

Desarrollo moral y valor público

José Antonio Chilet Manco*

Resumen

Desarrollo moral y valor público se relacionan en el espacio de la actitud del funcionario y servidor público. Describimos el desarrollo moral y sus etapas, según Piaget y el nivel posconvencional de Kohlberg, donde la utilidad privilegia los derechos previos y contrato social del individuo y la autonomía valora los principios éticos universales. En el valor público, la ciudadanía valora y percibe como valioso el servicio público. La endoprivatización es un enfoque que aporta nuevas herramientas de la gestión privada a la gestión pública. La nueva gerencia efectiva es el enfoque que orienta los cambios hacia la obtención de los resultados. La cadena de valor público es una herramienta fundamental que ayuda a la mejora del servicio público y la transformación social. La rendición de cuentas y responsabilidad, son los resultados a los que debemos llegar cuando cambiamos la actitud del funcionario y servidor público.

Palabras clave: Desarrollo moral, valor público, etapas del desarrollo moral, posconvencional de Kohlberg, endoprivatización, nueva gerencia efectiva, cadena de valor público, rendición de cuentas, responsabilidad.

Abstract

Moral development and public value are related inside the official's space attitude and public server. We describe the moral development and the stages, by Piaget and Kohlberg's post-conventional level, where the utility privilege the previous rights and personal social contract, and the autonomy value universal ethic principles. Inside the public value, the community value and get as valuable the public service. The endoprivatization is a focus that gives up new tools of private management to public management. New effective management is a focus that guide changes in order to find out the results. The public value chain is a fundamental tool that helps to improvement of the public service and social transformation. The accountability and responsibility, are results we must reach when we change the Official attitude and public server.

Keywords: Moral development, public value, moral development stages, Kohlberg post-conventional,, endoprivatization, new effective management, public value chain, accountability, responsibility)

* Docente universitario y consultor en temas de gestión pública. Economista, Maestro en Economía, Magíster en Administración, Especialista en gestión pública. Experiencia en entidades del Estado en los niveles operacional, táctico y estratégico. Ha laborado en los siguientes sistemas administrativos: Planeamiento y Presupuesto, Abastecimiento, Inversión Pública y Control. Intervino en dos mejoras organizacionales: Aduanas y Banco de la Nación. Laboró en distintos ministerios y en la Presidencia de Consejo de Ministros. Ha sido docente universitario de las Escuela de Posgrado de las siguientes universidades: ESAN, USIL, UNALM, UNFV, USMP, UTP y Universidad Continental, así como en Escuela Nacional de Administración Pública.

Introducción

El presente artículo se nutre de las fuentes de Piaget y Kohlberg acerca del desarrollo moral, las mismas que fueron complementadas por Gilligan, Rest y Knowles y las investigaciones primigenias de Blaug y Moore sobre valor público.

La corrupción en el Perú es un problema público que afecta a todos, desestabiliza la institucionalidad del país y en el largo plazo puede afectar las inversiones, la producción, los niveles de empleo, los ingresos, el ahorro y la calidad de vida de la población.

Según la décima encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción, IPSOS (2017), 52% de la población considera que la corrupción es el principal problema del Perú.

De acuerdo a Mohamad, y Fredoun (2006), la corrupción “representa prácticas ilegales, en las que los ciudadanos u organizaciones sobornan a los funcionarios a cargo de otorgar permisos, contratos o escapar del castigo o multas por los delitos que cometieron y así obtener privilegios contra la ley o contra las reglas de alguna burocracia”. Este hecho se da en nuestro país debido a la débil formación ética y las limitadas competencias de los funcionarios y servidores públicos en el contrato social y autonomía moral de Kohlberg.

Las limitaciones en las consultas de la bibliografía y en el análisis e interpretación del documento, han sido:

- Restringidas investigaciones que determinen la relación entre el valor público y el desarrollo moral en Perú.
- Limitados estudios que determinen cuál de los enfoques del desarrollo moral se relaciona con mayor aproximación con el valor público y que relacionen los derechos fundamentales y la autonomía y la ética universal con la rendición de cuentas y la responsabilidad.

Por estas razones, este artículo pretende aproximar la investigación de desarrollo moral y valor público con un cambio de actitud de los funcionarios y servidores públicos cuando forman conciencia de la utilidad de los derechos fundamentales y la autonomía y ética universal, aplicando estos conceptos en la gestión pública, esencialmente en la rendición de cuentas con responsabilidad. Ello permitiría reducir los niveles de corrupción y así podríamos generar confianza en la relación entre ciudadanos y Estado, evitando la destrucción del valor público.

Desarrollo moral

De acuerdo a Bonilla y Trujillo (2005), el desarrollo moral de Jean Piaget se enmarca dentro del estructuralismo genético. Según Piaget (1936) la moral es “un sistema de reglas y la esencia de cualquier moralidad hay que buscarla en el respeto que el individuo adquiere hacia ciertas reglas”.

En la investigación de Barra Almagiá (1987), Piaget desarrolla la idea de la pertinencia en la formación secuencial de los niños y señala que *“el niño evoluciona a través de cuatro etapas de razonamiento progresivamente abstracto. Todos los niños se desarrollan a través de la misma secuencia, independientemente de sus experiencias particulares, su familia o su cultura”*.

Piaget propone la existencia de dos grandes etapas: la etapa heterónoma o de realismo moral, y la etapa autónoma o independencia moral.

1. Etapas del desarrollo moral

Siguiendo a Piaget, el modelo de desarrollo moral tiene tres componentes o etapas:

- Etapa premoral, cuando la persona aún no tiene mucha conciencia o consideración por las reglas.
- Etapa heterónoma o del realismo moral, cuando la persona tiende a considerar que las reglas son impuestas por figuras de autoridad poderosas.
- Etapa autónoma, cuando la persona asume las reglas como acuerdos arbitrarios que pueden ser impugnados y modificados con el consentimiento de las personas a las que rigen. Creen que las reglas pueden ser violadas para atender las necesidades humanas y tienen en cuenta la intencionalidad del actor más que las consecuencias del acto.

La investigación de Piaget tiene la limitación de haberla realizado con niños, por ello, no se recoge el aspecto andragógico.

2. Posconvencional de Kohlberg

Kohlberg (1982), efectúa una revisión de conceptos del modelo de Piaget y define que la moralidad, “está basada y referida a principios”, por ello, según el autor, “la concepción de moralidad según principios es sensible a los diferentes contextos y circunstancias de la vida, pero su óptica de juicio de estos contextos y situaciones son principios universales, esto es, no son principios arbitrarios, existe una estabilidad de principios”.

Por esta razón, Kohlberg sentencia que “el razonamiento de principios el que entiende el valor de la personalidad humana como una forma de construir una resolución de un dilema moral, pero no entiende este valor como una regla substancial que dicta a priori lo que esa resolución debería ser”.

Según este estudio el desarrollo moral tiene tres dimensiones: moral preconventional, moral convencional y moral posconvencional.

- El nivel de la moral preconventional a su vez tiene dos etapas:
- Heteronomía o el castigo y la obediencia.
- Individualismo o el propósito y el intercambio.
- El nivel convencional a su vez tiene dos etapas:
- Mutualidad o expectativas, relaciones y conformidad interpersonal.
- Ley y orden o sistema social y conciencia.
- El nivel posconvencional a su vez tiene dos etapas:
- Utilidad o derechos previos y contrato social.
- Autonomía o principios éticos universales.

El estudio de Kohlberg tiene la ventaja para nuestra investigación de haberla hecho con adultos, recogiendo el aspecto andragógico. Las propuestas de Piaget y Kohlberg se unen en tres etapas de los procesos de vida del ser humano y explican los niveles de moralidad en una sociedad, los mismos que fueron después estudiados por Gilligan, Rest y Knowles.

La utilidad de los derechos fundamentales, como la libertad individual y el contrato social, reivindica a la libertad como fuente de los derechos naturales y como la esencia del hombre, Darós (2006), quien sostiene que “desde el Renacimiento, y pasando por Descartes, se había puesto el acento en el valor de la intimidad y libertad del hombre, pero éstas eran aún accidentes del hombre. La antigüedad había puesto el acento en la ley natural (la regla objetiva de la conducta), pero no tanto en el derecho natural que surge de esa ley natural (la actividad libre del sujeto). La ley natural, el orden de la Naturaleza, es objetivo o independiente de los deseos de los hombres; pero el derecho natural surge de la libertad de la persona, de la naturaleza de la persona, de los principios internos del hombre”. Así el individuo que respeta los derechos fundamentales actúa bajo los preceptos de los ideales sustentados en la concepción de la sociedad acorde con ese ser humano y sus cualidades fundamentales y naturales.

De acuerdo a Mazo (2012), la autonomía como principio no es una condición inherente a todos los seres humanos: “puede decirse que se es autónomo en la medida en que el uso que se hace de la libertad es coherente con la responsabilidad que se tiene consigo mismo, con los demás y con la sociedad. De tal forma, la autonomía es algo que se alcanza con el paso del tiempo, y se es autónomo en la medida en que se es capaz de dictar las propias normas, en que no se necesita de instancias reguladoras o sanciona-

torias para hacer las cosas; la autonomía va íntimamente ligada con el uso adecuado de la libertad y con el sentido de la responsabilidad que se tiene frente a las cosas”.

El desarrollo moral cuenta con el posconvencional de Kolberg y sus dimensiones: utilidad de los derechos fundamentales y la autonomía y ética universal, las mismas que pueden ser vectores que empujen positivamente las actitudes de los funcionarios y servidores públicos cuando forman conciencia, por ello, aprender a desaprender para luego aprender nuevas actitudes bajo estos parámetros sería beneficioso en la gestión pública, especialmente en la rendición de cuentas con responsabilidad.

La idea central es plantear una alternativa de solución a la gran desconfianza que genera la corrupción en los agentes económicos y así reducir sus niveles para volver a crear la confianza necesaria en ellos, posibilitando el logro de resultados en la transformación social deseada, con una sociedad más justa, libre e igualitaria.

Valor público

A partir de Moore (2006), el valor público se define como “atender las demandas ciudadanas”, así el valor público es un concepto eminentemente subjetivo, que se encuentra en los deseos y las percepciones de los ciudadanos. Además Moore considera que “la creación de valor público consiste en atender las demandas ciudadanas. El valor público es un concepto eminentemente subjetivo, que se encuentra en los deseos y las percepciones de los ciudadanos”.

Por su parte Blaug (2006) abona en este concepto sugiriendo que “valor público es aquello que el público valora”. Y el BID (2016) menciona que el valor público “se concentra en las demandas que la ciudadanía valora y percibe como valiosas, para ello, el Estado lo debe incluir en sus mandatos (leyes y regulaciones)”.

Gracias a Moore (2006), hoy podemos entender el valor público dentro de la gestión pública eficaz y eficiente, con mandatos, leyes y reglamentos con los cuales los funcionarios y servidores tienen una actitud positiva en la prestación de servicios públicos que incluye beneficios sociales percibidos por los ciudadanos.

Otra forma de ver el valor público es en la relación Estado – ciudadano, donde se realiza un intercambio en forma de transacción, protegiendo los derechos del ciudadano con una prestación de servicios y finalmente con la satisfacción de sus necesidades.

De acuerdo a la ENAP (2017), el valor público “se expresa en un valor que el usuario final considera un beneficio, ya sea tangible o no, objetivo o perceptible por subjetividad o legitimidad, en tanto responda a los intereses, demandas y necesidades de los ciudadanos”. Y completa la idea con “responde al ámbito de la garantía de los derechos, y no sólo a la eficiencia y satisfacción en la prestación de los servicios pú-

blicos. El Estado es garante de derechos, ante todo, y gobierna decisiones que afectan esos derechos. Ello lo diferencia del sector privado donde su mirada está enfocada en la provisión de servicios específicos, y el valor público puede medirse en términos de rentabilidad. En el Estado, el valor es la satisfacción y la garantía del derecho público”.

De acuerdo a García (2015), las dimensiones del valor público son:

- Valor expresado en los servicios. Los ciudadanos derivan beneficios del uso personal de servicios públicos en una lógica similar a los beneficios derivados del consumo de aquellos comprados del sector privado. La satisfacción de usuario es crítica para el valor público.
- Valor expresado en los resultados. Los resultados genuinos son hoy vistos como mejores metas que las limitadas medidas de actividad o producto, las cuales corren el riesgo de ser distorsionadas. El ámbito de los resultados excede al modelo de operaciones de las entidades del Estado, y es clave el rol de los actores sociales, la comunidad, las familias, la empresa, etc.
- Valor expresado en la Confianza La confianza se ubica en el corazón de la relación entre ciudadanos y Estado. Es particularmente importante en relación a los servicios que influyen la vida y la libertad (salud y seguridad). Pero también importa para muchos otros servicios – incluyendo los servicios sociales y la educación. En estos casos, aun cuando se cumpla el servicio formal y las metas de resultado, una falla en la confianza podría destruir efectivamente el valor público.

El artículo centra su atención en una dimensión del valor público: Valor expresado en la confianza, y ello porque la corrupción genera desconfianza, entonces estamos explorando formas de restituir la confianza en el ciudadano.

Para entender el valor público, vamos a analizar las propuestas de la endoprivatización, la nueva gerencia efectiva, la gestión orientada a resultados y la cadena de valor público. Valor público. Concepto

1. Enfoque de endoprivatización

La endoprivatización, surgió en 1995 y trajo consigo los conceptos de nueva gerencia efectiva y valor público. Tal como lo señala Savoie (1995), “la nueva gerencia efectiva reemplaza al viejo paradigma vigente de la administración efectiva y tiene su raíz en la clausura de la fase de la exoprivatización y la inauguración de la etapa de la endoprivatización. Esto significa ‘desburocratizar’ las operaciones del gobierno y reducirlas substancialmente”.

El nuevo enfoque de endoprivatización se opone a la burocracia de los gobiernos y abre nuevas posibilidades para el desarrollo económico, humano y sostenible de un país y nos refiere a la nueva gerencia efectiva donde ella sustituye a la administración efectiva, por ende, con los aportes de los nuevos conceptos de la nueva gerencia pública, que agrega valor, sabemos a dónde vamos: a la búsqueda del desarrollo sostenible y también cómo: empleando la racionalidad instrumental, como lo precisa (Guerrero,

2004) “la endoprivatización del Estado, es la sustitución de la administración efectiva de los asuntos nacionales, por la idea, la metodología y la técnica de la gerencia privada, moviendo al mercado hacia dentro del Estado. En tanto la exoprivatización afecta al qué de la administración efectiva, la endoprivatización lo hace con el cómo”.

2. La nueva gerencia efectiva

Cuando Drucker (1954), se refiere al uso del tiempo en la gerencia, menciona que “su acción siempre tiene como objeto visualizar resultados futuros”. Posteriormente dedicó una obra a esa gerencia donde explicó que un negocio privado existe para producir resultados en el exterior, es decir, en el mercado y la economía.

En la nueva gerencia efectiva, los resultados deben dirigirse hacia la obtención de efectos, para lograr impactos positivos y conseguir una transformación social, reemplazando el antiguo paradigma de la administración efectiva. Hughes (1996), establece que “la perspectiva tradicional de la administración efectiva hacia un modelo que pone énfasis en los resultados y que reclama mayor responsabilidad y flexibilidad institucional. Se obliga a asumir una posición en torno al futuro del sector público y no cabe duda que éste será inevitablemente gerencial; tanto en la teoría como en la práctica”, refiriéndose a la nueva gerencia efectiva.

La nueva gerencia efectiva consiste en “un conjunto diferente de concepciones concurrentes en el foco de la endoprivatización de la gestión efectiva, cuyas diferencias internas radican en el grado de reforma posible del Estado”. Desde esta perspectiva, el neo manejo público puede dividirse en dos grandes concepciones: “la primera acepta la rescatabilidad del Estado y propone una estrategia de reforma a través de la adopción del ideario y la tecnología de la empresa privada; la segunda, que juzga un Estado como insalvable, propala su transformación radical dentro de la idea de firma privada competitiva” (Guerrero, 2004).

Según Savoie (1995), la nueva gerencia efectiva es un “paradigma empresarial de manejo privado provisto por el neoliberalismo, cuyo destinatario es el Estado”.

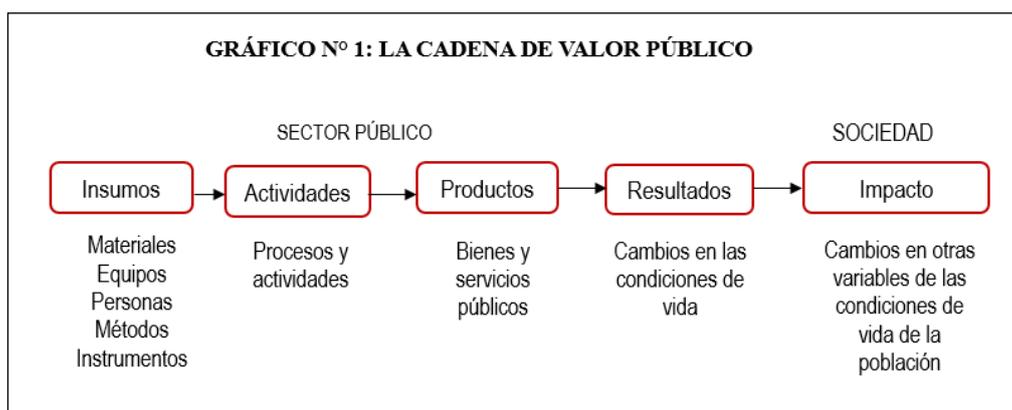
La gestión orientada a resultados es un enfoque “orientado a lograr cambios importantes en la manera en que operan las organizaciones, mejorando el desempeño en cuanto a los resultados como la orientación central. Proporciona el marco de la gestión y las herramientas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo del desempeño y la evaluación. Sus objetivos principales son mejorar el aprendizaje administrativo y cumplir las obligaciones de rendición de cuentas mediante la información de desempeño”. (Meier, 2003).

3. Cadena de valor público

De todas las herramientas que la endoprivatización ha contribuido con la gestión pública, tal vez, la cadena de valor pública es la más aceptada debido a su sencillez y practicidad. Según Hernández (2015), la Cadena de Valor Público “es un esquema o modelo de análisis que selecciona aspectos relevantes de las políticas que no pueden ser pasados por alto y los relaciona entre sí para lograr a una comprensión más acabada”.

La cadena de valor público es una herramienta que construye un servicio público e incorpora el valor público en él, de tal manera que se identifica resultados a nivel individual o grupo, así como el impacto en la sociedad. La transformación social debería ser su máxima aspiración.

En el gráfico N° 1 de la cadena de valor público podemos observar sus componentes fundamentales: Insumos, Actividades, productos, Resultados e Impacto. Se construye considerando la transformación social deseada y se sigue en línea con el impacto y los resultados, ambos están relacionados con la sociedad. Seguimos en línea con el producto o servicio público y se completa con los procesos, actividades e insumos necesarios para brindar el servicio público.



Fuente: SERVIR, ENAP, 2017.

Espacio de encuentro entre el desarrollo moral y valor público

Este es un espacio de encuentro entre el desarrollo moral y el valor público, aquí las actitudes del funcionario y servidor público intersectan las dos variables y puede relacionarse con las dimensiones del pos-convencional de Kohlberg (utilidad de los derechos fundamentales y la autonomía y ética universal).

1. Rendición de cuentas

Según Bolaños (2010), la rendición de cuentas, “es la obligación de toda persona a la que le es conferida una responsabilidad, de dar cuenta del encargo recibido, haciendo un descargo que puede ser satisfacto-

rio o insatisfactorio, debiendo provocar en el primer caso reconocimiento o efectos favorables, y en el segundo caso desaprobación o consecuencias negativas”.

La rendición de cuentas debe ejercerse en forma ética, porque existe una responsabilidad con el ciudadano en un escenario de democracia participativa y representativa, especialmente en una etapa de la gestión pública donde la incorporación de la participación del ciudadano es fundamental para el logro de resultados y el valor público.

2. Responsabilidad

Oszlak (2003), razona acerca del accountability como “la obligación misma de rendir cuentas, voluntariamente asumida por el sujeto, sin necesidad de que medie la intervención de un tercero para exigirla”. Este razonamiento incluye los valores del individuo y no depende de la exigencia de terceros.

El mismo autor continúa en su razonamiento y propone la expresión “responsabilidad” por considerar que podría reflejar mejor el sentido del o accountability, porque define la acción y objeto de responder, y no exigencia de que el sujeto lo haga, por más que el obligante pueda ejercer coerción para ello.

Siguiendo a Oszlak (2003), la responsabilidad es “la acción y efecto de rendir cuenta, por parte de un agente, respecto a los resultados de la responsabilidad asumida (metas logradas, productos entregados, recursos empleados), en función de un acuerdo implícito o formalizado. En contraste con el concepto de responsabilización, la responsabilidad mostraría dos diferencias significativas. Por un lado, invertiría la dirección de la exigencia, en el sentido de que sería en primer lugar el agente, y no el mandante, quien demostraría su voluntad de rendir cuentas, sea por un imperativo moral, una autoexigencia ética o, simplemente, una pauta cultural enraizada en su conciencia. Por otro lado, y recíprocamente, el principal no necesitaría acudir, de existir responsabilidad en el sentido indicado, a la imposición de una exigencia de rendición de cuentas, más allá de que el contenido de esa rendición voluntaria fuera o no pasible de evaluación y eventual sanción”.

Dentro del análisis crítico de Oszlak, vemos un compromiso moral de responder por el alcance de los productos o resultados de que se hace cargo, o de los insumos que emplea para ello, sin que medie exigencia externa alguna.

Los niveles corrupción podrían reducirse si existiera el liderazgo de las autoridades y la voluntad de los funcionarios y servidores públicos de aprender a desaprender y luego aprender el posconvencional de Kohlberg, cambiando de actitud, fortaleciendo y aplicando sus valores de los derechos fundamentales y la autonomía y ética universal, para actuar con responsabilidad en la rendición de cuentas, lo cual también se podría aplicar en alguna de las dimensiones de liderazgo de las autoridades.

Conclusiones

1. El espacio de trabajo entre el desarrollo moral y el valor público es la actitud del funcionario y servidor público.
2. Las dimensiones del posconvencional de Kohlberg son: utilidad de los derechos fundamentales y la autonomía y ética universal. Su aplicación en los funcionarios y servidores públicos, podrían devolver la confianza a los agentes económicos si reducen los niveles de corrupción.
3. El valor público está presente en la transformación social, las variables estratégicas, los resultados, las acciones estratégicas, el servicio público y los procesos y actividades de la cadena de valor público.
4. Existe una relación entre el desarrollo moral y el valor público. Los funcionarios y servidores públicos que fortalecen sus valores éticos y determinan la utilidad de los derechos fundamentales y el contrato social y su autonomía de su ética universal, deberían tener una actitud positiva en la rendición de cuentas y la responsabilidad.
5. Si los funcionarios públicos rinden cuentas con responsabilidad, basados en los derechos fundamentales de las personas y la ética universal, entonces existiría bajos niveles de corrupción, logrando un compromiso moral de responder por el alcance de los productos o resultados de que tiene a cargo, sin que medie exigencia externa alguna.

Bibliografía

1. Barra Almagiá, E. (1987). El desarrollo moral: una introducción a la teoría de Kohlberg. *Revista latinoamericana de psicología*, 19(1), 7-18. Recuperado de <http://bit.ly/2kZOEa>
2. BID. (2016). La gerencia moderna: alcances y características. En, *El desarrollo y su gerencia*. Washington D. C.: BID. Recuperado de <http://bit.ly/2BVQd5>
3. Blaug R. (2006). *Heritage, Democracy and Public Value*. University of Westminster. 2006.
4. Bolaños González, J. (2010). Bases conceptuales de la rendición de cuentas y el rol de las entidades de fiscalización superior. *Revista Nacional de administración*, 1(1), 109-138. Recuperado de <http://bit.ly/1t0khI>
5. Bonilla, A. y Trujillo, S. *Análisis comparativo de cinco teorías sobre el desarrollo moral*. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Psicología, Bogotá. 2005.
6. Darós, W. R. (2006). La libertad individual y el contrato social según J. J. Rousseau. *Revista Filosofía*, (44), 115-128. Recuperado de <http://bit.ly/2BVlRf>
7. Drucker P. (1954). *The Practice of management*. New York: Harper & Row.
8. Garcíaí, J.H. (2015). Gestión pública y valor público. *Actualidad Gubernamental*, (78), 1-3. Recuperado de <http://bit.ly/2caPP9>

9. Guerrero, O. (2004). El mito del nuevo management público. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9 (25), 1-54. Recuperado de <http://bit.ly/2l0vM4>
10. Hernández, D. El Modelo de la Cadena de Valor Público para el análisis de políticas. National University of General San Martín. 2015. https://www.researchgate.net/publication/282102250_El_Modelo_de_la_Cadena_de_valor_Publico_para_el_analisis_de_politica
11. Hughes, Owen E. (1996). La nueva gestión pública. En. Brugué, Q y Subirats, J. (eds.), *Lecturas de Gestión Pública*. (pp. 101-132). Madrid: MAP. Recuperado de <http://bit.ly/2jx79M>
12. Kohlberg, L. The Philosophy of Moral Development. Vol. I, *British Journal of Psychology*. 1982|
13. Mazo Álvarez, H. M. (2012) La autonomía: principio ético contemporáneo. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales* 3(1) 115-132. Recuperado de <http://bit.ly/2BclCn>
14. Meier, W. (2003). Resultados de la administración. Documento de discusión preparado para la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional, Ottawa, Canadá.
15. Mohamad, F. y Fredoun A.- E. Corrupción y desarrollo económico: Una revisión crítica de la literatura. Conferencia anual 50 de AARES, Sydney NSW. 2006.
16. Moore, M. (2006). Creando valor público a través de asociaciones público privadas. *Revista CLAD Reforma y Democracia*, (34), 1-22. Recuperado de <http://bit.ly/2nQTCj>
17. Oszlak, O. (2006). ¿Responsabilización o responsabilidad?: el sujeto y el objeto de un estado responsable”. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá. Recuperado de <http://bit.ly/2BAGmW>
18. Perú. Escuela Nacional de Administración Pública. (2017). Estado y Valor Público. Programa Formativo para la mejora de servicios públicos. Lima: SERVIR.
19. Piaget, J. (1936). El criterio moral en el niño. Editorial Martínez Roca. Recuperado de <http://bit.ly/21MDUU>
20. Savoie, D. (1995). Lo que está mal en la gestión pública. *Canadian Public Administration Review*. Canadá.