, sino que no se quiere pecar de grandilocuente o exitista, en tal sentido, el aprendizaje de las naciones que lograron un grado importante de éxito, en cuanto a su desarrollo, muestran un desarrollo en ese sentido, asi mismo esta interpretacion asume intrinsecamente que en el proceso de desarrollo, las naciones pasan por diversas circunstancias que pueden ser aguas tranquilas o turbulentas, es decir, a modelos de gobierno o mas exactamente a sistemas que los gobiernos adoptan para llevar a sus naciones hacia una prosperidad, por lo menos esa es la intencion de todos aquellos que se ponen al frente del manejo de la cosa publica, el Estado.

En este contexto, el desarrollo de las sociedades y de los Estados, lo que implica la constante evolución de la administración pública, con sus aparatos burocráticos, procedimientos burocráticos, que durante muchas décadas se mantuvieron inalterables, pero que en las últimas dos décadas experimentaron un cambio de perspectiva a raíz de las nuevas tecnologías en comunicación e información, en tal sentido, como ya se lo mencionó, si bien el aparato administrativo se centra principalmente en la administración de los recursos que son recogidos a través de los impuestos, el área para la administración pública que tiene una importancia histórica, es la práctica de la administración con el enfoque normativo, es decir que una de las más importantes preocupaciones del funcionario público o directivo público es la de cumplir la normativa, esta situación, si bien es recomendable por la seguridad que representa para el funcionario y la administración a la que responde en el corto plazo, también se convierte en una especie de cinturón de seguridad que no permite que la propia administración publica supere sus limitaciones, a que nos queremos referir con lo mencionado, al hecho que el funcionario público está más preocupado en no cometer una falta administrativa, cumpliendo a raja tabla la norma, que mejorar su desempeño, en otras palabras el área de confort de la administración pública es prácticamente una institución, donde los funcionarios públicos son piezas dispensables, es decir nadie en la administración pública es indispensable, o como dicen en la jerga publica, “todos estamos de paso, solo las instituciones quedan”, este dicho por su elocuencia define el carácter prácticamente estático de las instituciones públicas, si bien esta es una característica que tiene una mayor preponderancia en la administración pública de los países de la región latinoamericana, es cierto también que la tendencia está girando

hacia una administración de corresponsabilidad con la sociedad, la colectividad, en tal sentido, *“Los tradicionales mecanismos que sostienen al gobierno mediante el uso de la legislación y los impuestos quedan, claramente, en manos del Estado. No obstante, las iniciativas de política pública (la definición de propósitos y prioridades, la generación de ideas acerca de las políticas públicas y alternativas para llevarlas a cabo, la evaluación de tales alternativas, el diseño de programas, las maneras de organización e implementación) están siendo crecientemente compartidas con redes informales de usuarios, asociaciones vecinales, grupos comunitarios y organizaciones étnicas así como con patrones formales tanto de los sectores público, privado y voluntario (Benington, 2011: 36).”* (Fernandez Santillan, 2018).

En este sentido, mas arriba se habia mencionado sobre la corresponsabilidad en cuanto a la participacion de la sociedad en lo que Lasswell identifica como el ciclo de las políticas públicas (Lasswell, 1951), donde se puede ver una participacion mas activa de la sociedad a traves y en muchos de los casos de organizaciones sociales, esta situación tiene su merito y es innegable, *“La sociedad civil fue vista como lo opuesto al despotismo, un espacio en el cual los grupos sociales pudieran desenvolverse y sobre todo algo que pudiese asegurar condiciones más tolerables y soportables de existencia”* (Fernandez Santillan, 2018). En este contexto, es importante mencionar que si bien es destacable la incursion de la sociedad en la construccion de las políticas públicas, esta tambien tiene que ser entendida por su grado de abstraccion, es decir, que una politica publica es un hecho racional en cuanto a su proyeccion, generacion ejecucion y posterior evaluacion, para lo cual se hace mas que necesario la implementacion, manejo adecuado, y en la mayoría de los casos la experticia desde el punto de vista tecnico, lo que significa que se habre en la mayoría de los casos no solo una brecha, sino en algunos, grietas a modo de barrancos que practicamente son infranqueables por la sociedad y sus limitaciones en cuanto al tema, esto significa que tenemos una gran participacion de la sociedad a traves de sus representantes u organizaciones sociales que mas alli de minimamente elucubrar políticas públicas, toman un rol de legitimadores de las políticas públicas que son planteadas por la burocracia publica, lo que confirma el hecho del enfoque gubernamental que esta en vigor y que se mantiene en el margen de la “normaticracia”³, con lo mencionado no se quiere decir que el imperio de la norma es un hecho negativo, es mas, estamos en total acuerdo con este hecho, la obediencia de las normas son neurgicas en el desarrollo del Estado y de las políticas públicas, la busqueda del “Estado de Derecho” es irremplazable como base de la convivencia en sociedad, sino fuera por las normas, solo seriamos tan naturales como antes de la concepcion del Estado de Derecho, en tal sentido las normas son parte sustancial de nuestra civilizacion y la humanidad depende de ella en gran medida.

En este sentido, lo que se pretende hacer notar en cuanto a la administracion publica y el uso de la norma en su faceta de confort, es el hecho, que asi como se esta viendo una evolucion en cuanto a practicas que hacen que las sociedades se hagan mas participes en la toma de descisiones referidas a las políticas públicas, esto que podriamos denominar como innovacion en la vision del sector público, en actos

3 El presente termino es planteado en el sentido del imperio de la norma, pero en su faceta de confort, donde lo más importante es cumplir con el reglamento, por más que este esté fuera de contexto y genere más inconvenientes que aciertos, este razonamiento esta reflexionado desde la perspectiva del hacer del funcionario público.

mas representativos que formales, tambien deberia ser parte del enfoque normativo, reglamentario que hace de engranajes en la burocracia gubernamental, lo que permitiria un desarrollo, quiza mas armonico en y entre los distintos niveles, ambitos y dimensiones del Estado. Situación que coloca en una posicion mas ventajosa⁴ y positiva de la burocracia tomadora de decisiones, ya que una actitud propositiva con una mirada integral del desarrollo, implica un control y manejo adecuado del aparato público, en este contexto, Morales y Gomez lo precisan de la siguiente manera, *“desde el punto de vista los directivos públicos se convierten en estrategias en lugar de técnicos. miran hacia afuera, intentando averiguar el valor de lo que están haciendo, Y también hacia abajo, intentando determinar la eficacia y la adecuación de sus medios. involucran a los políticos que rodean a su organización para ayudarles a definir el valor público y a diseñar la gestión de sus organizaciones, y anticipan un mundo de conflictos políticos y tecnologías cambiantes que, con frecuencia, les obliga a rediseñar sus organizaciones en lugar de esperar un retorno estable que les permita perfeccionar sus operaciones actuales.”* (Morales y Gómez, 2005), pero que ademas es complementado por el autor, con una aseveración que involucra al nivel de dependencia politica, es decir de la estructura de dependencia de poder, planteando que la busqueda de “valor público”, está por y encima de las posiciones y los deseos partidarios, en tal sentido, el mencionado autor destacará la posibilidad en cuanto a la capacidad y la vision política que tentran los directivos o autoridades tomadoras de decisiones en una entidad publica, las cuales tienen que estar en coherencia y armonia con los objetivos de la propia gestion, pero ademas de las posiciones e intereses de los distintos actores, entendidos estos ultimos como todos aquellos que son y hacen parte de acciones públicas, nos referimos no solo a los actores oficiales, representantes directos de la administracion publica, ministerios, municipios, gobernaciones, es decir el ejecutivo gubernamental, asi tambien el legislativo gubernamental, el poder electoral y por supuesto que el poder judicial entre otros, sino tambien a los actores no oficiales que pueden ser circunstanciales o permanentes, representados en organizaciones sociales que colectivizan una demanda o que en su defecto solo buscan ser partícipes de la dinamica administrativa publica, en todo caso, la importancia de un directivo, como lo llama el autor, en cuanto al equilibrar los intereses generales con los colectivos, hara la diferencia al momento de lograr los objetivos no solo de caracter comun, sino que en el mejor de los casos de un bien mayor, de beneficio integral.

La corresponsabilidad una variable que cohesiona al Estado y la sociedad

En este contexto de la administracion publica y la generacion de valor público, retomamos el analisis de lo que se habia identificado como una variable que es parte de la composicion de las políticas públicas, pero que ademas tiene una relacion directa con la generacion de valor público, esta tiene que ver con el grado de “responsabilidad que asume una sociedad”, no en su papel de beneficiario, sino en su papel de “corresponsable en cuanto al desarrollo social”, politico, economico de su colectividad, este aspecto es de vital importancia, ya que una sociedad que no tiene conciencia de si misma, es prácticamente una sociedad sin identidad, que podria decirse que no

4 Se quiere aclarar que hacemos referencia a la palabra ventajosa no en cuanto a una posición de ventaja de una autoridad gubernamental con relación a los beneficiarios, ciudadanos, colectividad, sino en cuanto a una posición que le permita ser más propositivo con su labor, entendida esta como la búsqueda del bien común.

alcanzo la pertenencia por lo propio, es decir un “sentimiento de pertenencia”⁵ en relación a su entorno y desarrollo, lo que nos lleva directamente a aspectos relacionados con la construcción de un sentimiento cívico sobre el concepto patria⁶ o la propia nación⁷, que se hacen determinantes en cuanto a la proyección y desarrollo de un Estado, en este sentido el concepto de capital social se hace indispensable en la concepción de las políticas públicas y la generación de valor público, este concepto no se circunscribe única y exclusivamente a la colectividad o ciudadanía como un actor beneficiario de las acciones del aparato gubernamental, si no como una integralidad que involucran a los funcionarios que hacen que el aparato público y gubernamental tome vida y acción, en este sentido, ¿el capital social como aporta a la construcción de valor público?, sería la pregunta natural en esta reflexión, en tal caso se podría decir que tiene que ver con una lectura de la realidad social que debiera contemplar un importante grado de conciencia del papel que cumple, lo que nos llevara a la reflexión de lo ya mencionado “sentimiento de pertenencia”, esta situación necesariamente tendra que generar una cohesión social en torno a la búsqueda objetiva del “valor público”.

Es decir, una sociedad se identifica con un propósito, lo que naturalmente le generara un grado importante de responsabilidad por los actos en los cuales es participe, en tal sentido para Morales y Gómez menciona que el capital social sera planteado como el, *“sentirse parte y pertenecer además de la experiencia de las redes sociales que son las relaciones de confianza y tolerancia que pueden estar implicadas se tienen grandes ventajas como lo es poblar una región en condiciones favorables.”* (Morales y Gómez, 2005), esta claro que por la significancia que le da el autor esta podría conllevar aspectos de la característica individual y no necesariamente de una visión de orden colectivo, situación que tiene que entenderse como parte de la naturaleza humana, es decir, la existencia de la motivación como elemento o factor que hace que se dinamice la voluntad individual y que en espacios de confianza y tolerancia, esta se transforma en una voluntad colectiva, en este sentido, el capital social toma una importante relevancia en el ámbito pragmático de la construcción de las políticas públicas, ya que nos insinúa una corresponsabilidad en cuanto, no solo a la elucubración, proyección, planificación, o si se lo quiere entender desde la perspectiva formal, el desarrollo del “ciclo de las políticas públicas” y su *sostenibilidad*⁸, que si bien podría comprenderse como durable o en cuanto a su durabilidad, es quizá mas responsable entenderla desde la perspectiva

5 Unimos estas dos palabras para expresar la existencia de un sentimiento consiente de ser parte de algo, que es más grande que la individualidad en la que un sujeto se reconoce, esta fusión de palabras está en el campo de lo ontológico propia de la naturaleza humana en cuanto a su conducta y característica de ser un ser consiente.

6 De acuerdo a la Real Academia de la lengua española, refiere a, Tierra natal o adoptiva ordenada como nación, a la que se siente ligado el ser humano por vínculos jurídicos, históricos y afectivos. (fuente: <https://www.rae.es/diccionario-lengua-espanola-rae-buscadore/google>)

7 De acuerdo a la Real Academia Española, refiere al conjunto de los habitantes de un país regido por el mismo Gobierno. (fuente: <https://www.rae.es/diccionario-lengua-espanola-rae-buscadore/google>)

8 Es importante entender el termino sostenibilidad en su raíz conceptual de sostenible, misma que de acuerdo a la Real Academia Española refiere, Que se puede sostener, especialmente en ecología y economía, que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente. (fuente: <https://www.rae.es/diccionario-lengua-espanola-rae-buscadore/google>); en tal sentido, el termino sostenibilidad hace referencia a el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio

de la calidad de un servicio o producto que emane del Estado, *“capital social se trata entonces de demostrar que la cohesión social es crítica para que prosperen las sociedades principalmente en el aspecto económico, así como también se promueva el desarrollo sostenible.”* (Morales y Gómez, 2005), desde esta configuración conceptual, en el marco del capital social, el valor público empieza a dilucidarse desde la perspectiva del capital social, misma que puede ser además entendida como redes de interés social y confianza, a modo de un tejido que a partir de intereses individuales sostienen el interés colectivo, *“entre más confiemos en nosotros podremos conocernos mejor conformando con ello una tradición sólida de acción comunitaria exitosa (Putnam 1993: XIII).”* (Morales y Gómez, 2005).

En este sentido, el capital social tiene una relación directa con lo que identificábamos como sentimiento de pertenencia, los cuales hacen más elocuente la identificación del valor público en una determinada política pública, relación que no podría entenderse, sino con un enfoque integral del Estado.

Valor público, sobre su naturaleza

En una aproximación a una conclusión sobre la naturaleza del “valor público”, esta tendrá necesariamente que ver con la aplicabilidad de la misma, lo que significa inequívocamente a factores que se podrían tomar como dificultades que puede presentar el propio compuesto conceptual del “valor público”, en tal sentido, anteriormente habíamos encontrado el hecho de la subjetividad en cuanto al efecto de valoración, cuando la sociedad aprobaba o desaprobaba una política pública, en cuanto a si se generaba o se incrementaba el valor público, esta fue entendida como una subjetividad, ya que se habrían denotado aspectos que no le permitían tener una objetividad, así como la evaluación de resultados que se puede evidenciar en el campo de las políticas públicas, en cuanto a programas y proyectos, donde se puede medir con objetividad si una meta ha sido alcanzada, con lo mencionado no se quiere decir que no es posible objetivarla, pero se tiene que tomar en cuenta que la propia naturaleza del “valor público”, implica la propia subjetividad de la sociedad, en este sentido, será importante tomar en cuenta la siguiente cita, *“hay una dificultad conceptual que se relaciona con la valoración de “lo que quiere el público” teniendo en cuenta de que el público se compone de muchos individuos con diferentes y a menudo contradictorias necesidades y preferencias. Esto significa que cualquier decisión sobre el valor público, en última instancia, siempre lleva implícito una elección por parte de los tomadores de decisiones de las opciones que se ofrecen a los ciudadanos.”* (Conejero Paz, 2014).

En tal sentido, la participación de la población, de la colectividad de una manera activa en las praxiologías de lo que significará la toma de decisiones en cuanto a los asuntos públicos, se podría entender que es estratégicamente para la propia administración gubernamental, ya que al generar espacios donde la colectividad asuma un grado de responsabilidad, esta generará un grado igual o mayor de legitimidad en las acciones, entendidas estas como toma de decisiones en lo que refiere a políticas públicas y que naturalmente esta legitimación impactará en el valor público, reflexión que se puede complementar con la siguiente cita, que adicionalmente alude y complementa a la anterior,

entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social. (https://www.accionaria.com/es_/desarrollo-sostenible/?_adin=02021864894)

“se puede concluir en este caso que para producir valor público será necesario tomar en consideración la participación de la sociedad en los asuntos públicos en interacción con la organización gubernamental para que con esa interacción social así como la producción de bienes y servicios, se construyan no solo los satisfactores, sino que se construyen condiciones permanentes de tipo social donde los principios de justicia y equidad sean los ejes de acción gubernamental para el desarrollo de la comunidad.” (Morales y Gómez, 2005).

En este contexto y volviendo sobre la subjetividad, entiendase que esta no necesariamente tiene que tener una connotación negativa, mas bien habría que entenderla en su característica elástica, es decir que de acuerdo a la coyuntura esta podría tomar formas y adaptarse a las mismas, en todo caso una de las diatribas que el “valor público” por esa característica subjetiva que decíamos se la puede entender como elástica, tiene que ver con lo propio, en cuanto a que el universo es prácticamente indeterminado refiriendonos a una sociedad con características plurales, es decir con una amplia gama de diversidad.

En cuanto a lo mencionado el “valor público” tiene esa característica de prácticamente indeterminable en ciertos contextos sociales, así lo menciona el documento del Instituto Federal Electoral de México, *“Una de las críticas más grandes que se le hace al término de “valor público” es que, en sociedades plurales como la estadounidense, no se puede determinar un único valor público puesto que existen una gran diversidad de valores públicos. Así, se puede encontrar diferencias entre los diversos estratos de la sociedad e incluso dentro de grupos que podrían tener intereses similares (inmigrantes que acaban de llegar e inmigrantes que han estado mucho tiempo en el país) y, por esta razón, es imposible determinar cuál es el valor público en esos casos.”* (IFE, Valor público: una reflexión institucional, 2012), esta crítica, si bien se podría intuir que es mas sensible en las sociedades de latinoamérica, por lo que la misma plantea, finalmente esta no frena el hecho que para encontrar certidumbres en la búsqueda del “valor público” se hace necesario el fortalecer las buenas practicas de lo que significara la ecuación del valor público (Moore, Gestión estratégica y creación de valor en el sector público, 1998), donde las variables de *servicios*, entendida esta como la satisfacción de necesidades que además implica a la experiencia que esta genera en los ciudadanos, es decir su opinión/valoración del servicio; *resultados*, entendida esta como aquella circunstancia que evoca a un cambio en el estado y situación del ciudadano; y por ultimo la variable *confianza*, que tiene que ver con la legitimidad que sera obtenida a traves de las determinaciones que llevaran adelante los directivos de una determinada entidad o institucion publica, y que a su vez ese actuar, esta actitud podra ser percibida y entendida por la colectividad como liderazgo en su sentido positivo, de lograr y ganar la *confianza* de la colectividad por la buena toma de decisiones, logrando la tan anhelada aprobación que la podemos traducir en legitimidad politicamente hablando, donde este circulo entendido como virtuoso, necesariamente tiene que contemplar la generacion del concepto capital social, en tal contexto, *“para producir valor público es necesario la participación social en los asuntos públicos ello se logra mediante la organización ciudadana en términos de confianza solidaridad ayuda y correspondencia en forma permanente (esto requiere decir crear capital social).”* (Morales y Gómez, 2005)

CONCLUSIONES

Finalmente, y con todo lo analizado podríamos expresar que el valor público conlleva características que hacen a su propia constitución, además tiene la cualidad de interconectar actores y situaciones, mismas que la hacen posible, en tal sentido, pasaremos a describir estas características que en muchos de los casos son resultados de las situaciones y las relaciones mencionadas:

Un primer aspecto que se puede advertir con relación al ámbito de acción, es que El valor público es exógeno a las políticas públicas, exógeno porque es prácticamente una variable independiente al ciclo de las políticas públicas, pero las políticas públicas son el ámbito natural para que pueda existir el valor público, en este contexto las políticas públicas y el valor público son metodológica y socialmente complementarias.

Un segundo aspecto que se puede advertir con relación al valor público, es su carácter subjetivo, en cuanto a la identificación de la valoración que le asigna a una política pública, ya que más allá de crear valor público, este se acerca a un concepto “incremental” de una política pública, es decir, el valor público es un plus que la sociedad asigna a una política pública, incrementando su valoración.

Un tercer aspecto identificado, es el hecho que el valor público más que las políticas públicas, puede ser entendido con un carácter que está alejado al de la gratitud, y más cercano a un concepto de la devolución, es decir devolución o retorno de sus tributos.

46

El anterior nos abre al hecho que, para la identificación del valor público por parte de la sociedad, esta tiene que hacer efectiva la generación de capital social, en cuanto a cohesión social y los efectos que esta conlleva al momento de identificar y aprobar una política pública en el marco del concepto del valor público.

Un quinto aspecto, el valor público tendrá que ver con la variable “responsabilidad”, entendida esta como una particularidad de una sociedad participativa que asume su responsabilidad en cuanto a la toma de decisiones sobre políticas públicas, lo cual implica al capital social como un factor de cohesión que necesariamente hace a la responsabilidad social, que, desde la perspectiva de la generación de democracia, esta responsabilidad impacta positivamente en el fortalecimiento de un Estado democrático.

Finalmente, el valor público y las políticas públicas se convierten en nexo entre la sociedad y el Estado, nexo que tiene la capacidad de cohesionarlos a partir de intereses que coinciden, aunque con objetivos en algunos casos diferentes.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, L. F. (2010). Política Pública. Mexico: Grupo Editorial Siglo XXI. Mexico, D.F.
- Bobadilla, P. (7 de 2 de 2023). Observatorio Nacional de la Calidad de los Servicios Públicos. Obtenido de Observatorio Nacional de la Calidad de los Servicios Públicos: https://youtu.be/64hE3vIRR_0?si=_II6Yh2xz31zztWY
- Conejero Paz, E. (2014). Valor Público: Una aproximación conceptual. 3 Ciencias Empresa, 30 - 41 .

Feliciano García, M. (1 de octubre de 2025). Biblioteca de administracion publica. Obtenido de <https://bibliotecaap.files.wordpress.com/2018/01/bibliografc3ada-public-value.pdf>

Fernandez Santillan, J. (2018). Valor público, gobernanza y Tercera Vía. Convergencia, 175 - 193.

IFE. (2012). Valor público: una reflexión institucional. Mexico: Centro para el Desarrollo Democrático.

IFE. (2012). Valor Público: Una reflexión institucional. Mexico: Centro para el Desarrollo Democrático.

IFE. (2012). Valor Público: Una reflexión institucional. Mexico: Centro para el Desarrollo Democrático.

IFE. (2012). Valor Público: Una reflexión institucional. Mexico: Centro para el Desarrollo Democrático.

Lasswell, H. (1951). La orientación hacia las políticas. California: Stanford University Press.

Martinez C., S. (2016). La burocracia: elemento de dominación en la obra de Max Weber. Mision Juridica, 141 - 154.

Moore, M. (1998). Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Barcelona: PAIDOS.

Moore, M. (2006). Creando valor público a través de asociaciones público-privadas. CLAD Reforma y Democracia, núm. 34, 1- 22.

Morales y Gómez, J. M. (2005). El capital social y el valor público como ejes de acción para el desarrollo social. Espacios Públicos - UNAM, 92 - 112.

Orellana V, P. (2017). Mark H. Moore, Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Probidad en Chile, 1-8.

Weber, M. (1977). Que es la burocracia? Buenos Aires: La Pleyade.