

HACIA UN MODELO QUE DESCRIBA EL IMPACTO DE LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LA GOBERNANZA

Alejandro Fontana

PAD-Universidad de Piura

José Luis Yagüe

Universidad Politécnica de Madrid

Abstract

One of the main current issues for International Development Agencies is the difficult to contribute to systemic changes in governance: in profound and sustainable changes in prevailing governance culture. After reviewing governance concepts, anthropological foundations and the Non-Euclidian mode of planning of John Friedmann, this article proposes the four domains of the social practice illustration to provide the institutional landscape of governance, and then suggests those characteristics that any development project needs to contribute to systemic changes in governance.

Keywords: *governance; aid effectiveness; international development cooperation*

Resumen

En la actualidad, una de las principales inquietudes de los organismos internacionales de cooperación para el desarrollo es la dificultad de obtener, con sus programas y proyectos, una mejora sistemática en la gobernanza de los países socios. Este documento revisa las implicancias del concepto de gobernanza, los fundamentos antropológicos y el aporte de la planificación no-euclidiana de John Friedmann, para proponer un esquema descriptivo de la gobernanza de una organización territorial basado en los cuatro dominios de la práctica social; y sugerir también, las características necesarias que los proyectos de cooperación internacional debieran tener para producir una mejora sistemática en la gobernanza.

Palabras clave: *gobernanza; eficacia de la ayuda; cooperación internacional*

1. Introducción

En una publicación reciente, Jean Bossuyt (2009) recoge la preocupación sobre la eficacia de las intervenciones de la cooperación internacional para la mejora de la gobernanza. Basado en la Evaluación Temática del Apoyo de la Comisión Europea para la Buena Gobernanza 2005-2006, menciona, que de acuerdo con este reporte:

“las múltiples iniciativas apoyadas por la Comisión Europea han ayudado a catalizar/consolidar las dinámicas positivas en terceros países; sin embargo, hay pocos indicadores, en esta etapa, de que estos efectos positivos hayan contribuido a un cambio del sistema; por ejemplo, cambios en profundidad y sostenibles en la cultura de la gobernanza predominante” (Bossuyt, 2009, p. 15).

Además, agrega, que según las evaluaciones de los programas de gobernanza de las otras agencias de cooperación, tanto bilaterales como multilaterales, este problema también está presente en las intervenciones de esas otras agencias; por lo que concluye:

“esto sugiere que la mejora de la gobernanza es ‘extraordinariamente difícil’; sólo conseguir una ‘aceptable mejora en gobernanza’ es una tarea cargada de ambigüedades, de retos y con un alto potencial de fracaso, o de sólo alcanzar resultados que estén por debajo de los estimados” (Bossuyt, 2009, p. 15).

Las cuestiones que este autor plantea al cerrar su exposición sobre la problemática de la buena gobernanza en los países pobres y sobre el impacto de las intervenciones de la cooperación internacional, pueden servir de punto de partida para esta exposición:

¿Cómo pueden ocurrir los cambios políticos y sociales? ¿Cómo pueden unas agencias externas contribuir a este complejo proceso de transformación? ¿Cómo puede cultivarse la buena gobernanza en los países pobres? ¿Quiénes son los actores que deberían estar involucrados? ¿Cómo puede asegurarse una auténtica propiedad del cambio, más allá de compromisos meramente formales?

2. Las implicancias del concepto de Gobernanza

Los conceptos de gobernanza y gobernabilidad han permitido descubrir que el gobierno de una sociedad está definido por las interrelaciones de los actores de la sociedad (Kooiman et al, 2008; Jessop, 1998; Brinkerhoff & Goldsmith, 2005). Gobernanza es la “relación interactiva en el gobierno, y entre él y las fuerzas no-gubernamentales” (Stoker, 1998a, p.38); o la interacción entre el Estado, las fuerzas económicas y las fuerzas sociales que definen lo público (Hyden, Court & Mease, 2004). “El discurso de la gobernanza implica la cooperación entre la sociedad civil y la sociedad política; y entre el Estado y los ciudadanos” (Roy, 2007, p.677). La calidad del gobierno de una sociedad no es una cuestión exclusiva del Estado, sino que depende de las acciones que asuman los distintos actores, y de modo especial, de la calidad de las interrelaciones que se den entre ellos.

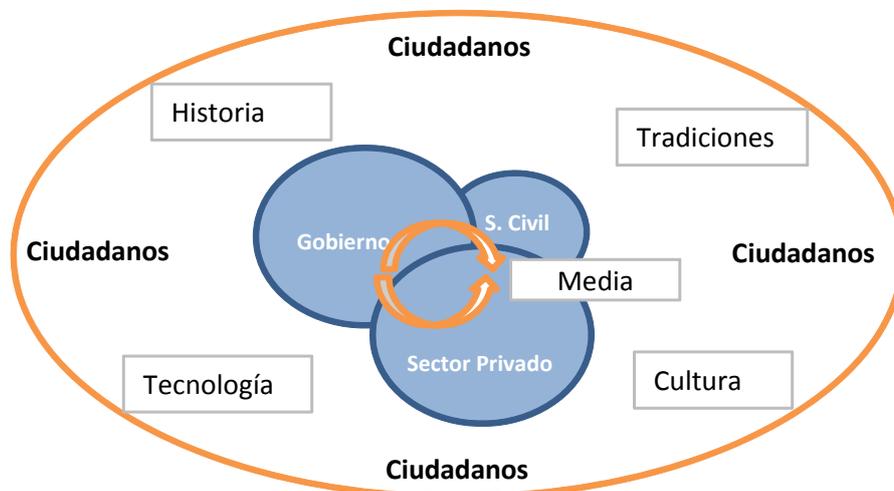
En un documento de trabajo preparado en el Institute on Governance, Plumptre and Graham (2000) exponen que estos actores son cuatro: el gobierno, el sector empresarial, las instituciones de la sociedad civil y los medios de comunicación. Además, proponen un esquema donde el tamaño de las distintas esferas, que pueden traslaparse entre sí, porque sus bordes son permeables, representa el poder relativo que tienen cada uno de estos sectores en cada uno de los niveles de decisión de la sociedad, local, regional o nacional (Ver Figura 1).

Un análisis antropológico de las organizaciones humanas permite descubrir que en toda organización humana, empresa o agrupación sin fines de lucro, no existen sujetos que dirigen y sujetos dirigidos. En toda organización, cualquier persona toma siempre algún tipo de decisión; y aunque estas decisiones sean simples, son suficientes para definirle un ámbito de dirección (Pérez-López, 1998). Como toda sociedad es también una organización humana, en ella se da también esta afirmación; por tanto, el concepto de gobernanza recoge una realidad que responde a un fundamento antropológico: una organización la dirigen todos sus componentes.

Este mismo fundamento es el que soporta el principio de participación que muchos autores reclaman cuando proponen modelos de desarrollo social: no se puede desarrollar a las personas; sólo pueden hacerlo por sí mismas cuando participan en la toma de decisiones y en las actividades que afectan su bienestar (Jansma et al, 1981). El desarrollo es necesariamente de las personas, a través de su actividad, de su participación: esto es lo que algunos autores proponen cuando afirman que el desarrollo ha de ser endógeno. (Musto, 1985; Friedman, 1986; Garofoli, 1992; Haan y van der Ploeg, 1992).

Figura 1

Una descripción de la gobernanza como consecuencia de las interrelaciones entre los actores sociales (Plumptre & Graham, 2000)



Sin embargo, la definición del rol de cada uno de los actores sociales puede ser crítico para la comprensión de la gobernanza, y en consecuencia, para los objetivos que se propongan los proyectos de la cooperación internacional.

Así, algunos actores justifican la actuación de la sociedad civil como el recurso de la sociedad para subsidiar las deficiencias de las instituciones públicas, que por ineficiencia operativa o por incapacidad, no pueden resolver los problemas que padece su sociedad (Plumptre and Graham, 2000). Otros proponen que el rol de promotor del diálogo entre los distintos actores debe corresponder al Estado (Jessop, 1998). Pero es la visión de la gobernanza europea, con su exigencia de proporcionalidad y subsidiaridad en toda iniciativa comunitaria (COM 2001, 428), la que plantea un criterio más acorde con las exigencias antropológicas, porque no sólo promueve una actitud pro-activa de los ciudadanos y de las sociedades intermedias en la solución de los problemas de su propia sociedad, sino que además propone que la intervención directa de los niveles superiores sólo se dé cuando ningún nivel inferior esté habilitado para hacerlo;

“el modelo lineal consistente en decidir las cosas desde arriba, debe ser sustituido por un círculo virtuoso basado en la interacción, en las redes existentes y en una participación a todos los niveles, desde la definición de las políticas hasta su aplicación” (COM 2001, 428, p.12).

Ahora bien, este criterio de participación lleva también a una definición de la variable espacio. Debe pensarse en una gobernanza a varios niveles: local, regional, nacional y global, pero al mismo tiempo, es necesario mantener una visión común, que defina el reparto de las competencias, de modo que se pueda saber quién hace qué en el país. Es la situación de Europa expuesta en el Libro Blanco de la gobernanza:

“El presente Libro Blanco ha evidenciado la existencia de una Europa tangible en pleno desarrollo; de una Unión basada en una gobernanza a varios niveles en la que los distintos agentes contribuyen en función de sus capacidades o de su conocimiento al éxito del proceso global. En un sistema de varios niveles, el verdadero reto consiste en establecer normas claras sobre el reparto, que no la separación, de las competencias. Tan sólo esta visión no excluyente puede significar una garantía para

los legítimos intereses de todos los Estados miembros y de todos los ciudadanos de la Unión” (COM 2001, 428, p.39).

Refiriéndose al espacio para la acción planificadora, Friedmann (1993) comenta que hay que priorizar lo regional o local: en atención a una variedad de matices en los problemas; a una mayor organización de la sociedad civil, una mayor participación y una atención a la vida diaria, que es donde tienen más efecto las intervenciones; pero reconoce también la necesidad de contar con un marco nacional, que permita orientar adecuadamente los esfuerzos.

En consecuencia, si el Estado tiene un papel subsidiario: sólo lo que no pueda hacer la sociedad civil y el sector empresarial, debe asumirlo la administración pública; este criterio lleva a plantear nuevos modos de gestionar los recursos públicos: de modo que los agentes sean la sociedad civil y el sector empresarial, y sea el Estado quien asegure que dicha gestión es responsable, eficaz y coherente (COM 2001, 428, p.10).

Esta visión de la gestión pública lleva a un planteamiento innovador al momento de gestionar los recursos de la sociedad. Es lo que Friedmann (1993) llama “planificación empresarial” de los recursos públicos, que se preocupa que los cambios institucionales y procesales sean adecuados a cada caso, de modo que el énfasis esté en la movilización de recursos más que en la asignación central, y que cuente con la capacidad para asumir los riesgos y la responsabilidad pública.

3. La Misión de la Sociedad: Externa e Interna. Genérica y Específica.

Tratar sobre una organización humana traslada siempre la atención a considerar el fin de la misma: el fin determina la razón de ser de la organización, y por lo tanto, las condiciones para trazar una estrategia y unas tácticas.

A toda organización humana le compete una misión externa y una misión interna.

“Por misión externa se entienden las necesidades reales que pueden ser satisfechas al satisfacer motivos externos de una serie de personas. La misión interna representa las necesidades reales que han de satisfacerse al satisfacer motivos internos que son necesarios para el mejor cumplimiento de la misión externa” (Pérez-López, 1998, pp. 173).

Este autor ofrece un ejemplo bastante explícito:

“Puede darse el caso de organizaciones sin misión externa como, por ejemplo, una tribu aislada del resto del mundo. Sin llegar a casos tan extremos, se da la desgracia de que algunas sociedades humanas (pueblos, naciones) se ven a sí mismas como organizaciones humanas aisladas ‘de facto’, es decir, los que no forman parte de ellas son como un entorno físico, pero no personal. En estos casos no es que carezcan de misión externa, es que renuncian a ella. Esa ‘renuncia’ tiene consecuencias muy graves: la propia misión interna se difumina; no hay modo de operacionarla”. (Pérez-López, 1998, pp. 172).

Por lo tanto en una sociedad son válidas las preguntas ¿para quién y para qué?, que plantean una reflexión que quizás ha estado ausente en el diseño de las políticas y los planes de desarrollo. Como localidad, como región, o incluso, como país ¿a quién se va a atender con los recursos naturales que se poseen, con las capacidades que los sujetos de la propia sociedad han desarrollado o tienen facilidad para desarrollar? y ¿qué se les va a ofrecer? Sin esta definición de la misión externa, faltaría el sentido que motive la organización de las capacidades (el saber y el hacer) de los que componen la sociedad.

Pero el aprendizaje más significativo para una organización no proviene del incremento del saber y del hacer, sino de las actuaciones que miran al servicio. No por nada, hoy por hoy, el voluntariado ha ganado mucho terreno en la dedicación personal. Helliwell y Putnam (2005), destacando la relevancia del voluntariado, llegan a plantear que una sociedad con una acción cívica fuerte tiene incluso más probabilidades de tener un mejor desempeño económico.

Al definir la misión de una organización humana, y por tanto, también el de una sociedad, cabe distinguir otras dos dimensiones: un aspecto genérico a toda organización y otro más bien específico a cada una (Pérez-López, 1998). El aspecto genérico de la misión viene dado por el hecho de que toda organización tiene que construir su unidad: sin ella, desaparece. Por tanto las interacciones de los actores de la sociedad deben ser de tal naturaleza que no ocasionen un proceso destructivo del tejido social. Es decir, los mensajes implícitos de las distintas acciones deben contribuir a la construcción de esta unidad. Esto se consigue cuando al actuar se genera confianza. Esta pueda ser la razón por la que el voluntariado ayuda tanto a la cohesión del tejido social: cuando los decisores adquieren la capacidad de decidir sobreponiendo las necesidades de terceros a los intereses personales, se vuelven sujetos dignos de confianza. Y la confianza crea el clima apropiado para la subsistencia social, y también para el desarrollo empresarial: a mayor confianza, mayor fluidez en las relaciones económicas (Sen & Klisberg, 2007).

Si se trata de generar confianza, habrá que evitar también un modo sencillo de destruirla: la mentira: "La mentira no está nunca justificada y no sólo por consideraciones de tipo moral individual, sino porque desintegra las organizaciones; es el gran corrosivo de la vida social". (Polo, L. & Llanos, C., 1997, pp. 93). Por eso, en toda sociedad es necesario valorar cada vez más la veracidad, y hay que tratar de evitar todo comportamiento que aleje a sus componentes de un respeto hacia la verdad. En este sentido, en las sociedades menos desarrolladas será conveniente promover sistemas formales fiables, evitando así aquellas informalidades económicas que tienden a darse en estos contextos y que son fuente de engaños: al fisco, a los propios trabajadores, a los clientes y consumidores. Situaciones que erosionan el tejido social y que destruyen la confianza dentro de la sociedad.

4. Una aproximación para describir el impacto en la Gobernanza

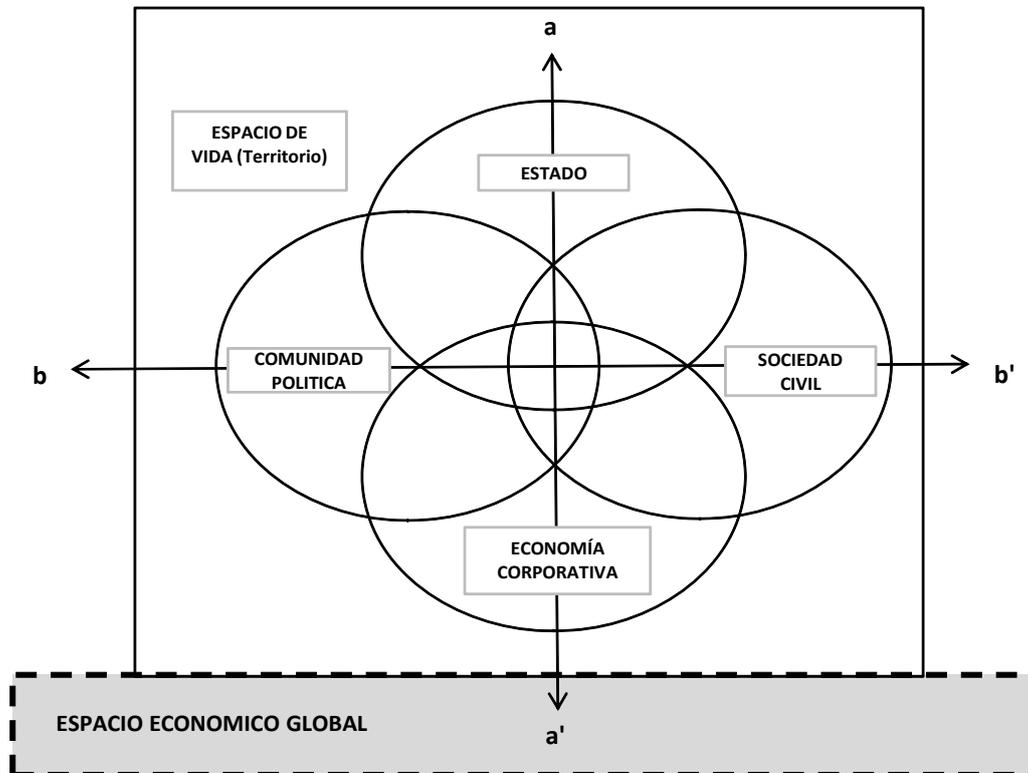
Si comparamos la gráfica de Plumptre y Graham (2000), recogida en este documento, con el gráfico de los cuatro dominios de la práctica social de Friedmann de 1992 (De los Ríos & Salvo, 2007), podemos notar que entre ellas hay suficientes semejanzas como para plantear que la representación de las relaciones de poder entre el Estado y la sociedad civil propuesta por Friedmann en 1992 (Ver Figura 2), explicita también la gobernanza de una organización territorial.

En el esquema de Friedmann, los actores son: las instituciones del Estado (ejecutivas y judiciales), la sociedad civil (los hogares), la economía corporativa (las empresas y las instituciones financieras) y la comunidad política (las organizaciones políticas independientes y los movimientos sociales). Cada uno de ellos identifica formas de poder: estatal, social, económico y político (De los Ríos & Salvo, 2007); y el peso relativo que tienen en las decisiones que se toman en dicho ámbito territorial se expresa por el tamaño de cada una de las esferas.

Además, como también lo recogen De los Ríos y Salvo (2007), este esquema es capaz de recoger las consecuencias de los conflictos sociales presentes en los respectivos dominios: desde la falta de coordinación en los centros de poder del Estado, la diversidad cultural y de clases sociales en el ámbito de la sociedad civil, los conflictos originados por la competencia empresarial, hasta el enfrentamiento dialéctico entre los grupos políticos con diferentes ideologías.

Figura 2
Los cuatro dominios de la práctica social

Fuente: Friedmann, 1992



En consecuencia, el esquema propuesto por Friedmann para reflejar el juego de poderes en la sociedad recoge una descripción de la gobernanza en un ámbito territorial. Expresa incluso mejor la posible división de poderes, administrativo y político, del gobierno, y aunque reconoce el rol de los medios de comunicación, muestra que no son independientes de alguno de los actores sociales.

5. Características que deben tener los proyectos de cooperación para producir una mejora sistemática en la Gobernanza

La propuesta se orienta a que las intervenciones de la cooperación internacional incidan en la misma estructura de la gobernanza de la organización territorial, descrita por los pesos relativos de los poderes de los cuatro dominios de la práctica social; produciendo así un impacto profundo y sostenible sobre dicha estructura y sobre la cultura de la gobernanza.

Para conseguir este impacto se propone que los proyectos de cooperación internacional cumplan con las características de la planificación no-euclidiana, propuesta por Friedmann (1993), es decir, una acción que sea en tiempo real, en un espacio local y con las siguientes características: normativa, innovadora, política, negociadora y basado en el aprendizaje social.

En primer lugar, un vínculo en tiempo real entre el conocimiento y la acción. El conocimiento y la acción deben estar estrechamente unidos, de modo que la movilización de recursos, públicos y privados, sea ágil: se busca resolver problemas, producir cambios; y no sólo

elaborar documentos. Así, los distintos beneficiarios pueden ser testigos de estos cambios; y eso genera confianza, entusiasmo, inclusión y una mayor participación.

En segundo lugar, ajustada a unos valores: requiere un compromiso con el florecimiento humano y la diversidad. En este sentido, el aspecto normativo de la planificación de Friedman (1993) recoge las exigencias de la misión genérica de una organización; y explícita, de algún modo también, la necesidad de identificar la misión externa para la organización social. Hay que fomentar un auténtico espíritu de servicio entre todos los actores de la sociedad: esta es la clave para entender que existe una misión externa. Friedman sugiere que deben estar presentes los ideales de 'inclusive democracy': "dando voz a los no influyentes, integrando estos grupos en las principales corrientes de la vida económica y social, a la vez que se preserva su identidad cultural; privilegiando el crecimiento en calidad...; incluyendo la noción de sostenibilidad; igualdad de sexos y respeto al medio natural" (Friedmann, 1993, pp. 483).

En tercer lugar, centrada en el espacio local. Como se ha expuesto, la misión específica se define por las necesidades que van a satisfacerse; implícitamente, por tanto, por las capacidades que la propia organización puede desarrollar para conseguir dicha satisfacción. En una sociedad, esto significa conocer con profundidad el potencial del propio entorno: el capital humano y el capital social que puede desarrollarse, los recursos naturales que pueden explotarse. Las familias (Friedmann, 1986) y la cultura son claves¹. De otro lado, la experiencia del desarrollo rural de Europa con metodologías como LEADER (Cazorla, De los Ríos & Díaz-Puente, 2005) sugiere que el enfoque territorial delimita el campo sobre el que deben analizarse estas capacidades. A esto se refiere Friedman (1993) cuando menciona la necesidad de centrarse en el espacio local.

En cuarto lugar, debe basarse en un aprendizaje social. La exigencia de un conocimiento profundo de las posibilidades del territorio conduce también a una valoración mayor del conocimiento experimentado. Esto da ocasión para un proceso de aprendizaje, el denominado aprendizaje social. Friedman (1993) propone dos características, generar una retroalimentación crítica y desarrollar una memoria institucional fuerte; y se muestra a favor de las reuniones abiertas, de la crítica y del comentario; sugiriendo también, que los medios de comunicación y la investigación valorativa jueguen un rol importante.

En quinto lugar, propiciar la negociación. El aspecto negociador toma ocasión del contraste entre el conocimiento experto y el experimentado; y resulta ser un medio adecuado para el desenvolvimiento de las interrelaciones entre los distintos actores sociales, que convergen así, hacia una solución común. "En las negociaciones frente a frente entre el planificador y la población afectada es donde podemos encontrar una base del conocimiento adecuado al problema" (Friedman, 1993, pp. 484). La negociación es un elemento esencial de la gobernanza (Jessop, 1998).

Además, el aspecto negociador de la planificación de Friedman genera un canal para la participación de las poblaciones potencialmente afectadas; participación que debe hacerse desde el principio, cuando aún se están definiendo los problemas; aunque requiera tiempo y la capacidad de escuchar amablemente, y de hacer que la búsqueda de la definición y de la solución del problema sea una responsabilidad compartida (Friedman 1993).

¹ La sociedad peruana, por ejemplo, ha desarrollado a lo largo de la historia un amplio conocimiento gastronómico. Los hechos más recientes han manifestado cómo una adecuada explotación de estas capacidades genera un aporte valorado por terceros. La sociedad peruana ha cultivado algo que le es diferencial; no sólo por lo hecho, sino por la capacidad de continuar innovando y, por tanto, cautivando los gustos más exigentes, en un servicio que le complace y le enorgullece ofrecer a otras sociedades. Este hecho en sí, es un ejemplo de lo que la sociedad peruana podría enunciar como parte de su misión externa.

En sexto lugar, promover la innovación en la gestión de los recursos, especialmente los públicos. Para evitar que las acciones locales llevadas a cabo por la cooperación internacional decaigan cuando el promotor deja de operar, es necesario involucrar a los otros actores sociales. Como esta participación puede originar cambios institucionales y procesales (Friedmann, 1993), la gestión de la administración pública debe estar preparada para asumir estos retos. En varios países, la aplicación del principio de subsidiariedad, comentado en este documento, es también ocasión para una gestión innovadora de los recursos públicos.

Finalmente, pero no por eso menos importante, es necesario un compromiso político que asegure la viabilidad del proyecto. Como comenta Friedmann (1993), toda actuación debe ser estratégica y debe vencer las resistencias al cambio que siempre pueden presentarse. Además, este compromiso también es necesario para contar con un marco nacional que oriente las intervenciones locales, y les de coherencia.

6. Conclusiones

El esquema de los cuatro dominios del sector social propuesto por Friedmann (1993) sirve también para mostrar las interrelaciones entre los actores sociales que definen la gobernanza de una organización territorial, y por tanto, es capaz de describir el impacto en la gobernanza que pueda producir una intervención o un proyecto de cooperación internacional.

La planificación no-euclidiana apunta hacia un modelo capaz de generar una mejora sistemática en la gobernanza. Cuando la intervención se hace cumpliendo las características que dicha planificación propone y que han sido descritas en este documento, a priori, puede pensarse en una mejora sistemática de la gobernanza.

Quedan aún, sin embargo, varios puntos por trabajar: la influencia del contexto cultural y de la historia; las condiciones del compromiso político; las posibles formas de participación del sector privado y los modos de intervención de la administración pública; el tiempo apropiado para valorar los impactos y la duración más apropiada de las intervenciones o de los proyectos de cooperación internacional; el modo de proceder cuando no exista una administración pública fiable, o el país se encuentre en un estado de fragilidad, entre otros.

La exposición de este documento se inicia con una serie de cuestiones y termina respondiendo a ellas sólo parcialmente. Sin embargo, ha pretendido que a través de este enfoque se pueda iniciar una discusión adecuada, y capaz de responder a todas ellas. Ojalá, sea pronto.

Referencias

- Bossuyt, J. (2009). Mind de gap: Addressing the “delivery challenge” in European Commission development cooperation. (Serie CECOD N°. 7/2009). Madrid: CEU.
- Brinkerhoff, D. & Goldsmith A. (2005) Institutional dualism and international development: A revisionist interpretation of good governance. *Administration & Society*. 37 (2), 199-224. doi: 10.1177/0095399704272595
- Cazorla, A., De los Ríos, I., & Díaz Puente, J.M. (2005). The Leader community initiative as rural development model: Application in the capital of Spain. *Agrociencia*, 39, 697-708.
- Commission of the European Communities (2001). *European governance: A white paper. July 25: COM (2001) 428 final*. Brussels: European Commission.
- Friedmann, J. (1986). Regional development in industrialized countries: endogenous or self-reliant? In M. Bassand, E.A. Brugger, J. M. Bryden, J. Friedmann & B. Stuckey (Eds.), *Self reliant development in Europe* (pp. 203-216). Brookfield, VT: Gower.

- Friedmann, J. (1986). *Planning in the public domain. From knowledge to action*. New Jersey: Princeton University Press.
- Friedmann, J. (1993). Toward a non-euclidian mode of planning, *Journal of American Planning Association* 59(4), 482-485. doi: 10.1080/01944369308975902.
- Garofoli, G. (1992). *Endogenous development and Southern Europe*. Aldershot: Avebury.
- Haan, de H., & Ploeg, van der J. D. (1992). *Endogenous regional development in Europe: Theory, method and practice*. Brussels: European Commission DG 6.
- Helliwel, J., & Putnam R. (1995, Summer). Economic growth and social capital in Italy. *Eastern Economic Journal*, Volume 21, N^o. 3, 295-307. Obtenido de <http://ideas.repec.org/a/eej/eeconj/v21y1995i3p295-307.html#provider>.
- Jansma, D. J., Gamble, H. B., & Madden, J. P. (1981). Rural Development: a review of conceptual and empirical studies. In Martín, L. R. (Ed.), *A survey of agricultural economics literature. Vol. III: Economics of welfare, rural development and natural resources in agriculture, 1940's to 1970's* (pp. 285-362). Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Kooiman, J., Babink, M., Chuenpagdee, R., Mahon, R., & Pullin, R. (2008). Interactive governance and governability: An introduction. *The Journal of Transdisciplinary Environmental Studies*, 7(1), 1-11. Obtenido de <http://www.narcis.info/publication/RecordID/oai:uva.nl:288400>.
- Musto, S. (1985). In search of a new paradigm. In Musto, S. (Ed.), *Endogenous development: A myth or a path?* (pp. 5-18). Berlin: EADI Books.
- Pérez-López, J. A. (1998). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Piura: Universidad de Piura.
- Plumptre, T. & Graham, J. (2000, January). *Governance in the new millennium: Challenge for Canada*. Obtenido el 28 de noviembre de 2009 de Institute on Governance: http://www.iog.ca/publications/prs_governance.pdf.
- Polo, L., & Llanos, C. (1997). *Antropología de la acción directiva*. Madrid: Unión Editorial.
- Ríos, de los I. & Salvo, M. (2007). El pensamiento de la planificación y su evolución a través de la vida de John Friedmann. In A. Cazorla, I. de los Ríos & M. Salvo (Eds.), *Desarrollo rural: Modelos de planificación* (85-172). Madrid: Peninsular.
- Roy, I. (2008). Civil society and good governance: (Re-)conceptualizing the interfase. *World Development* 36 (4), 677-705. doi: [10.1016/j.worlddev.2007.04.020](https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2007.04.020)
- Sen, A. (2007). La mortalidad como indicador económico. In Sen, A. y Klisberg, B. (Eds.), *Primero la gente* (pp. 79-117). Barcelona: Ediciones Deusto.
- Stoker, G. (1998a). Public-private partnerships and urban governance. In J. B. Pierre (Ed.), *Partnerships in urban governance: European and American experience* (pp. 34-51). Hampshire: Macmillan.
- Stoker, G. (1998b). Governance as theory: Five prepositions. *International Social Science Journal*, 50 (155), 17-28. doi: 10.1111/1468-2451.00106.

Correspondencia (Para más información contacte con):

Secretaría XIV Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos.
Alejandro Fontana
Phone: + 51 1 2171200
Fax: + 51 1 2171210
E-mail : afontana@pad.edu
URL : www.pad.edu