

**1er Congrés Català de Gestió Pública**  
*Grup de Treball I. Quina Gestió Pública? Per quina societat?*  
*L'exercici de la gestió pública en les societats actuals*

## ACTITUDS I HABILITATS EN ELS GERENTS PÚBLICS (LOCALS) DEL SEGLE XXI

**Q. Brugué i R. Gallego (IGOP - UAB)**

### **INTRODUCCIÓ**

L'origen d'aquesta breu comunicació es troba en un seminari que, en el marc del Mestratge en Gestió Pública, vam celebrar fa uns mesos en els locals de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. L'objectiu del seminari era posar a la disposició dels nostres estudiants, i de totes aquelles persones interessades en el tema, les experiències de tres o quatre gerents municipals. La idea, com sembla evident, era discutir sobre el perquè i el com, els avantatges i els inconvenients de la figura del gerent en l'àmbit local. Una figura no prevista per la llei però que, tot i això, s'ha anat fent cada cop més popular en els darrers anys.

Les explicacions donades pels gerents municipals invitats a aquesta sessió ens van sorprendre, i és des d'aquesta sorpresa que volem proposar un seguit de reflexions per a discutir-les en aquest primer congrés català de gestió pública. La sorpresa, hem de reconèixer-ho d'entrada, va ser negativa; potser per què no vam trobar en les sessions allò que nosaltres esperàvem. Anticipant-ho de forma molt planera, nosaltres esperàvem uns gerents que ens parlessin de les seves relacions amb els actors polítics i socials, de les seves desventures a l'hora de generar consensos, dels pactes als que tenien que arribar amb col·laboradors de tot tipus, o dels seus viatges a Brussel·les per aconseguir recursos i espais d'influència. En canvi, ens vam trobar amb uns gerents que ens explicaven -i potser simplement és que van triar parlar d'aquestes coses- com havien incidit en els recursos i els processos interns per tal de millorar l'economia i l'eficiència de les seves organitzacions, com es submergien en despatxos plens d'indicadors i d'organigrames, o com dissenyaven llargs protocols de control intern del funcionament de les seves institucions.

Escoltar-los va ser doncs una sorpresa, ja que des de la nostra ingenuïtat acadèmica pensàvem que si alguna cosa tenia que caracteritzar als gerents del segle XXI era que passessin més temps viatjant que al despatx, més temps parlant

que escrivint, més temps negociant que donant indicacions. I pensàvem això per la simple raó que creïem que el gran repte al que tenien que fer front aquests gerents no era la simple introducció de noves eines de gestió, sinó l'adaptació a una realitat substancialment diferent; a una realitat que deixava endarrera la claredat de la racionalitat i que es veia obligada a incorporar la complexitat i, en certa forma, el desordre.

Agafar-nos a aquesta sorpresa com a punt de partida, vol dir que en les pàgines següents abordarem:

- En primer lloc, una breu referència al que nosaltres pensem que és **el canvi substancial al que han d'adaptar-se els gerents del segle XXI: la transformació de la tradicional administració tancada i segmentada en un espai de relacions i intercanvis.**
- En segon lloc, algunes reflexions sobre **com aquest nou escenari hauria d'influir en la tasca dels gerents** i, més en concret, com aquesta influència ens permet distingir entre el **gerent professional** i el que anomenarem el **gerent relacional**.

## **1. LA TRANSFORMACIÓ DE L'ESCENARI: DE L'ADMINISTRACIÓ BUROCRÀTICA A LA L'ADMINISTRACIÓ RELACIONAL**

És molt abundant i coneguda la literatura sobre aquest assumpte i, per tant, no considerem que sigui necessari dedicar-li ara un espai excessiu. Sí que volem subratllar, però, que sota el garbuix de conceptes nous, la proliferació d'experiències i propostes, l'abundància de teories i la promiscuïtat d'etiquetes sobre la transformació de l'administració pública actual hi ha alguna idea de fons que val la pena destil·lar i retenir. En aquest sentit, des de la nostra perspectiva i expressant-ho d'una forma molt intuïtiva<sup>1</sup>, allò que distingiria el passat del futur administratiu podria resumir-se en dos expressions populars: del *que cadascú s'ocupi d'allò que li toca* al *entre tots ho farem tot*.

- L'expressió *que cadascú s'ocupi d'allò que li toca* vol sintetitzar (a través d'una simplificació, òbviament) l'essència de la racionalitat burocràtica; d'una forma organitzativa marcada per la segmentació, l'especialització, els monòlegs dels diferents professionals, el tancament, la previsibilitat i, en definitiva, l'ordre i la claredat.
- En canvi, referir-se al *entre tots ho farem tot* representa un escenari administratiu d'intercanvis, diàlegs, polivalències, relacions amb els altres, obertura i, també, cert grau de caos i desordre. Aquest és el nou escenari que

---

<sup>1</sup> La mateixa idea, però expressada amb termes acadèmicament rigorosos, la trobem en treballs com els de Ritzer (1996), Heckscher i Donnellon (1994), Fox i Miller (1995) o Hood (1998).

anomenem l'administració relacional, una administració que no es governa i gestiona des de jerarquies funcionalment i racionalment establertes, sinó des de les relacions que s'estableixen en el si de la pròpia institució i entre aquesta i el seu entorn. No és estrany, en aquest sentit, que els dos principals eixos dels processos de modernització administrativa dels darrers anys es puguin resumir com la introducció de dues formes de relacionar-se: a través de la competència (introduint la lògica del mercat en el sector públic) i a través de la col·laboració (generant espais d'interacció de les organitzacions amb els seus empleats i amb els seus *clients-usuaris*)<sup>2</sup>.

Per altra banda, cal advertir que **ambdós escenaris tenen avantatges i inconvenients**:

- El principal argument a favor *que cadascú faci allò que li toca* té a veure amb la capacitat per a generar ordre i racionalitat; mentre que el seus inconvenients més populars els trobem en la rigidesa, la uniformitat o l'excés de simplificació.
- El model on *entre tots ho farem tot* neix sota la promesa de ser l'única forma de donar **resposta a la creixent complexitat del nostre món**. En termes teòrics, sembla clar que la incorporació d'òptiques diferents i el diàleg entre elles pot enriquir les activitats d'una organització. Al mateix temps, però, cal advertir que aquest intercanvi de veus pot produir paràlisi i confusions que dificultin el treball de l'organització. Cal doncs tenir present aquesta ambigüitat i prevenir la possibilitat que l'*entre tots ho farem tot* no es converteixi en el **... i el més calent a la aigüera**.

El canvi d'escenari que ha experimentat l'administració pública no és doncs cap garantia d'èxit, sinó una evolució que cada dia sembla més irresistible. Davant d'aquesta evolució, els diferents actors involucrats en l'espai administratiu poden adoptar dues posicions:

- **Resistir i intentar recomposar l'escenari tradicional**, tot forçant la necessitat de recuperar la racionalitat perduda i d'ordenar allò que tendeix a desordenar-se.
- **Acceptar el desordre i la complexitat** com un factor definidor de la realitat i no pretendre la seva reducció sinó la seva gestió.

Aquesta darrera posició és la que pensem que haurien d'adoptar els gerents del segle XXI. Resistir-se als canvis pot ser una sortida a curt termini, però tots sabem

---

<sup>2</sup> Aquest assumpte ha estat tractat des d'una literatura que s'ha ocupat de contrastar els mercats, les jerarquies i les xarxes com tres formes alternatives de regulació: Thompson et al (1991), Kooiman (1996), Kickert et al (1998), Rhodes (1998) o Stoker (1999). Per altra banda, respecte a les relacions de competència es pot consultar Walsh (1995) o Donahue (1991); mentre que per les relacions de col·laboració el llibre pioner és Peters i Waterman (1982).

que a llarg termini -si aquests canvis són estructurals- no hi ha més remei que adaptar-s'hi. Així doncs, els gerents locals no poden esmerçar tots els seus esforços en ordenar despatxos i racionalitzar processos, sinó que han de gestionar els avantatges i els inconvenients del *entre tots ho farem tot*. Han d'acceptar l'entorn relacional que els ha tocat viure i, a partir d'aquí, aportar les actituds i les habilitats necessàries per moure-s'hi. Potser preferirien dedicar-se a d'altres tasques, però segurament aquesta no és una opció disponible.

## 2. GERENTS DEL SEGLE XXI: DEL GERENT PROFESSIONAL AL GERENT RELACIONAL

Com ja hem esmentat, els canvis d'escenari als que ens hem referit en l'apartat anterior tenen importants efectes sobre allò que normalment anomenem la funció gerencial. Aquest impacte, des del nostre punt de vista, serveixen per:

- posar en qüestió el model tradicional de **gerent professional**,
- criticar l'opció *managerialista* pel **gerent heroic**, i
- apostar per l'alternativa d'un **gerent relacional**.

### 2.1. La crisi del professionalisme

Tradicionalment, els gestors públics no s'han identificat amb la figura (més pròpia del món dels emprenedors empresarials) del gerent sinó amb la del professional. Són molts els treballs que ens expliquen com **la identitat professional és la principal font de sentit d'identitat i de pertinença en les organitzacions públiques**. És a dir, el director d'un hospital és metge abans que gerent, mentre que el responsable d'operacions d'un ajuntament és enginyer abans que gerent del seu departament. Aquesta identitat professional es tradueix, per una banda, en un atribut de garantia respecte a les capacitats per a desenvolupar un treball determinat i, per altra banda, en un mecanisme generador d'estatus.

Tanmateix, a banda de les connotacions positives que evidentment té el terme professional, **també podem referir-nos al professionalisme per la seva tendència a generar actituds arrogants, per representar cert complex de superioritat i per, des d'aquestes distàncies, eliminar la capacitat d'elecció o d'opinió dels *inexperts ciutadans***. Així doncs, el coneixement expert provoca el respecte als professionals: confiem en la seva capacitat per a prendre decisions correctes en el nostre nom. Aquesta confiança, però, pateix en un entorn de complexitat i canvi constant; quan no està tant clar que existeixi una solució experta per a un nombre limitat de problemes que van aparèixer de forma regular:

*The professional is respected but is feared. And the legitimacy of professionals is undermined by fast-moving technological change which makes it harder for them to "know" in our behalf. The slicing up of knowledge into separate professional specialisms means*

*that professionals seldom work well across boundaries or in the complexity of real-life problems. Who is best able to deal with a child excluded from school - an educationalist, a policeman, a youth worker, a social worker or a psychologist?* (Goss, 2001: 150)

Sovint els gestors públics prefereixen el caliu de les seves identitats professionals i la seguretat d'un ventall limitat i controlat de coneixements experts. Aquesta opció, però, no té sentit en el nostre entorn actual. Reconèixer aquest límit és el primer pas per a desenvolupar un rol gerencial adequat als nostres temps.

## 2.2. La visió *managerial* del gerent com a heroi

Una de les principals línies en la *revolució* de la gestió pública dels anys vuitanta passava per atorgar responsabilitats als gestors públics. Una responsabilitat que trencava la tradicional segmentació professional (*responsable de fer les coses com s'han de fer*) i s'expandia cap al funcionament conjunt de l'organització (*responsable pels resultats obtinguts*). Aquesta idea, importada del món empresarial, va donar lloc al que en la literatura anglosaxona s'ha anomenat el *managerialism*<sup>3</sup>.

El punt de partida del *managerialism* és que ens convida a veure el món des de l'òptica del gerent: *el gerent es converteix en l'heroi de l'organització*. Aquest nou heroi té -com li correspon a qualsevol heroi- un discurs simple i contundent: *la meva institució té uns objectius i la meva feina és aconseguir-los, res més (... i punto, com diria en Camacho)*. Amb aquest objectiu, la tasca principal del gerent consisteix en mantenir al màxim rendiment la *maquinària* administrativa (processos i estructures) i estimular la productivitat dels empleats (generant la cultura organitzativa adequada).

Aquesta perspectiva, que vam apreciar en el seminari on participaven els gerents locals catalans, presenta dos problemes bàsics:

- El model del *gerent com a heroi* no pren en consideració allò que passa fora de la seva organització i, en conseqüència, crea la falsa expectativa que el gerent ho pot tenir tot controlat. La realitat és evidentment molt diferent.
- Per altra banda, *la imatge del gerent com a heroi pot tenir cert sentit en l'àmbit privat, però és molt problemàtica en el sector públic*. En les organitzacions privades existeixen jerarquies i capacitats de decisió que permeten als gerents treballar per tal que succeeixi una cosa determinada. En el sector públic això és més complex: les responsabilitats no són úniques, els objectius poden entrar en conflicte, calen processos de negociació i, en definitiva, queda poc espai pels herois solitaris.

<sup>3</sup> Veure, per exemple, Pollitt (1993), Boston et al (1996) o Clarke i Newman (1997).

Així doncs, el gerent públic no únicament ha d'aconseguir coses de forma eficient; sinó que ha de fixar-se amb els impactes finals del seu treball, inspirar a d'altres, gestionar legitimitats, orquestrar recursos, generar consensos, escoltar diferents perspectives, .... **El gerent públic no pot ser un heroi per que no acumula suficient poder per ser-ho.** Es mou en un entorn on en lloc d'un únic super-heroi hi ha múltiples petits-herois i, per tant, en lloc de mirar-se el món des del seu núvol particular el que ha de fer és baixar, parlar amb ells, posar-s'hi d'acord ... relacionar-s'hi.

### 2.3. L'alternativa del gerent relacional

Així doncs, l'alternativa del gerent relacional és aquella que es construeix a partir d'un doble reconeixement: per una banda, s'accepta l'existència en el sector públic de múltiples fonts de poder i de diversos valors i, per altra banda, s'assumeix com a necessitat i com a responsabilitat gerencial la tasca d'establir ponts, mecanismes de diàleg, relacions entre entre ells<sup>4</sup>. **El gerent, per tant, ha de ser algun que creui constantment les tradicionals fronteres organitzatives i institucionals**, que treballi a través d'elles i que, en definitiva, tingui la capacitat de resoldre problemes complexos a través de la capacitat de captar i coordinar els recursos i les habilitat dels altres.

Aquest és un perfil que el mateix Moore (1998) defineix com a característic d'un **emprenedor**, no d'un professional. Un perfil que per altra banda, és coherent amb algunes interpretacions sobre l'evolució més recent dels governs locals a Europa. Una evolució que Harvey (1989) resumia com el pas de *l'urban managerialism* a *l'urban entrepreneurialism*.

A l'hora de dotar de contingut a aquest perfil emprenedor ens trobem amb referències a la seva capacitat d'innovació, a la dimensió habilitadora o facilitadora, als dots de visionari i de comunicador, o a l'instint oportunista d'aquest nou gerent (municipal). De totes aquestes atribucions, volem destacar el que per a nosaltres són els dos atributs essencial d'aquest nou perfil:

- la capacitat per a **gestionar la xarxa de relacions**, i
- la capacitat per a donar **solucions creatives** a problemes complexos.

Les xarxes són estructures reticulars sense un centre clar, obertes, informals, flexibles i, per tant, generadores de relacions complexes de reciprocitat i complementarietat. Tal com resumim a continuació, aquesta situació genera avantatges i dificultats:

---

<sup>4</sup> Un dels treball més populars sobre la funció gerencial realitzat en els darrers anys, el de M. Moore (1998), s'orienta precisament en aquesta direcció.

**Avantatges:**

- Flexibilitat i capacitat d'adaptació
- Complementarietat i cooperació (jocs de suma positiva)

**Dificultats:**

- Tensió entre la necessària "confiança" i la tendència a comportaments oportunistes
- Manca de centre, de cervell, on situar la voluntat d'actuació i els objectius de la xarxa.
- Dificultats per transformar la diversitat de la xarxa en una visió conjunta i coherent.

Així doncs, en la manera de construir una xarxa, una tasca central en la funció gerencial del segle XXI, és fonamental saber aprofitar-ne els avantatges i prendre en consideració les possibles dificultats i intentar conjurar-les a través de respondre al que pensem són els tres grans reptes d'aquesta mena d'organitzacions<sup>5</sup>:

**R1. Desenvolupar  
relacions de  
CONFIANÇA**

**R2. Desenvolupar  
visions conjuntes i  
compartides de futur**

**R3. Desenvolupar  
instruments  
d'actuació conjunta**

**La confiança**, malgrat ser un factor molt poc estudiat, **és una variable fonamental en el funcionament de les organitzacions**. La reflexió que s'ha fet al seu entorn en l'àmbit privat ens suggereix que cal gestionar-la de forma explícita i que, per fer-ho, els gerents han de poder distingir i incidir en tres moments crucials en l'evolució de la confiança:

- En el moment d'iniciar la "relació" cal estimular la **formació** de la confiança a través del **càlcul**; és a dir, a través de fer conèixer a les diferents parts els costos i els beneficis, l'interès, de la relació que inicien.
- Un cop passat aquest primer moment arriba l'hora de la **implementació** de la confiança. En aquest segon moment la **comprensió** entre les diferents parts és crucial: la confiança no es desenvoluparà si no es comprenen els objectius i les formes d'actuar dels altres.

<sup>5</sup> Tot i que expressades amb d'altres termes, algunes de les reflexions sobre com gestionar una xarxa han estat extretes del treball de Child i Faulkner (1998).

- Finalment, la confiança es podrà **consolidar** quan es produeixi ja no només la comprensió sinó també la **identificació** entre les parts; quan aquestes se sentin que formen part d'un mateix projecte, que tenen un objectiu comú, i que comparteixen una única forma de fer les coses.

Per altra banda, encara que només sigui per apuntar-ho, tot els estudis sobre la confiança destaquen la importància dels **factores personals**; és a dir, de la presència de persones que no només estan situades en posicions clau sinó que a més disposen d'una mentalitat, unes actituds, uns coneixements i unes voluntats que afavoreixen el creixement i la construcció de la confiança. Els gerents públics, per tant, veuen com els atributs actitudinals poden ser tant o més importants que els coneixements tècnics.

Per altra banda, també és cert que en les estructures reticulars sovint es troba a faltar un cervell, un sistema nerviós que assegurí l'empenta i la continuïtat de les actuacions. L'articulació i el manteniment d'aquest sistema nerviós seria una de les tasques centrals de la nova funció gerencial. Intentant concretar-ho una mica, pensem que aquests gerents relacionals han d'ocupar-se de com a mínim dues coses: escollir el membres de la xarxa i negociar la seva integració.

- En primer lloc, allò ideal per una estructura "relacional" és que les diferents parts es complementin i es necessitin. S'ha de produir o propiciar, per tant, un equilibri entre els diferents components, ja que si es percep la presència d'un actor excessivament dominant és probable que tinguem problemes. **El gerent és, en aquest sentit, una mena d'assegurador de contrapesos i equilibris.**
- En segon lloc, es considera que a l'hora de gestionar la formació d'una xarxa cal tenir present i gestionar dues variables crucials: la **compatibilitat estratègica** (que les parts pensin d'una forma semblant) i la **compatibilitat cultural** (que les parts actuïn d'una forma semblant). Tal com s'observa en el següent quadre, la situació òptima és, òbviament, aquella on ambdues compatibilitats són altes; mentre que s'assumeix com a bon punt de partida aquell en el que la compatibilitat estratègica és alta. Sembla, doncs, que si aconseguim que les dues parts "pensin" de forma similar, acabaran també "actuant" de forma semblant: aquest és doncs un dels objectius amb els que han de treballar els gerents d'avui.

	<b>Compatibilitat cultural BAIXA</b>	<b>Compatibilitat cultural ALTA</b>
<b>Compatibilitat estratègica BAIXA</b>	Incompatibilitat	Sense avantatges "relacionals"
<b>Compatibilitat estratègica ALTA</b>	BON PUNT DE PARTIDA	ESCENARI ÒPTIM

Finalment, a banda de les actituds, les predisposicions i els objectius compartits, les xarxes requereixen **d'espais tangibles de coordinació i actuació**. Aquests espais han de ser els responsables de gestionar el dia a dia i la seva creació i funcionament constitueixen un nou àmbit de responsabilitat gerencial. Hi ha diversos elements a l'hora de gestionar una xarxa ja constituïda. En destacarem dos grans grups.

- En primer lloc cal saber quins són els recursos materials, humans i financers disponibles per a **crear una estructura i uns instruments específics de coordinació**.
- En segon lloc, cal **gestionar les relacions** que afavoreixin l'assoliment dels objectius de la institució. En aquest sentit, la xarxa necessita d'algú que la mantingui activada (que seleccioni i faci circular la informació, que comprometi a les parts, et.), que promogui la necessària intensitat de les relacions (regulant possibles conflictes, establint els marcs contractuals d'interacció, etc.), que realitzi tasques d'intermediació (una mena de broker que crea consens, facilita el diàleg, promou imatges col·lectives, organitzada espais de trobada, etc.) i que generi valors i percepcions compartides (campanyes informatives, estratègies publicitàries, elaboració de discursos, etc.).

Totes les tasques descrites formen part de les responsabilitats relacionals dels gerents del segle XXI. Aquestes tasques i aquestes responsabilitats, però, s'han de complementar amb un segon aspecte crucial, un factor que dóna viabilitat i contingut al conjunt del treball gerencial: la **creativitat**<sup>6</sup>.

*Civic entrepreneurship crucially involves making a public organization aware of how it can respond creatively and positively to change.* (Leadbeater i Goss, 1998: 59)

<sup>6</sup> El llibre de Landry (2000) és un excel·lent exemple del paper i la importància de la creativitat en la gestió i el govern local.

Segons alguns analistes, **la creativitat s'ha convertit en una variable clau per entendre l'èxit de determinades ciutats** que han estat capaces d'utilitzar-la per adaptar-se als nous temps. En aquesta direcció, **la funció gerencial ha de ser creativa i generadora de creativitat**, ja que es tracta d'un dels principals actius per a un bon desenvolupament de l'organització i de la comunitat on aquesta està inserida. Tanmateix, uns gerents creatius i generadors de creativitat requereixen de coneixements i d'habilitats que van més enllà dels que s'emmarquen dins el seu perfil professional tradicional. Landry (2000), per exemple, considera que les qualitats necessàries per a desenvolupar un rol creatiu són les següents:

- Mentalitat oberta i disponibilitat a l'hora d'assumir riscos.
- Estar centrat en objectius a llarg termini i disposar d'una clara comprensió de la dimensió estratègica de l'organització.
- Disponibilitat per escoltar i aprendre.
- Pensament lateral i, per tant, capacitat per a combinar idees pràctiques, conceptes teòrics i experiències diverses.

Aquests atributs, com és fàcilment identificable, divergeixen de forma fonamental dels que defineixen un *gerent professional* i un *gerent heroic*. El primer presenta una mentalitat fixada pel ciment de la seva formació professional, disposa de respostes clares que eliminen qualsevol referència al risc, està concentrat en objectius molt segmentats i a curt termini, ho sap tot i per tant no necessita escoltar ni aprendre, i ignora què significa això del pensament lateral. El segon, per la seva banda, introdueix algun element nou com ara la voluntat d'assumir riscos i cert pensament lateral, però els continua desenvolupant en solitari, amb una perspectiva de curt termini i amb una mentalitat tancada a l'exterior. Només combinant tots els factors citats apareixeran perfils creatius. Un perfils que de fet ja incorporen aspectes relacionas i que, per tant, formen l'esquelet del que abans hem etiquetat com l'alternativa de gerent relacional.

Falten estudis empírics al respecte, però intuïm que en el nostre entorn administratiu la crisi de la tradicional figura del *professional* ha vingut acompanyada de la moda *managerialista* i, en conseqüència, del discurs que vol fomentar el perfil d'un *gerent heroic*. Pensem que aquesta figura no és la que necessitem en aquest inici del segle XXI i que, en canvi, ens cal apostar per l'alternativa d'un *gerent relacional*.

## Referències bibliogràfiques

- Boston et al (1996) *Public Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Child i Faulkner (1998) *Strategies of Co-operation*. Oxford: Oxford University Press.
- Clarke i Newman (1997) *The Managerial State*. Londres: Sage.
- Donahue (1991) *La Decisión de Privatizar*. Barcelona: Paidós.
- Fox i Miller (1995) *Postmodern Public Administration*. Londres: Sage.
- Goss (2001) *Making Local Governance Work*. Londres: Palgrave.
- Harvey (1989) "From Managerialism to Entrepreneurialism. The Transformation of Urban Governance in Late Capitalism", *Geografiske Annales*, 71 B: 3-17.
- Heckscher i Donellon (1994) *The Post-Bureaucratic Organization*. Londres: Sage.
- Hood (1998) *The Art of the State*. Oxford: Oxford University Press.
- Kickert et al (1998) *Managing Complex Networks*. Londres: Sage.
- Kooiman (ed)(1996) *Modern Governance*. Londres: Sage.
- Landry (2000) *The Creative City*. Londres: Comedia-Earthscan.
- Leadbeater i Goss (1998) *Civic Entrepreneurship*. Londres: Demos.
- Moore (1998) *Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público*. Barcelona: Paidós.
- Peters i Waterman (1982) *In Search of the Excellence*. New York: Row & Harper.
- Pollitt (1993) *Managerialism and the Public Services*. Oxford: Blackwell.
- Rhodes (1998) *Understanding Governance*. Buckingham: Open University Press.
- Ritzer (1996) *The Macdonaldization of Society*. New York: Pine Forge Press.
- Stoker (ed)(1999) *The New Management of British Local Government*. Londres: Macmillan.
- Thompson et al (1991) *Markets, Hierarchies and Networks*. Buckingham: Open University Press.
- Walsh (1995) *Public Services and Market Mechanisms*. Londres: Macmillan.