



# La evolución del proceso de privatización de la educación<sup>1</sup>

The evolution of the privatization of education

A evolução do processo de privatização da educação

Jairo Alonso Bautista

---

<sup>1</sup> Este artículo es resultado de investigación del proyecto: Evaluación de los procesos de privatización de la educación pública: el caso de las concesiones escolares en el Distrito Capital, Poner: financiado en el 2013 por la Facultad de Investigaciones de la Escuela Superior de Administración Pública

Jairo Alonso Bautista<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Docente investigador, Escuela Superior de Administración Pública.  
Correo electrónico: abautistaj@unal.edu.co

Fecha de recepción: 19 de junio de 2014 / fecha de aprobación: 21 de julio de 2014

### Resumen

El artículo presenta una revisión de los principales argumentos y conceptos que han viabilizado los procesos de privatización de la educación, la presentación de los argumentos recorre las principales escuelas teóricas y enfatiza en la importancia del concepto de eficiencia como punto de arranque de toda la argumentación en favor de la privatización. El objetivo del documento es señalar el origen y dirección de los argumentos en favor de la privatización educativa.

**Palabras clave:** *Privatización, educación, eficiencia, competencia, calidad.*

### Summary

The article presents an overview of the main arguments and concepts that have made viable the privatization of education, presenting the arguments through the main theoretical schools and emphasizes the importance of the concept of efficiency as the starting point of the whole argument in for privatization. The objective of the paper is to identify the origin and direction of the arguments in favor of educational privatization.

**Keywords:** *Infrastructure, education, efficiency, competence, quality.*

### Resumo

O artigo apresenta uma revisão dos principais argumentos e conceitos que têm viabilizado os processos de privatização da educação, a apresentação dos argumentos percorre as principais escolas teóricas e enfatiza na importância do conceito de eficiência como ponto de arranque de toda a argumentação em favor da a privatização. O objectivo do documento é assinalar a origem e direcção dos argumentos em favor da privatização educativa.

**Palavras chave:** *Privatização, educação, eficiência, concorrência, qualidade.*

## Introducción

La privatización ha sido un tema que aparece constantemente en las dinámicas de las políticas gubernamentales en Colombia, su aplicación en la reforma del Estado ha sido un argumento constante, que no se ha limitado a ningún sector de la actividad de intervención estatal.

A pesar de su uso, la privatización es un campo con poco nivel de análisis, la evaluación de los resultados de los procesos privatizadores no es un tema que ocupe lugares importantes en las agendas de investigación, ni en el debate de políticas públicas. La discusión sobre las privatizaciones toca profundos intereses de diversos sectores sociales, los cuales han convertido el debate sobre el alcance y los resultados de los procesos de privatización en un debate estrictamente ideológico, donde las posiciones son usualmente irreconciliables: o es una panacea para solucionar los problemas de ineficiencia y cobertura de los servicios públicos provistos por el Estado, o por el contrario, es una forma de concederle dádivas irrestrictas a unos operadores privados para que capitalicen rentabilidades particulares a costa de explotar recursos públicos.

Este debate es resultado de los conceptos errados que se han construido sobre el carácter de la privatización y la influencia que ha tenido en la reforma del Estado y en el realineamiento de las políticas públicas en Colombia. Usualmente se percibe la privatización solo como la “venta” de activos estatales, cuando en realidad la palabra debe emplearse para definir un amplio conjunto de procesos que buscan llevar tanto el Estado hacia el mercado como el mercado hacia el Estado (Guerrero, 2004).

Desde este punto de vista, la educación pública ha estado sometida a intensos procesos de reforma que acuden a los argumentos de la eficiencia económica como criterio elemental, y bajo tales argumentos se justifica la necesidad de privatizar las formas de ofertar el servicio educativo. Sin embargo, a diferencia de lo que puede suceder con otros sectores de la economía pública, el impacto de los procesos privatizadores no ha sido evaluado ni analizado, especialmente frente a indicadores de eficiencia, que se supone deberían haber mejorado sustancialmente con la introducción de procesos proclives al mercado (Ball & Youdell, 2007).

En el caso de la educación, las políticas proprivatización deberían haber logrado ganancias en la acumulación de capital humano, con al menos los mismos recursos financieros, materiales y humanos, y adicionalmente, garantizando un acceso equita-

tivo de todos los segmentos de la población. Muchas de estas promesas se han incumplido total o parcialmente, y los costos sociales de los procesos privatizadores no han sido calculados, especialmente en el espacio de la educación.

### La privatización de la educación como concepto en evolución

No es necesario hacer una discusión muy amplia para comprender la importancia de la educación como motor de desarrollo de una sociedad, su contribución al crecimiento económico, a la acumulación y valorización del capital humano, a la equidad social. Todos estos son elementos demostrados por innumerales trabajos desarrollados en los últimos sesenta años en el terreno de las ciencias económicas y sociales.

Sin embargo, no hay un desarrollo suficiente en términos de la evaluación de los modelos de gestión de las universidades públicas y las políticas que los direccionan, en un contexto proclive a la privatización de las mismas, particularmente en el caso colombiano. En este sentido hay que señalar que la principal promesa de la privatización es que su sola aplicación lleva a que las organizaciones públicas sean más eficientes.

Pero eficiencia expresa un conjunto de racionalidades técnicas, financieras y políticas que deben ser leídas en el contexto funcional de cada organización, para una universidad pública un indicador de eficiencia no podría —no debería— ser el excedente o ganancia financiera, pues esta no tiene relación alguna con la actividad misional de la universidad pública. Los indicadores para evaluar la eficiencia de las universidades públicas han sido un tema relativamente nuevo en el contexto colombiano y regional, gracias a la creciente preocupación por las reducciones del presupuesto para la educación superior, preocupaciones que han desatado controversias sobre los mecanismos de medición de eficiencia y los incentivos financieros y económicos que se crean a partir de ellos.

No existe entonces una comprensión integral que relacione los procesos de privatización de los sistemas universitarios públicos con la aplicación de profundas reformas en la gestión interna y la regulación del sistema de universidades estatales incentivadas por agencias gubernamentales, ni los resultados concretos de estas en términos de la eficiencia de las instituciones.

Por ello, el presente trabajo propone realizar un estudio profundo sobre las transformaciones en la eficiencia de las instituciones universitarias públicas, orientadas por procesos de privatización endógena –endoprivatización–, que son característicos de la reforma de los sistemas universitarios en las últimas dos décadas.

Sobre la privatización de la educación se han desarrollado un amplio conjunto de elaboraciones conceptuales, muchas de ellas han decantado en debates estrictamente ideológicos que carecen de fundamento empírico y que se ubican en espectros diferentes –no necesariamente opuestos– del espectro político, y que se han incorporado de maneras diferentes a los procesos de reforma del Estado en las últimas tres décadas. En este sentido, hay elaboraciones que defienden los modelos privatizados de oferta educativa por su natural aporte a la mayor eficiencia de la actividad económica y el incremento de la eficiencia de los recursos usados en el proceso educativo, y otras que consideran que las privatizaciones son una manifestación del desmonte del Estado y de los derechos de los ciudadanos, y que ellas mismas constituyen un acto de corrupción en el cual se permite la explotación privada de beneficios colectivos. Entre ambos extremos, las ideas sobre la privatización educativa han construido un complejo aparato conceptual que ha evolucionado en la misma dimensión en que lo ha hecho la discusión sobre las privatizaciones y el debate sobre los límites adecuados de la intervención del Estado.

El hecho histórico es que los sistemas educativos se fueron construyendo al amparo de los Estados nacionales, la educación ha sido vista no solo como un derecho, sino como base de la socialización de los sujetos y en fechas más recientes como un requisito necesario para la valoración del capital humano. En casi todas las sociedades del mundo, hay un acuerdo tácito sobre la esencialidad de la educación –sea cual fuere– y la labor que le corresponde a los Estados en la garantía de una formación básica –el concepto de lo que es básico en educación es fuente de todo tipo de argumentaciones– en materia de instrucción y formación, el hecho es que el siglo XX es una época que consolidó al Estado como el principal oferente educativo, hasta convertirlo en el “regente educador” (Hosbawm, 2004). Durante este siglo también se hizo notorio el carácter de la educación estatal como educación de masas, una educación que asimilaba en buena parte los modelos organizacionales del modelo fordista, y que fue usada por los Estados como mecanismo eficaz de adoctrinamiento ideológico.

Desde mediados del siglo XX los pensadores del liberalismo radical expresaron sus reparos a la idea de una educación dirigida y ofertada por el Estado, justamente en estas críticas se fundamenta el concepto de privatización educativa. En 1960 Hayek (Hayek, 1997) planteaba en referencia al problema de la educación, la necesidad de desmontar los sistemas educativos estatales, los cuales deberían constreñirse al máximo, para dejar en libertad a las escuelas para formar e incentivar la creación de conocimiento en los individuos, las personas estarían dispuestas según él, a pagar un precio por este bien.

De manera complementaria, Hayek se acoge a la propuesta de Friedman (Friedman, 1955) de financiar no la oferta educativa, sino la demanda de la misma, a través de la creación de unos bonos –*vouchers*– que deberían cubrir al menos, los costos marginales de formación del sujeto en la escuela, mecanismo que a la vez, permite la libertad de selección por parte del individuo –su familia en realidad– sobre la escuela y el tipo de educación que quiere recibir, evitando el peligro de una formación ideologizada y totalitaria (Hayek F., 2007).

En realidad “La idea de los vales y la competencia entre escuelas no es un invento ni de Friedman, ni de Hayek: ya había sido planteada en el siglo XVIII por Adam Smith en *Wealth of Nations* y Thomas Paine en *The Rights of Man*” (Miñana & Rodríguez, 2003: 56), y tuvieron que esperar los tiempos de la crisis del Estado de bienestar en los países industrializados y de la crisis de la deuda externa en los países de la América Latina, para que se procediera a su implementación a gran escala.

En los años ochenta del siglo XX, los procesos intensivos de reforma del Estado, tanto en los países industriales como en los países en vías de desarrollo, usaron la privatización como forma principal de acometer la reorganización de la intervención del Estado. A la par, se implementaron los primeros procesos de reforma educativa en la educación básica que tuvieron como centro experimental el sistema educativo chileno, que desde 1978 comenzó con el programa de *vouchers* que imponían el criterio de financiación de la demanda en la financiación de la educación. Pero estos no eran los únicos rasgos que caracterizaban el modelo de privatización de la educación, especialmente porque el proceso no estuvo exento de fuertes oposiciones, que obligaron a diseñar nuevos modelos que tenían como objetivo llevar la educación pública al mercado, pero también –un fenómeno cada vez más presente– llevar el mercado y las elecciones de mercado al gobierno de la institución educativa.



En este contexto, los desarrollos que se iban dando simultáneamente en la teoría de las privatizaciones fueron fundamentales para el desarrollo de la reforma educativa. Hay que señalar que no solo en el campo de las teorías de la privatización se habla de la reforma educativa, esta se discute también en el marco de las teorías sobre el desarrollo, en el campo de las políticas sociales y también de manera más específica, en el terreno de la lucha contra la pobreza, así que las vías del ingreso de la privatización de la educación son múltiples y complejas.

Pero en concreto, el campo de la teoría de la privatización había avanzado mucho para finales de los años ochenta del siglo XX, Vickers y Yarrow (Vickers & Yarrow, 1988) consideraban que la privatización no podía entenderse como un fenómeno que afectaba solamente a las unidades que producían bienes y servicios de mercado, de las cuales el Estado era dueño, sino que era un proceso que se estaba desarrollando en todos los campos de la intervención del Estado. Para 1991 los autores habían logrado la construcción de una taxonomía de las privatizaciones, en la cual identificaban al menos tres tipos de privatizaciones:

1. Privatization of competitive firms- or, more generally, transfer to the private sector of state - owned enterprises operative in

- competitive product markets free from substantial market failures; 2. Privatization of monopolies – transfer to the private sector or state-owned enterprises with substantial markets power, like network utilities in telecommunications or electricity; and 3. Contracting out of publicly financed services, previously performed by public sector organizations to the private sector (Vickers & Yarrow, 1991: 112-113).

Años más tarde, los mismos autores señalan que “la evolución del concepto de privatización ha derivado hacia campos insospechados” (Vickers & Yarrow, 1996: 78) y estos campos justamente son los de las formas de gerenciar, administrar o gestionar las instituciones que hacen parte integral de las estructuras estatales. Este fenómeno se conoce inicialmente en los Estados Unidos como “Nueva gerencia pública” una denominación que acoge un conjunto amplio de procesos de reforma del Estado que tienen en común la intención de instalar las técnicas, procedimientos, lógicas, incentivos y dinámicas de las grandes corporaciones privadas en el aparato administrativo de las unidades de gestión estatal (Giraldo, et. al, 2010; Klisberg, 2012).

Autores como Guerrero (Guerrero, 2003a, 2003b; 2009) y Varela (Varela, 2003; 2005) han señalado que el trasfondo de los mecanismos de la nueva gerencia pública se identifican plenamente con intentos de llevar “mercado al Estado”, concepto

que se denominará genéricamente como endoprivatización o privatización interna y que autores como Molina identifican como “creación de pseudomercados, orientados a introducir principios de competencia en la oferta de bienes y servicios sociales por parte de las entidades estatales” (Molina, 1999: 56).

La endoprivatización se presenta bajo una multiplicidad de formas que van desde las reformas en las estructuras organizacionales de las entidades públicas, la reorganización de los procesos de trabajo, la introducción de sistemas de evaluación permanente o aleatorio sobre el desempeño laboral, culturas de calidad y eficiencia en la gestión organizacional medidas a través de indicadores de proceso y/o financieros, aumento de la autofinanciación de las instituciones públicas a través de la venta de bienes y servicios en el mercado, reducción relativa o absoluta de los costos de producción y/o funcionamiento de las instituciones, entre otras (Osborne & Gaebler, 1992).

## Privatización y eficiencia

Como todo proceso social y económico, la privatización requiere de una justificación que garantice su aceptación por parte de los distintos grupos sociales, esto se logra en primer lugar mostrándola como resultado de la razón y el interés público (Giraldo, 2009). En este sentido, existen al menos tres argumentos comunes que conducen a relacionar la privatización con la eficiencia económica:

- i. La privatización permite eliminar las ineficiencias resultantes de la acción del Estado empresario, que conllevan a la expansión de los déficits fiscales, los cuales son a su vez un impedimento fundamental para el desarrollo económico (Uddin & Tsamenyi, 2005; Banco Mundial, 1997)
- ii. Introduce un sistema de incentivos a la creación de mercados competitivos (o parcialmente competitivos) que contribuyen al mejoramiento del bienestar social (Ochoa & Collazos, 2004; Banco Mundial, 1997) y finalmente,
- iii. Permite la eliminación de distorsiones en la asignación de recursos originadas por factores políticos resultado del lobby o presión de sectores específicos sobre las instancias de decisión política, logrando una renta extraordinaria o un beneficio particular derivado del poder de influencia sobre las decisiones de los órganos legislativo o ejecutivo de un país (Banco Mundial, 1997; Wiesner, 2004).

La privatización se justifica entonces en el supuesto de que el mercado es inmune a la presión política la cual ofrece un principio de sanción social, mediante el cual los agentes son



juzgados justamente por su desempeño económico (eficiencia, rentabilidad, eficacia, etc.) y no por el poder político y las influencias que son capaces de ejercer. Al eliminar a los “tomadores de renta” mediante la “esterilización política” de las reglas de asignación de recursos, mejora la eficiencia asignativa, pues los recursos llegan donde su rendimiento económico es mayor (Brennan & Buchanan, 1997) de tal manera que la suerte de los individuos ya no depende de su lealtad política a los partidos o caciques electorales, sino de la sanción objetiva hecha por los mercados (Rawls, 1995; Bautista, 2009).

La reorientación de los incentivos por los cuales se guía la organización pública privatizada, requiere esquemas de gestión que posibiliten que estos cambios redunden en ganancias reales de eficiencia (Ochoa & Collazos, 2004), los cuales se complementan con nuevos sistemas de control y medición de la actividad económica, que dan cuenta de la nueva racionalidad en que la organización opera (Uddin & Tsamenyi, 2005).

## Privatización y eficiencia en las Instituciones Públicas de Educación

Las Instituciones Públicas de Educación (IPES) han sido expuestas a diferentes formas de privatización. Ya en la década de los años 80 del siglo XX, diferentes instituciones y actores sociales se preguntaban por las trayectorias y las consecuencias de la privatización de la educación básica y superior en los Estados Unidos (International Council for Educational Development, 1987) y en especial, sobre las consecuencias de los nuevos modelos de financiación diseñados por el gobierno federal, y sus consecuencias en el acceso a las escuelas y Universidades, la autonomía de las instituciones y su capacidad para crear conocimiento y generar acumulación intensiva de capital humano, y más recientemente, el impacto de las medidas privatizadoras en el gasto en educación y en el crecimiento económico (Curs, Bhandari, & Steiger, 2011).

Pero no solo en Estados Unidos se agitó la preocupación académica por las consecuencias de la aplicación de modelos de privatización en la gestión de las Instituciones educativas, en América Latina, surgió una oleada de investigación sobre los modelos de reforma de las IPES y sus consecuencias en términos de las lógicas de eficiencia interna de las instituciones, los resultados de calidad, la diversificación de las fuentes financieras, la diversificación de los portafolios de servicios ofrecidos, los cambios en las estructuras salariales, la tercerización de servicios, y los cambios en las políticas públicas que gobiernan el sector (Segrera, 2010; Balán & García de Fanelli, 1993). La mayor parte de estas transformaciones han sido introducidas en las dos últimas décadas, a través de diferentes aparatos normativos y reformas organizacionales.

En Colombia, este tipo de análisis son escasos, lo cual se debe en primer lugar a que no hay una conciencia sobre la privatización de la educación, o por lo menos, estas consecuencias no alcanzan una dimensión importante en la discusión pública. Sin embargo, hay que destacar los trabajos del profesor Gabriel Misas, en los cuales se hacen descripciones importantes sobre los cambios organizacionales, morfológicos y políticos que operan en las Instituciones de Educación Superior, en el marco de las políticas de reforma de los años 90 y durante la primera década del presente siglo (Misas, 2004).

En segundo lugar, porque quienes toman decisiones en materia de educación superior buscan que las reformas de las IPES no sean percibidas como fruto de procesos de privatización, de-

bido a la impopularidad con que dichas políticas cuentan entre los sectores involucrados, por ello se muestran bajo denominaciones menos “problemáticas”: modernización, racionalización, efficientización, etc. (Chong & Lora, 2007).

Al evitar el uso del término privatización es mucho más fácil realizar las reformas privatizadoras sin generar movimientos sociales que entorpezcan las reformas y recurriendo a términos que la opinión pública considera como deseables o positivos. En realidad al revisar los procesos de privatización en Colombia, no se encuentra un documento de política pública que haga mención directa del término. Las consecuencias de este fenómeno van más allá de lo discursivo, pues los procesos de privatización pueden de esta manera implementarse sin estar regulados por ningún marco legal, de tal forma que las negociaciones y alcances de tales procesos no pueden ser fácilmente controlables.

## Conclusiones

La privatización educativa tiene como premisa la idea de que todo lo que se hace en el entorno de lo privado y lo mercantil resulta ser más eficiente y de mayor calidad que lo que se realiza en la esfera estatal, más allá de este muy conocido argumento, los defensores de las políticas de privatización de la educación también argumentan a favor de una sociedad verdaderamente libertaria, pues la educación controlada y financiada por el Estado es ni más ni menos que un enorme y peligroso aparato de propaganda e ideologización.

En medio de los múltiples argumentos, la realidad es que estos se han usado de manera indistinta para promover las reformas necesarias y para promover la participación del sector privado en la oferta educativa. Los tipos de participación no se limitan al típico “empresario educativo” y tienen que leerse desde un espectro mucho más amplio.

Igualmente la privatización educativa no es la “venta de escuelas” y presenta una enorme amplitud de formas institucionales y administrativas, que ameritan un estudio mucho más profundo del cual este artículo es solamente una primera exploración conceptual.

Hay que llamar la atención en especial sobre la eficiencia educativa, un concepto que suele usarse con mucha frecuencia en el argot de los reformadores de la educación y el cual no es claro sobre lo que significa ni sus alcances, las asociaciones entre oferta privada-calidad y eficiencia son en este sentido “no lineales”, es decir, que no es posible asociarlas de manera automática.

## Referencias

- Balán, J., & García de Panelli, A. (1993). *El sector privado de la educación superior: políticas públicas y sus resultados recientes en cinco países de América Latina*. Buenos Aires: CEDES.
- Ball, S., & Youdell, D. (2007). *Privatización encubierta en la educación pública*. Londres: Internacional de la Educación.
- Banco Mundial. (1997). *Informe mundial sobre el desarrollo: El Estado en un mundo en transformación*. Washington: Banco Mundial.
- Bautista, J. (2009). La muerte del leviatán: Lo público como problema contable. *LÚMINA*(10), 172-195.
- Brennan, G., & Buchanan, J. (1997). *El poder fiscal*. Madrid: Unión Editorial.
- Chong, A., & Lora, E. (Enero-febrero de 2007). ¿Valieron la pena las privatizaciones? *Nueva Sociedad* (207), 80-92.
- Curs, B., Bhandari, B., & Steiger, C. (2011). The Roles of Public Higher Education, and the Privatization of the Higher Education on U.S. States Economic Growth. *Journal of Education Finance*, 36(4), 424-441.
- Friedman, M. (1955). The Role of Government in Education. R. Solo. *Economics and the Public Interest* (145). New Jersey, EEUU: Rutgers College.
- Giraldo, C. A. (2009). *Finanzas públicas en América Latina: la economía política*. Bogotá: Desde Abajo.
- Giraldo, C., et al. (2010). *La privatización en Colombia. Elementos conceptua-* *les para una comprensión integral de sus significados, impactos y dimensiones*. Informe de investigación. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública.,
- Guerrero, O. (2003). *Gerencia pública en la globalización*. Ciudad de México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Guerrero, O. (2003). Nueva gerencia pública: ¿Gobierno sin política? *Revista Venezolana de Gerencia RVG*, 8(23), 379-395.
- Guerrero, O. (2004). El mito del nuevo “Management” público. (U. d. Zulia, ed.) *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 9(25), 9-52.
- Guerrero, O. (junio de 2009). El fin de la nueva gerencia pública. *Revista Chilena de Administración Pública*(13), 6-22.
- Hayek, F. (1997). *Los fundamentos de la libertad*. Barcelona: Folio.
- Hayek, F. (2007). *The Road to Serfdom*. Chicago, EEUU: Chicago University Press.
- Hosbawm, E. (2004). *Historia del siglo XX*. Barcelona: Crítica.
- International Council for Educational Development. (1987). Privatization of Higher Education: International Trends & Issues. Report of a Conference. *Privatization of Higher Education: International Trends & Issues*. (267). Racine, Wisconsin: ICED.
- Klisberg, B. (26 de septiembre de 2012). *Una nueva gerencia pública para la modernización del estado y afrontar los desafíos de la integración*. Obtenido de Orion 2020: [http://orion2020.org/archivo/competencias\\_gerencias/comunicacion\\_organizacional/s2\\_nuevagerenciapublica.pdf](http://orion2020.org/archivo/competencias_gerencias/comunicacion_organizacional/s2_nuevagerenciapublica.pdf)

- Miñana, C., & Rodríguez, J. G. (2003). La Educación en el contexto neoliberal. D. I. Restrepo, *La falacia neoliberal: crítica y alternativas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia (Sede Bogotá).
- Misas, G. (2004). *La educación superior en Colombia: análisis y estrategias para su desarrollo*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Molina, G. (1999). *La entrega de los servicios sociales: modalidades y cambios recientes en América Latina*. Washington: INDES – Banco Interamericano de Desarrollo.
- Ochoa, H., & Collazos, J. A. (Octubre-diciembre de 2004). La evaluación del desempeño de las empresas privatizadas en Colombia: ¿coincide con la experiencia internacional? *Estudios Gerenciales* (93), 47-71.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York, EEUU: Addison - Wesley Publishing Company.
- Rawls, J. (1995). *Teoría de la justicia*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Segrera, F. (2010). Trends and Innovations in Higher Education Reform: Worldwide, Latin America and in the Caribbean. Research and Occasional Paper Series. *Center for Studies in Higher Education*, 11.
- Twaites- Rey, M. (1993). La política de privatizaciones en la Argentina, Experiencias a Partir del Caso de Aerolíneas. *Realidad Económica*(116), 45-69.
- Uddin, S., & Tsamenyi, M. (2005). Public Sector Reforms and Public Interest. A Case Study of Accounting Control Changes and Performance Monitoring in a Ghanaian State-Owned Enterprise. (E. G. Limited, Ed.) *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 18(5), 648-674.
- Varela, E. (2003). *Globalización de las políticas públicas y el declive de la soberanía estatal*. Cali: Universidad del Valle.
- Varela, E. (2005). Las dimensiones actuales de lo público: a propósito de las interrelaciones entre Estado, management y sociedad. *Pensamiento y gestión* (18), 37-68.
- Vicher, D. (2009). *De la reforma administrativa a la reforma neogestionaria en Hispanoamérica*. Toluca, Mexico: INAP.
- Vickers, J., & Yarrow, G. (1988). *Economic Analysis of Privatization*. Massachusetts: MIT University Press.
- Vickers, J., & Yarrow, G. (1991). Economic perspectives on privatization. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 111-132.
- Vickers, J., & Yarrow, G. (1996). Aproximaciones económicas a la privatización. G. Bel, *Privatización desregulación y competencia?* Madrid: Civitas.
- Wiesner, E. (2004). El origen político del déficit fiscal. *Documentos Cede*(20), 1-34.

