

Una visión del *corporate* desde la gestión pública

Las empresas del Estado en la revolución bolivariana

En el marco del creciente proceso de estatización de empresas registrado en Venezuela a lo largo de los últimos tres años, el presente trabajo intentará emprender un deslinde de los principales retos planteados de cara a la gestión de la comunicación organizacional en el ámbito específico de la administración pública, en el entendido de un nicho emergente de ineludible abordaje y seguimiento dentro del espectro teórico, profesional y de investigación de esta área disciplinaria en el país.

Atendiendo a este planteo general, y acogiéndose a una disertación teórica previo levantamiento documental, se partirá de la acotación del caso de las empresas venezolanas (re)instaladas en la órbita de la propiedad pública merced un proyecto político alternativo que profesa la economía social. Al amparo de este reducto, se consentirá en una relectura de las nociones de imagen, reputación, responsabilidad social, transparencia y gobierno corporativo, constituyendo estas últimas un puntal de carácter estratégico con vistas a las relaciones con los stakeholders dado el rango constitucional conferido en Venezuela desde el año 1999 al derecho a la información sobre la gestión pública, amén de la creación de condiciones legales para el ejercicio de la contraloría social.

La transparencia es un concepto que ha venido calando dentro de la agenda de prioridades de la comunidad internacional, acicateada tras los escándalos protagonizados entre los años 2000 y 2002 por corporaciones transnacionales emblemáticas (Enron, WorldCom, Arthur Andersen, Parmalat), y más recientemente con la severa crisis del mercado de créditos hipotecarios de alto riesgo en los Estados Unidos. De resultas, se pone de relieve una nueva sensibilidad hacia la difusión pública de información, así como también la revisión de valores y la adopción de códigos de buenas prácticas por parte de las empresas con el propósito de rescatar la confianza y enfrentar los retos del entorno.

Desde hace mucho tiempo, el problema de la agencia (contrato entre un in-

dividuo –principal– y otro individuo –agente– en quien se delega la ejecución de una determinada tarea), ha reclamado la necesidad de buscar equilibrios de poder. En este orden de ideas, las crisis empresariales vinieron a poner en primer plano el imperativo del rigor en la calidad de la información financiera y de los controles internos destinados a asegurar su registro y desglose, dando lugar por ejemplo a la Ley Sarbanes-Oxley en los Estados Unidos.

De hecho, la legislación anglosajona fue pionera al instituir la noción de *corporate governance*, al cabo que la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) aprobó los principios de gobierno corporativo en abril de 1999, lo que sin duda devino en un efecto multiplicador a nivel global.



Galería de papel. Venezuela en Comics (2010)

LOS SOPLA-ANOS

A grandes rasgos, la definición de gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y las responsabilidades entre los agentes involucrados con la empresa. Así las cosas, la rentabilidad y la sustentabilidad del negocio entraña el apoyo y la colaboración de todos los *stakeholders* (públicos de interés), clasificados según el *Código de Gobierno para la Empresa Sostenible* (documento co-redactado en 2002 por la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra (IESE), la Fundación Entorno y la empresa PricewaterhouseCoopers), citado por Brito (2007), como sigue:

- Consustanciales (accionistas, inversores, empleados y socios estratégicos).
- Contractuales (proveedores, sub-contratistas, instituciones financieras y clientes).
- Contextuales (generadores de opinión y conocimiento –medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales, universidades y comunidad científica–, comunidades locales, países, sociedades y administración pública).

En detalle, la mayoría de los informes de gobierno corporativo internacionales han ido confluyendo, cuando menos, en un conjunto de reglas básicas, a saber:

- Transparencia.
- Responsabilidad.
- Obligaciones claras de los consejeros: diligencia y buena fe.
- Criterios de selección, clasificación y retribución de consejeros.
- Necesidad de comités de apoyo al Consejo: principalmente auditoría, cumplimiento, retribuciones y nombramientos y estrategia.
- Gestión preventiva del riesgo.
- Control interno evidenciable.
- Separación de poderes.
- Incorporación equilibrada de consejeros no ejecutivos e independientes
- La creación de valor como medición del buen funcionamiento: evaluación del funcionamiento del Consejo (Díaz, 2005).

A lo más seguro, la revalorización del mercado ha influido en la importancia adquirida por la transparencia. Sin embargo, es preciso reconocer que la manera en que ésta es concebida, medida e implementada responde a un valor contextual.

De suyo, la actividad comercial depende en mucho de la probidad con que son manejados los recursos públicos, lo que subraya el requerimiento de una ins-

“

De suyo, la actividad comercial depende en mucho de la probidad con que son manejados los recursos públicos, lo que subraya el requerimiento de una institucionalidad que aminore los riesgos de que los funcionarios de gobierno incurran en conductas dolosas.

”

titucionalidad que aminore los riesgos de que los funcionarios de gobierno incurran en conductas dolosas. Por ende, al mismo tiempo que al directivo privado se le exige más responsabilidad hacia adentro y hacia afuera de su organización, al directivo público se le impele a deslastrarse del paradigma burocrático, viciado por la corteidad de la *rentabilidad política* y la visión limitada de su responsabilidad trascendental por cuanto comporta la construcción de ciudadanía (Hartasánchez, 2003).

Es así como se propone que el Estado avance en la incorporación de las recomendaciones de gobierno corporativo en sus propias empresas, toda vez que los movimientos de reforma en su seno han reivindicado una mayor visibilidad de los procesos de formación de decisiones y una mayor responsabilización de los gestores, en el empeño por dotar al aparato estatal de un nuevo diseño organizacional que auspicie la participación de la sociedad civil, los mecanismos de evaluación y fiscalización, las instancias de rendición de cuentas, y el irrenunciable compromiso de avanzar hacia la profesionalización de la función pública (Cunill, 2006).

La estrategia de renovación del Estado, vehiculada en buena medida por la corriente de la nueva gerencia pública (NGP), apela a modelos y herramientas desarrollados en la esfera de la gestión empresarial privada, por lo que pone el acento sobre elementos como la descentralización, la flexibilidad, la creatividad, la innovación y el aprendizaje, entre otros.

No obstante, esta tendencia de las *mejores prácticas* ha sido objeto de no pocas críticas, aduciendo su pretensión de reducir la problemática de la administración pública a una cuestión meramente técnica, obviando aspectos de naturaleza histórico-política y socio-cultural. Ello ha dado lugar a experiencias frustradas de *Estado mínimo* tratándose de las metas alcanzadas para el bienestar de la sociedad en su conjunto, potenciando en consecuencia el halo del Estado en tanto pilar estratégico del desarrollo económico, político y social, en especial dentro de la región latinoamericana (Rezzónico, 2005).

He allí el afán por la búsqueda de “una tercera vía entre el *laissez-faire* neoliberal y el antiguo modelo social-burocrático de intervención estatal”, esfuerzo plasmado en el documento *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*, rubricado por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 1999), en el que se propone un nuevo estilo administrativo de gestión organizacional caracterizado por: la profesionalización de la alta burocracia del Estado; la transparencia; la evaluación de los resultados; la implantación de nuevas formas de control (control de resultados, control contable de costos, control por competencia administrada y control por participación social con mecanismos institucionalizados); la orientación del suministro de servicios hacia el ciudadano-usuario; el aumento del grado de responsabilización del servidor público ante la sociedad, los políticos electos y los representantes sociales formales e informales que actúan en la esfera de lo público no-estatal.

Indudablemente, los resultados alcanzados por un gobierno merced las políticas que instrumenta para abordar los problemas y formular las respuestas conducentes al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, revisten una importancia estratégica. Por esta razón, la *responsabilización* se inserta en el sistema más amplio del régimen democrático moderno, cuyos principios centrales son la soberanía popular (el poder emana del pueblo) y el control de los gobernantes por los gobernados (CLAD, 2000).

Se entiende aquí la responsabilización como un *meta-valor* que guía el rol fiscalizador de los ciudadanos sobre los actos de gobierno, influyendo directamente sobre la administración pública, en aras de compensar las asimetrías de poder en la formación de las decisiones y en la generación de bienes y servicios públicos. La transparencia se convierte, pues, en un

incentivo simbólico para la mejora del desempeño vía presión social, inclusive a través de los procesos de opinión pública, de debate y de movilización colectiva.

A la luz de este planteo, se pone de manifiesto la relevancia de la información y su utilidad para la ciudadanía, de donde ha derivado una explosión de leyes en América Latina que consagran el derecho al acceso a la información pública.

Empero, la disponibilidad de información es condición necesaria mas no suficiente para sentar las bases de la transparencia. El asunto crítico consiste en identificar qué tipo de información sirve realmente a la ciudadanía para incidir en las agendas públicas, y más allá, fomentar una cultura de acceso a la información pública que ostente como principales rasgos: funcionarios públicos receptivos ante las solicitudes; publicitación de las informaciones gubernamentales (audiencias públicas, fijación de actos gubernamentales –licitaciones, contratos, programas gubernamentales–); canales de reclamo de la población ante el gobierno; mecanismos de recuperación de la información (indización y referenciamiento cruzado de datos); administración electrónica como herramienta de diálogo rápido, directo y masivo.

Aparte de estas rutas procedimentales, el libre acceso a la información pública allana el camino para que agencias de ciudadanía, con competencias técnicas, traduzcan la información especializada para verificar cuán fidedignos son los datos divulgados por las autoridades gubernamentales. Otro tanto cabe referir por lo que atañe a instancias ciudadanas expresamente creadas para facilitar la incorporación de la comunidad en procesos de formación de decisiones públicas (por ejemplo, presupuestos participativos), y de seguimiento y control de los resultados de la gestión pública (por ejemplo, contraloría social, *veedurías*, consulta a usuarios de los servicios, defensor del usuario).

Atendiendo a lo acotado por Villamil (2008), con la tercera etapa de la globalización advino una forma novedosa de gestionar los asuntos públicos: la llamada gobernanza, que marca un quiebre con la perspectiva de “la función gubernamental entendida simplemente como el ejercicio del poder por parte del Estado, los gobernantes y los líderes políticos, poniendo de presente la existencia de otros actores determinantes antes no contemplados en los habituales modelos organizativos de administración pública.”

“

El meollo apunta a diseñar dispositivos mediante los cuales los representados puedan controlar a sus representantes, superando la superficialidad de la mecánica electoral (control vertical) y parlamentario (control horizontal), aplicando sanciones cuando incumplan las leyes, incurran en actos de corrupción e, incluso, desatiendan las promesas electorales.

”

El meollo apunta a diseñar dispositivos mediante los cuales los representados puedan controlar a sus representantes, superando la superficialidad de la mecánica electoral (control vertical) y parlamentario (control horizontal), aplicando sanciones cuando incumplan las leyes, incurran en actos de corrupción e, incluso, desatiendan las promesas electorales. A través de estos dispositivos se garantiza la responsabilización ininterrumpida de los gobiernos en el cumplimiento del mandato a ellos conferido.

De resultas, la percepción de la sociedad (reconocimiento o desprestigio) en torno al desempeño de la gestión de un gobierno, le significan la concesión de opinión favorable, crédito simbólico a través del voto y, en definitiva, legitimación.

Cabe destacar que esta exigencia de eficiencia y eficacia no se circunscribe únicamente a la esfera del alto gobierno, sino que se ha extendido a todas las actuaciones de la administración pública en sus diferentes órdenes. A decir de Riorda (2008), los ciudadanos definen una percepción para cada uno de los referentes de gobierno, atribuyéndole responsabilidades diferenciadas a cada uno de ellos, a contracorriente del estereotipo de la administración pública como un todo homogéneo y monolítico.

En atención a lo anterior, cobra fuerza el asimilar el modelo gerencial de las em-

presas públicas (estatales) al de la empresa privada por lo que concierne a aspectos como la conformación de directorios, la delimitación de sus responsabilidades y la transparencia informativa, de tal suerte de disminuir la probabilidad del mal uso de los recursos pertenecientes a toda la nación.

Por lo demás, de la especificidad de la organización gubernamental deriva la motivación que ha de regir su conducta: actuar conforme el interés público.

ENTRE LO PÚBLICO Y LO PRIVADO: LA COMUNICACIÓN

En términos generales, las empresas públicas encuentran su razón de ser en los *fallos del mercado*, las estructuras de monopolio natural o las llamadas *externalidades* económicas, cuando no en los requerimientos de política industrial o desarrollo regional ateniéndose al resguardo de intereses estratégicos frente al arbitrio del mercado. Sin embargo, aun cuando en últimas las empresas públicas invocan la preservación del *bien común* a costa de la consecución de fines de lucro, las dificultades inherentes a su gestión han puesto en entredicho su idoneidad, marcando una tendencia a su progresiva desaparición, si bien con excepciones como en el caso del sector energético.

Ciertamente, una revisión en nada exhaustiva de las características que rodean a esta modalidad de firmas pone de relieve el agendamiento de objetivos múltiples, en ocasiones contradictorios de cara a la maximización del valor y la evaluación de resultados dada la tensión que supone para el Estado la condición de regulador–regulado.

Para más, al amparo de la figura de las empresas públicas tiene lugar la sustitución de los criterios del mercado por dictámenes político-partidistas para la toma de las decisiones básicas (cuántos bienes y servicios producir, cómo financiarlos y entregarlos), a lo que se añade el agravante de una disciplina menos rigurosa que le mantiene a salvo del riesgo de quiebra, las restricciones presupuestarias o la toma de control corporativo pese a un comportamiento ineficiente (Buen gobierno, transparencia y ética en el sector público, 2004).

Superando la descripción anterior, subyace en la noción de propiedad estatal un problema de doble agencia, toda vez que en la relación ciudadano-administración confluyen diferentes agentes, a saber

los políticos (autoridades de turno) y los funcionarios públicos (personas afines al gobierno), entre quienes cabe concertar un pacto de mutua protección negando la racionalidad colectiva en su actuación: los primeros con el ánimo de maximizar las posibilidades de ser elegidos (votos); los segundos con el fin de no ser sancionados por los gobernantes.

De allí la recomendación de establecer una correcta delimitación de la responsabilidad de los agentes, sirviéndose para ello de la incorporación de directores independientes para cuyo nombramiento se privilegia la capacidad técnica (Figueroa, 2003). En este orden de ideas, se aboga por la introducción de prácticas del sector privado en la perspectiva de optimizar la gestión pública merced la transparencia plena en los planes, los procesos y la rendición de cuentas, insertando el desempeño de la función dentro del ámbito de servicio a la ciudadanía con control social de ésta sobre sus ejecutorias (García, 2007).

Así las cosas, a las situaciones irregulares o conflictivas que pueden pasar inadvertidas debido a la falta de información pública y periódica, sale al paso la necesidad de consolidar el concepto de gobierno corporativo para las empresas de propiedad pública, exigencia por demás democrática habida cuenta del signo que las distingue de las entidades privadas, cual es la administración de bienes que pertenecen a los ciudadanos más allá de los recursos que generan para el Estado. Es precisamente en este contexto en el que se inscribe la iniciativa internacional de la OCDE para asistir a los gobiernos en el mejoramiento de los sistemas corporativos de sus empresas: *Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises* (2005, abril).

En el referido documento se fincan, en tanto principios fundamentales, la separación entre los diferentes papeles que el Estado ejerce en los mercados en los que participa como propietario, regulador, cliente o proveedor; el acceso a fuentes de financiamiento obedeciendo a parámetros competitivos que eviten la asunción de deudas por parte del Estado; el trato equitativo de todos los accionistas y el reconocimiento explícito de los compromisos con todas las partes interesadas (*stakeholders*); la divulgación de información a través de reportes refrendados por auditorías internas y externas; y la potenciación de la calidad de los consejos de administración para conducir la empresa con independencia de la política del gobierno (Vives, 2007).

“

En este orden de ideas, se aboga por la introducción de prácticas del sector privado en la perspectiva de optimizar la gestión pública merced la transparencia plena en los planes, los procesos y la rendición de cuentas, insertando el desempeño de la función dentro del ámbito de servicio a la ciudadanía con control social de ésta sobre sus ejecutorias

”

La demanda social de transparencia ha contribuido, en mucho, a complementar estos enunciados con la implantación de códigos de buen gobierno adaptados a las especificidades del sector público, asentando así disposiciones voluntarias de autorregulación entre las instancias de la alta dirección para garantizar una administración íntegra según el interés general (Pérez, 2006, p. 5).

Y es que tratándose de las organizaciones de cariz público, las consideraciones éticas se tornan medulares, al tiempo que el imperativo de transparencia es todavía mayor en aras de la construcción de confianza y reputación entre los distintos grupos de interés, enmarcada en la concienciación de la función pública como creadora de valor.

La visión política de las relaciones de las organizaciones con su entorno conlleva a pensarlas desde el diálogo, desde los acuerdos y los desacuerdos alrededor de temas públicos. La necesidad de una visión gubernamental es mayor en el caso de las organizaciones públicas, que administran y producen bienes a nombre de la ciudadanía [...] El cliente de la empresa privada es para el sector público un ciudadano o “una categoría social y establecida, que implica derechos y obligaciones, a las cuales está ligada la administración y el gobierno” (Alcázar y Villamizar, 2007, p. 6).

Se entiende entonces el aparato público en su estructura multidimensional, lo que exige una visión totalizadora de sus elementos para alcanzar las grandes metas nacionales, dando cabida a los conceptos clave subsumidos en los dominios del *corporate*, en especial la comunicación en su sentido estratégico.

En efecto, siguiendo a Aranes (1999), en la administración pública suele privar una lógica *instrumental* y *autista* sobre la base de la cual se cosifica al ciudadano, relegándole a la condición de *cliente* de la maquinaria del partido o de la burocracia. Desde este espacio, carente de una verdadera orientación hacia la comunicación (que no sólo información), la entidad pública pierde conexión con la sociedad a la que teóricamente pretende servir, lesionando seriamente la percepción de su quehacer frente a los públicos internos y externos en tanto *accionistas sociales*.

Esta situación se aviene recurrente aún en medio de una creciente sensibilidad hacia el discurso de la gerencia de la reputación corporativa (Arriba, 2006), de donde se ha derivado el diseño de herramientas encaminadas a identificar, evaluar y controlar los factores que pueden incidir negativamente en la imagen de una entidad, amplificadas por complejas redes de opinión que operan lo mismo en el plano *offline* que en el ciberespacio.

Por lo común, atendiendo a su misma naturaleza, en buena medida las organizaciones públicas pivotan su discurso sobre la difusión informativa vía los medios de comunicación, propiciando a tales efectos la instalación en su seno de gabinetes y oficinas de prensa. No obstante, las bondades de este esfuerzo son susceptibles de anclarse en demasía en la cotidianeidad del reflejo mediático, minimizando el desarrollo de una plataforma integral consagrada a la orquestación estratégica de la comunicación para una mejora continua de la gestión y de las respuestas de la entidad ante la propia administración pública y el conjunto de la sociedad.

A título ilustrativo, cítese la investigación llevada a cabo por la Asociación de Directivos de Comunicación de España entre responsables de comunicación en las administraciones públicas de ese país. De acuerdo con los hallazgos arrojados por esta pesquisa, publicada en el año 2008, si bien se reconoce la evolución de la función de comunicación hacia un accionar más amplio y estratégico, el *ideal* resulta entorpecido tras un *día a día* acaparado por la relación con los medios de comunicación y el tinte de su agenda.

Para los poderes públicos, los medios tienen un papel decisivo en la creación de estados de opinión, como orientadores, cuando no manipuladores de los comportamientos políticos, lo que conlleva una preocupación obsesiva sobre su capacidad de incidir en los lectores, maniobrar con su discurso sobre su pensamiento ideológico e influir decisivamente en su voto. El Gobierno y sus más y menos allegados, ponen en marcha estrategias y recursos mil, hacen propio este protagonismo que garantiza que todos los lectores se conviertan en e-lectores de voto cautivo (Pérez, 2008, p. 252).

A no dudar, la irrupción de la noción de gobernanza en la escena político-administrativa de los asuntos públicos ha venido a expandir, en mucho, el radio de acción por el que tradicionalmente han transitado los esquemas comunicacionales de las entidades del Estado, reclamando un proyecto de organización que armonice el *decir* con el *hacer* como ejercicio responsable. De resultas, una gerencia atinada de la comunicación que se traduzca en transparencia, mejoramiento de la percepción pública, aumento de los índices de confianza, incremento del sentimiento de credibilidad y consolidación de la reputación, pasa ineludiblemente por la reivindicación de la ciudadanía (sujeto de opinión y de consumo) como referente central.

No en balde, el paradigma sobre el que se ha sustentado la organización gubernamental-burocrática ha anidado un estilo de gestión subordinado a los procedimientos formales, con independencia de su eficiencia material y, consecuentemente, de la *responsabilidad pública* involucrada, léase garantizar que los actos y el uso de los recursos satisfagan el interés general a la vez que se da cuenta de la gestión (Quintín, 2003). Es así como se impele a las administraciones públicas a integrar en sus rutinas los preceptos de la responsabilidad social empresarial como función ejemplar, y como proceso global de conocimiento, reconocimiento y relación con los grupos de interés (Navarro y Hernández, 2007).

En palabras de Indacochea (2003), este llamado cobra mayor relevancia en los países latinoamericanos, en los que una cuota representativa de las corporaciones más grandes se encuentran bajo la égida del Estado, cuyos gobiernos se han visto seriamente afectados por los escándalos de corrupción y la malversación de fondos públicos, con el desprestigio adicional del sector político y su impacto sobre el régimen democrático.

“

A no dudar, la irrupción de la noción de gobernanza en la escena político-administrativa de los asuntos públicos ha venido a expandir, en mucho, el radio de acción por el que tradicionalmente han transitado los esquemas comunicacionales de las entidades del Estado, reclamando un proyecto de organización que armonice el decir con el hacer como ejercicio responsable.

”

Sin embargo, en ningún modo el comportamiento comunicativo ha de entabarse en la producción sistemática de *formas de promoción y propaganda*, huérfanas de mecanismos para controlar la veracidad de tales datos. Justamente, conviene observar aquí con mirada atenta las llamadas rutinas de comunicación gubernamental (RCG), siguiendo a Riorda (2008), en el entendido de aquellas prácticas que, de modo cotidiano, van configurando la imagen gubernamental en un tiempo y en un lugar dados mediante hechos comunicacionales sedimentados: *spots* publicitarios, oralidad de los responsables de un gobierno, relaciones con la prensa en términos de la información transmitida.

En este marco teórico, se subrayan las políticas de acceso a la información en tanto cláusula de salvaguarda democrática y dispositivo de transparencia, definiendo el camino de lo que puede ser el gobierno corporativo de las empresas públicas dentro de la realidad local y latinoamericana.

GOBIERNO CORPORATIVO Y ESTADO BOLIVARIANO

En Venezuela, la empresa pública ha ocupado un sitio privilegiado y protagónico

por antonomasia, en específico dentro de áreas signadas por un alto rendimiento económico, al amparo de una racionalidad colectiva que pontifica la reasignación de la renta de acuerdo con criterios de justicia social.

Es así como, a tenor de lo apuntado por Córdova (2005), entre los años 1958 y 1989 en el país se cimentó un *modelo burocrático-populista*, abanderado por la promoción de la democracia representativa y el discurso del *Estado de bienestar*. Así las cosas, apalancándose en el gasto público y la sustitución de importaciones, se auspició un sistema de economía social de mercado en el que la plenitud de la libertad de empresa era limitada por la intervención del Estado como planificador y regulador, amén de su rol como agente económico, especialmente en los sectores de energía y minas.

En este escenario, se erigió a sus anchas un aparato público centralizado de tipo social, destinado a la distribución de los beneficios de la economía a través de diversas estructuras de mediación que dieron lugar al fenómeno del clientelismo, sin descontar el reclutamiento de funcionarios de entre las filas de los partidos políticos para los cargos de gobierno, desconociendo el criterio de la calificación técnica profesional.

A esta dinámica le siguió, para las décadas de los ochenta y los noventa, un enfoque económico-corporativo caracterizado por la reforma y la modernización del Estado, partiendo de dos pilares fundamentales: la descentralización político-administrativa (para decantar muchas de las competencias del Estado central hacia otros niveles de poder), y la privatización (para brindar espacio a la iniciativa privada merced el otorgamiento de concesiones y la puesta en marcha de modalidades de *outsourcing*).

Estas transformaciones, concebidas en el marco de la denominada nueva gerencia pública (NGP), se enfilaron hacia la consecución de una eficiencia orgánica institucional en el manejo de lo público, de suyo más próxima a las necesidades de orden económico y de ajuste estructural, conforme las recomendaciones de organismos multilaterales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM).

Más adelante, la entrada en vigencia de una nueva Carta Magna en el año 1999, tras el triunfo electoral de Hugo Chávez Frías, se tradujo en cambios en la organización y el funcionamiento de la administración pública, a trasluz de una óptica social-es-

tatal apuntalada por el discurso legitimador de la participación y la organización popular.

Esta expresión del *modelo burocrático populista de base militar* fue desplegada al compás de una bonanza petrolera providencial, el impulso en la eficiencia de la recaudación tributaria, el acceso y la utilización de las reservas internacionales de la República y el reforzamiento del control sobre Petróleos de Venezuela (PDVSA) por parte del Gobierno central. Se dio paso así a la mediación de la fuerza militar, lo mismo que a la estructuración de una *administración pública paralela* bajo la rúbrica de las *misiones sociales* como soporte de la política social en distintos campos (alfabetización, educación, atención de salud).

Paralelamente, se evidenció un crecimiento exponencial del parque empresarial del Estado. No en vano, el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013, difundido luego de la reelección presidencial del año 2006, acota los criterios del *modelo productivo socialista*. En concreto se señala la complementación del modo de producción capitalista con nuevas relaciones de *producción social* (los trabajadores de una empresa se apropian del excedente económico resultante, repartido en proporción al trabajo desempeñado y no al capital aportado).

En este encuadre, el Estado se reserva el control de aquellas actividades productivas consideradas de valor estratégico para el desarrollo social y económico del país, perfilándose la riqueza petrolera como palanca para la edificación de una estructura económica conexas (industria básica no energética, manufactura y servicios básicos), y la profundización de la integración regional en los dominios suramericano y caribeño.

En la activación de la ruta, el Estado adquirió empresas privadas (La Electricidad de Caracas -EDC-), a la vez que revirtió la privatización protagonizada por importantes compañías durante los años noventa (Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela -Cantv-). Además, reformó la legislación del sector de hidrocarburos, lo que significó la obligatoriedad del esquema mixto (con amplia mayoría del Estado) y la extinción definitiva de los negocios de la Apertura Petrolera, así como de los Convenios de Exploración a Riesgo y Ganancias Compartidas.

En particular, la nacionalización de la Cantv en 2007 hizo al Estado acreedor de la empresa de telecomunicaciones más re-

“

Así las cosas, la estipulación del control social en el nuevo marco institucional venezolano tiene lugar como parte de un nuevo proyecto de sociedad, fundado en la democracia protagónica y participativa, y la economía social.

”

presentativa del país (que incluye telefonía fija, telefonía móvil –Movilnet–, y una importante plataforma de Internet), estimulando así la inclusión social por la vía de las facilidades tarifarias, técnicas y administrativas, pero por sobre todo de conformidad con una nueva visión estratégica orientada a las mayorías y los valores de la nueva ética socialista.

[...] Potenciar la participación y el Poder Popular: las comunidades se convierten en aliadas en la prestación del servicio. En esta etapa, CANTV promueve la participación protagónica de las comunidades organizadas, al tiempo que potencia la labor de los Consejos Comunales [...]

[...] Convertimos en empresa socialista del Estado: La empresa se ajustará al marco legal de empresa pública e implantará el modelo laboral socialista, impulsando la participación protagónica de los trabajadores como servidores públicos, bajo un espíritu de solidaridad y abriendo espacios para los Esquemas Asociativos Solidarios con el fin de desarrollar el modelo de economía social [...] (Somos CANTV, 2007).

Así las cosas, la estipulación del control social en el nuevo marco institucional venezolano tiene lugar como parte de un nuevo proyecto de sociedad, fundado en la democracia protagónica y participativa, y la economía social. Bajo estos presupuestos, al menos en un plano retórico, se aviene la articulación multiactoral para la conducción de iniciativas en una doble di-

mensión: dotar a las instancias gubernamentales de un mayor contenido democrático (lo político) y mejorar el contexto socioeconómico (lo económico), poniendo de relieve por el lado corporativo nuevas modalidades de gobernanza (co-gestión y autogestión).

De por sí, siguiendo a Quintín (2003), la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, aprobada en 1999, contiene algunos de los elementos básicos de la nueva gestión pública (NGP), a saber:

- La previsión de controles sociales y disposiciones sobre participación ciudadana en la gestión pública (Art. 62; Art. 70; Art. 71; Art. 72 y Art. 143), fortaleciendo los dispositivos de responsabilización de la administración pública.
- La incorporación de principios de transparencia y responsabilidad en la conducción del régimen socioeconómico (Art. 299), la gestión fiscal (Art. 311), la organización y el funcionamiento del gobierno (Art. 6) y de la administración pública (Art. 141). Por lo que atañe a este último punto, se subrayan las máximas de la honestidad, la participación, la celeridad, la eficacia, la eficiencia, la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad en el ejercicio de la función pública, refrendando la evaluación del desempeño institucional con base en indicadores de gestión.

En simultáneo, el derecho a la información sobre la gestión pública asume rango constitucional, habilitando el acceso de toda persona “a documentos de cualquier naturaleza que contengan información cuyo conocimiento sea de interés para comunidades o grupos de personas” (Art. 28), prescribiendo a su vez el suministro de información, razón por la cual se prohíbe “la censura a los funcionarios o funcionarias públicas para dar cuenta de los asuntos bajo su responsabilidad” (Art. 57).

Adicionalmente, el control social es contemplado en la mayoría de las leyes sancionadas al cobijo del nuevo texto constitucional: cuatro normativas hacen alusión directa (Ley Orgánica de la Administración Pública; Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal; Ley Orgánica de Planificación; Ley de Consejos Comunales), y dos leyes hacen mención indirecta (Ley contra la Corrupción; Ley Orgánica del Poder Ciudadano) (Ochoa, 2006).

Este viraje en la lectura de las claves de la administración pública bolivariana ha sido acompañado por un correlato comunicacional por parte del Gobierno. Como detalle ilustrativo, a tono con la era de las nuevas tecnologías se ha aupado la democratización informativa a través de la política de gobierno electrónica para acercarse al ciudadano (obtención de datos, acceso a documentos oficiales, realización de transacciones y contactos –impuestos en línea y taquillas virtuales–). Asimismo, se ha propulsado la optimización de los medios oficiales, sin descontar la creación de una vasta red de emisoras de radio comunitarias.

Mención aparte merece la demanda *in crescendo* de relacionistas y comunicadores profesionales (Molleda, 2006), aparte de la gestión de la política comunicacional del Estado por parte del Minci, en la búsqueda de *cierta homogeneidad* entre todos los ministerios y organismos adscritos, cuidando las formas y el uso adecuado tanto de los logotemas como de los símbolos patrios, inspirando “una sola imagen para el Gobierno de todos y todas”.

En un movimiento paralelo, progresiva ha sido la asimilación gráfica de los entes del Estado, como por ejemplo Cantv, en cuyo logotipo se sustituyó el trazo azul-naranja por el tricolor patrio.

Quizás convenga traer a colación en este apartado las palabras de Gamboa y Arellano (2007), quienes afirman que la tarea comunicativa del gobierno bolivariano no es un simple problema de ampliación del mercado y uso racional de los servicios. Antes bien, se trata de un proceso abocado a rentabilizar la opción de la política revolucionaria, sosteniendo de esta manera el *mito de gobierno* (Riorda, 2008), que da cuenta “del norte estratégico, del rumbo de la política general [permitiendo] a los ciudadanos vislumbrar el futuro deseado, a la vez que comprender los temas clave que están en un horizonte creíble [...] como conjunto de buenas razones para creer.”

Empero, téngase presente la advertencia de que, si bien el *mito de gobierno* puede resultar útil para la construcción de sentido, en su elaboración colaboran tanto la imagen (percepción social) como la identidad (lo que se es), variables que aunque pueda que no coincidan en un momento, al final terminan por solaparse, reflejando los verdaderos hechos tras los actos de habla, sentencia que se atisba patente en las propias Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social 2007-2013:

“

Como detalle ilustrativo, a tono con la era de las nuevas tecnologías se ha aupado la democratización informativa a través de la política de gobierno electrónica para acercarse al ciudadano (obtención de datos, acceso a documentos oficiales, realización de transacciones y contactos –impuestos en línea y taquillas virtuales–). Asimismo, se ha propulsado la optimización de los medios oficiales, sin descontar la creación de una vasta red de emisoras de radio comunitarias.

”

Es necesario mantener la coherencia entre el discurso sobre la democracia protagónica revolucionaria, por una parte, y el proceder de todas las instituciones de la sociedad, por la otra; de esa manera, aunado al continuo incentivo de los valores democráticos, se estará garantizando el mantenimiento del poder popular de las venideras generaciones (p. 35).

A MODO DE CONCLUSIÓN

El sector público constituye un campo fértil para enmarcar el estudio de la *comunicación pública/comunicación gubernamental* en un sentido más amplio, con abordajes originales que, desde el *corporate* y la gestión de los intangibles, trasciendan las tácticas y las estrategias centradas exclusivamente en las campañas electorales. A decir verdad, el arribo a las posiciones de gobierno entraña apenas el comienzo de un trabajo mayúsculo: la gestión de la comunicación, la imagen y la reputación del aparato del Estado, las instituciones de gobierno y las iniciativas empresariales a su cargo.

Semejante reto se inscribe en la matriz de esfuerzos desplegados en pro de la paulatina modernización de las organizaciones públicas de acuerdo con las específicas condiciones nacionales en las que se encuentra inmersa, y la construcción de una nueva institucionalidad que responda a las nuevas demandas de relación del Estado con los ciudadanos.

En efecto, y siguiendo a Henriques (2007, pp. 46-47), un modelo democrático signado por el apuntalamiento del concepto de ciudadanía, de donde se sigue la inserción de grandes contingentes otrora excluidos en la esfera de la deliberación y del debate público, auspicia espacios para la democratización de la gestión estatal. Ello desafía la comprensión de la comunicación pública atendida estrictamente a los circuitos del *marketing* político, la publicidad gubernamental y en últimas la propaganda, lo mismo que al esquema operacional de difusión masiva de información vía los medios de comunicación (principalmente la prensa), basándose en su penetración y unilateralidad.

Antes bien, el redimensionamiento de las funciones y de los procesos de la comunicación organizacional imbricados en el contexto mayor de la comunicación del poder público, intensificado además por la exigencia de la rendición de cuentas (*accountability*) y la transparencia de actuación, conlleva el conocimiento, el reconocimiento y la relación con públicos más específicos, diversificados y localizados (*mini-públicos*, apelando a Archon Fung), los cuales responden a una composición extremadamente variada como para designarlos genéricamente bajo la noción de *comunidad*.

Al amparo de este hilo argumentativo, la perspectiva empresarial estratégica implica para la empresa pública una gestión relacional con los *stakeholders* en pos de detectar demandas potenciales: responsabilidad cívica, compromiso con las localidades, oferta de servicios de calidad. Precisamente, este aspecto relacional del gobierno corporativo es el que remite al constructo de la *gobernanza*, incrustándolo en las rutinas internas de la corporación.

En tal sentido, es menester para el DirCom preguntarse por la importancia de ese espacio, la trascendencia y la aportación de la comunicación a la gestión de las entidades públicas, amén del valor de su presencia allí como profesional.

Para autores como Aranes (1999), la evolución de la comunicación pública podría delinearse complementando el actual

perfil de carácter político con una faz institucional, en aras de alcanzar:

- Una gestión óptima de la entidad (interna-organizativa/externa-social).
- Una práctica informativa democrática (de servicio público), que contribuya a hacer efectivo el derecho a la información y las obligaciones adquiridas por la administración pública en su conjunto.
- Una proyección social que fomente el conocimiento y la participación de la ciudadanía.

Cabe inferir entonces que, más allá de la existencia de un marco legal que posibilite la rendición de cuentas (*accountability*), reforzado por un discurso mediático y publicitario que permanentemente hace referencia a la contraloría social, se precisa promover una cultura de la responsabilización en el contexto de nuevas formas de construcción de sociabilidad y de negociación política entre tres agentes principales: autoridades políticas, funcionarios públicos y sociedad. Lo anterior, refiere una suerte de atmósfera de *conversación cívica* (comunicación dirigida y a escala menor), caracterizada no sólo por una mayor proximidad sino también por una mayor reciprocidad:

Una democracia saludable establece cauces de retroalimentación o feedback, de respuesta, mediante los cuales el poder político, las élites, conocen las reacciones de los ciudadanos. En democracia, por tanto, la comunicación política es bidireccional. En definitiva, la comunicación aporta dinamismo al sistema político y puede contribuir a tornar más transparente la gestión política (Redondo, 2005).

No obstante, el avance en la lógica democrática de la participación, cercenando las manifestaciones de autismo burocrático (la dificultad de reconocer al otro), supone el diseño de estrategias de comunicación que logren la efectiva interlocución tanto con los públicos externos como con los públicos internos a la administración pública.

Ciertamente, dado que la esfera pública domina buena parte del entorno de las organizaciones, se asume dentro del eje de las comunicaciones externas. Más aún, invocando la óptica de la comunicación integral, se inserta en el plano institucional/corporativo. Pero, la responsabilidad social de la empresa de propiedad estatal está indisociablemente unida a la construcción de ciudadanía en tanto gene-

“

El avance en la lógica democrática de la participación, cercenando las manifestaciones de autismo burocrático (la dificultad de reconocer al otro), supone el diseño de estrategias de comunicación que logren la efectiva interlocución tanto con los públicos externos como con los públicos internos a la administración pública.

”

radora de riqueza y capital social, inquiriendo un nuevo perfil de comunicación pública para la corporación. De ahí que, en la dimensión interna de la organización abre una nueva vía para administrar el cambio conciliando relaciones signadas por el diálogo y el trabajo colaborativo entre el público amplio, los públicos locales y el funcionario público (corresponsabilidad).

Al cariz de estas consideraciones, serían características profesionales deseadas en el DirCom de la entidad pública, las siguientes:

- Conocimiento de las particularidades de la administración pública.
- Valores asociados a la responsabilidad pública.
- Comprensión del proceso estratégico de la comunicación (inteligencia comunicacional), articulado sobre una plataforma de recursos de largo alcance (público en general) y de ámbito localizado (públicos particulares), que guarden complementariedad y coherencia entre sí (Henriques, 2009).

En este orden de ideas, lejos de justificarse en exclusiva ateniéndose al dominio del flanco operativo y el entrenamiento en técnicas de producción de medios, antes bien el DirCom encuentra su *razón de ser* en la asunción de cuatro vertientes de actuación, a saber:

- Corporativo: imagen que se busca proyectar de la entidad.

- Informativo: relato que se quiere socializar.
- De interacción: interlocución y concertación con otros actores.
- Organizacional: cohesión interna (Jaramillo, 2004).

Las oportunidades son múltiples. Las imágenes de un gobierno definen muchas ideas fuerza, por lo que los programas, los proyectos y los emprendimientos pueden convertirse en verdaderos símbolos de una gestión. Después de todo, las empresas de propiedad pública, al igual que las empresas de talante privado, están llamadas a procurar su supervivencia, cuidar del posicionamiento de su imagen, consolidar la cooperación y la alianza con instancias similares y sortear los embates de la crisis (Alcázar y Villamizar, 2007, p. 13).

En Venezuela, a la vista de los reacomodos políticos y sus *enunciados* normativos, la tendencia hacia la promoción del gobierno corporativo guiada por la Asociación Venezolana de Ejecutivos (AVE) desde el año 2000, dentro del ámbito de las empresas de capital abierto, las sociedades no listadas de capital cerrado, PyMES y firmas que no cotizan en la Bolsa de Valores, parece haber encontrado un espadarazo con el discurso revolucionario de las empresas del Estado.

Queda del lado de los investigadores sociales, entre quienes están llamados en particular aquellos pertenecientes al área de la comunicación organizacional, acometer una labor de encuadre, reflexión y documentación (de contraste y largo aliento) sobre la resignificación de la cultura de las empresas públicas venezolanas a la luz de los valores socialistas, en la búsqueda de correspondencias o extrañamientos.

■ **Agrivalca R. Canelón S.**
Lic. en Comunicación Social.
Magíster en Comunicación Organizacional. Miembro del consejo de redacción de la revista *Comunicación*.

NOTA: Trabajo presentado en el GT *Comunicação Organizacional e Relações Públicas* del X *Seminário Internacional da Comunicação*, evento celebrado en la Pontificia Universidade Católica Do Rio Grande Do Sul (PUCRS), en la ciudad de Porto Alegre – Brasil, entre el 3 y el 5 de noviembre de 2009. Asimismo, fue presentado en la mesa La Comunicación en la Gestión Pública Venezolana, con motivo del 4to. En-

cuentro Nacional de Escuelas de Comunicación Social llevado a cabo en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), en la ciudad de Caracas-Venezuela, entre el 18 y el 20 de noviembre de 2009.

REFERENCIAS

- ALCÁZAR, P., y VILLAMIZAR, C. (2007): "La comunicación corporativa en la construcción de las agendas ciudadanas". En: *FISEC-Estrategias*, 4, (8), pp. 3-26. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Disponible en: http://www.cienciared.com.ar/ra/ustr/9/375/n6_m6pp35_57.pdf
- ARANES, J. (1996): "La comunicación institucional de la administración pública: entre la lógica autista-instrumental y la democrática". En: *Revista ZER*, [Revista electrónica], (1). Disponible en: <http://www.ehu.es/zer/zer1/12notinvaran.htm>
- ARRIBA, A. (2006, julio): "De la comunicación estratégica a la reputación". En: *UNirevista*, [Revista electrónica], 1, (3). Disponible en: http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNirev_Urutia.PDF
- BRITO, M. (2007): "Gobernanza empresarial: Ética, Responsabilidad Social y Rentabilidad en la 'Era Pos-Enrom'". En: *Revista Venezolana de Gerencia*, (38), pp. 183-206. Universidad del Zulia. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842007000200003&script=sci_arttext
- Fundación de Estudios Financieros (2004): "Buen gobierno, transparencia y ética en el sector público". En: *Papeles de la Fundación*, (4), pp. 34-35. Disponible en: http://www.ieaf.es/_img_admin/11882380764.pdf
- CLAD (1999, febrero): "Una nueva gestión pública para América Latina". En: *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (13). Disponible en: <http://www.clad.org.ve/documentos/declaraciones/una-nueva-gestion-publica-para-america-latina/view>
- CÓRDOVA, E. (2005): *Administración y Gestión Pública en Venezuela: Aproximaciones a los cambios y transformaciones*. VII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración. Democracia y Buen Gobierno. Grupo de Trabajo 06: Gestión Pública y Buen Gobierno. Disponible en: http://www.aecpa.es/archivos/congresos/congreso_07/area02/GT06/CORDOVA-JAIMES-Edgar%28U.Nnal-Experimental-Rafael-Maria-Bar.pdf
- CUNILL, N. (2006): "La transparencia en la gestión pública. ¿Cómo construirle viabilidad?" En: *Estado, gobierno, gestión pública: Revista Chilena de Administración Pública*, (8), pp. 22-44. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2315250>
- DÍAZ, J. (2005): "Gobierno Corporativo: evolución y tendencias internacionales". En: *Estrategia financiera*, (218), pp. 62-66.
- FIGUEROA, L., y SANTIBÁÑEZ, F. (2003, marzo): "Gobiernos Corporativos y Directores Independientes". *Revista Iberoamericana de Mercados de Valores*, (8), pp. 33-37. Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores. Disponible en: http://www.svs.cl/sitio/otra_informacion/doc/iimv/revista_gc_y_directores_x_lfigueroa_y_fsantibanez_2003_03.pdf
- GAMBOA, T., y ARELLANO, M. (2007, julio-diciembre): "Tendencias neoliberales en la reforma de la gestión pública en América Latina". En: *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 6, (13), pp. 46-65. Pontificia Universidad Javeriana. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=54501303>
- GARCÍA, I. (2007): "La nueva gestión pública: evolución y tendencias". En: *Presupuesto y gasto público*, (47), pp. 37-64. Disponible en: http://www.ief.es/Publicaciones/Revistas/PGP/47_GarciaSanchez.pdf
- HARTASÁNCHEZ, J. (2003, junio-agosto): "Los Retos del Nuevo Directivo Público". En: *Revista Dirección Estratégica*, (6). Disponible en: <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/HARTASANCHEZ.pdf>
- HENRIQUES, M. (2009): *Desafios às relações públicas: a demanda cívica por um modelo de interlocação no poder público*. Trabajo presentado en el Grupo de Pesquisa de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional del IX Encuentro de Grupos/Núcleos de Investigación en Comunicación, evento componente del XXXII Congreso Brasileño de Ciencias de la Comunicación. Curitiba - Brasil, 4 al 7 de septiembre.
- HENRIQUES, M. (2007). "El desafío de la comunicación estratégica de la Administración Pública en el contexto democrático: el caso de la implantación de la policía comunitaria". En: *FISEC-Estrategias*, 6, (6), pp. 35-57. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Disponible en: www.cienciared.com.ar/ra/ustr/9/375/n6_m6pp35_57.pdf
- INDACOCHEA, A. (2003): *Una propuesta para mejorar las prácticas de Gobierno Corporativo en el Perú*. Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA). Track 4: Operaciones, Logística y Administración Estratégica. Disponible en: http://www.centrum2.pucp.edu.pe/docentes/t-parcial/aindacochea_libros/documentos_publicados/Gobierno_Corporativo.pdf
- JARAMILLO, J. (2004): *Aporte de la comunicación a la construcción de políticas públicas*. Conferencia dictada en el UBR Campaign Workshop del Plan International. Panamá, 9 al 11 noviembre.
- Asociación de Directivos de Comunicación (2008, junio): *La Dirección de Comunicación en las Administraciones Públicas. Retos y Oportunidades* Disponible en: <http://www.dircom.org/docs/doc48563a168be512.27726153.pdf>
- Consejo Científico del CLAD (2000): *La Responsabilización ("accountability") en la Nueva Gestión Pública Latinoamericana*. Buenos Aires: CLAD, BID, EUDEBA. Disponible en: www.ccee.edu.uy/ensenian/catdirorgpub/2009-06-%20CLAD%20-%20Responsabilizacion.pdf
- Ministerio del Poder Popular para la Comunicación e Información / Ministerio del Poder Popular para las Telecomunicaciones y la Informática. (2006): *Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social 2007-2013*. Caracas-Venezuela.
- MOLLEDA, J. (2006): "Investigación cualitativa y contextual en Venezuela: el impacto de los ambientes socioeconómico y político sobre el ejercicio de las Relaciones Públicas". En: *Razón y Palabra* [Revista electrónica], (58). Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/invenezuela.pdf>
- NAVARRO, J., y HERNÁNDEZ, E. (2007): *Responsabilidad Social Corporativa en el ámbito del sector público*. Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Granada. España. Disponible en: <http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2005%20-%20Badajoz/comunicaciones/responsabilidad%20social%20corporativa....pdf>
- OCHOA, H. (2006, mayo-agosto): "Gobierno electrónico y contraloría social en las gobernaciones venezolanas." En: *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, (2), pp. 11-28. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2215095>
- PÉREZ, C. (2008): "Comunicación Política: un reto para la especialización de periodistas y fuentes". En: *Ámbitos*, (17), pp. 251-269. Disponible en: <http://grupo.us.es/grehcco/ambitos17/16Perez.pdf>
- PÉREZ, T. (2006, septiembre): *Cómo incorporar la ética pública a la cultura organizacional de las entidades del Estado*. Disponible en: www.revisataprobidad.info/
- QUINTÍN, A. (2003): *Paradigmas emergentes de la reforma administrativa: la nueva gestión pública*. Ministerio de Planificación y Desarrollo. Caracas- Venezuela. Disponible en: www.consejocal.org/Archivo1/paradigmas.pdf
- REDONDO, J. (2005): *Gabinetes de prensa y comunicación institucional: entre el marketing político y la transparencia democrática*. VII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración. Democracia y Buen Gobierno. Grupo de Trabajo 08: El análisis y la evaluación de las políticas públicas: herramientas de aprendizaje para el buen gobierno y el fortalecimiento de la democracia. Disponible en: [http://www.aecpa.es/archivos/congresos/congreso_07/area03/GT08/REDONDO-RODELAS-Javier\(UC3M\).pdf](http://www.aecpa.es/archivos/congresos/congreso_07/area03/GT08/REDONDO-RODELAS-Javier(UC3M).pdf)
- REZZÓNICO, R. (2006, octubre): *Disminuyendo la brecha entre expectativas ciudadanas y respuestas públicas: optimización de la gestión estatal mediante modelos que incorporan mejora continua sistemática e innovación en su configuración*. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Documento Libre. Disponible en: <http://www.ij.derecho.ucr.ac.cr/archivos/documentacion/inv%20otras%20entidades/CLAD/CLAD%20X/documentos/rezzonico.pdf>
- RIORDA, M. (2008, febrero): "Gobierno bien pero comunico mal": análisis de la Rutina de la Comunicación Gubernamental". En: *Revista del CLAD. Reforma y Democracia*, (40). Disponible en: <http://www.clad.org.ve/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/040-febrero-2008/riorda>
- Somos CANTV (2007). Disponible en: www.cantv.com.ve/seccion.asp?pid=1&sid=1243&tid=2&und=6
- VILLAMIL, J. (2008, diciembre): "Gobernanza Local y Comunicación". En: *Voxlocalis*, (22). Disponible en: <http://www.voxlocalis.net/revistas/num22/doc/Gobernanza%20Local.pdf>
- VIVES, X. (2007, febrero): "El buen gobierno de las empresas públicas". *IESE Occasional Papers*, (07/12). IESE Business School - Universidad de Navarra. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-07-12.pdf>