



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 89, Abril 2017, pp. 81-105

Aproximación a las consecuencias de la orientación al mercado en el servicio público de fomento de la Economía Social vasca

Jon Morandeira Arca
Victoria de Elizagarate Gutiérrez
David García Castro

Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea

Cómo citar este artículo: MORANDEIRA, J., ELIZAGARATE, V. & GARCÍA, D. (2017): "Aproximación a las consecuencias de la orientación al mercado en el servicio público de fomento de la Economía Social vasca", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 89, 81-105.

How to cite this article: MORANDEIRA, J., ELIZAGARATE, V. & GARCÍA, D. (2017): "An approach to consequences of market orientation in the Basque Social Economy fostering public service", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 89, 81-105.

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición online: 1989-6816.

© 2017 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.ciriec-revistaeconomia.es

Aproximación a las consecuencias de la orientación al mercado en el servicio público de fomento de la Economía Social vasca

Jon Morandeira Arca
Victoria de Elizagarate Gutiérrez
David García Castro

RESUMEN: *Teniendo en cuenta que la orientación al mercado puede variar entre distintos niveles de una misma organización y que la mayor parte de los estudios realizados, si no todos, en materia de orientación al servicio del público se han centrado en el ámbito institucional o nivel jerárquico de decisión estratégica, este trabajo se ha concentrado en el análisis de la orientación al servicio del público, en concreto sobre sus consecuencias, en una unidad básica de actuación pública dentro de un Gobierno, es decir, en un nivel jerárquico de la esfera táctica y operativa de la actuación pública. El análisis de las consecuencias de la orientación al servicio del público se ha realizado sobre la unidad básica de actuación pública de fomento de la Economía Social del País Vasco, mediante un total de 9 entrevistas semi-estructuradas dirigidas a los informantes-clave definidos.*

PALABRAS CLAVE: Orientación al mercado, marketing público, gestión pública, unidades básicas de actuación pública.

CLAVES ECONLIT: H41, H83, M31.

Cómo citar este artículo / How to cite this article: MORANDEIRA, J., ELIZAGARATE, V. & GARCÍA, D. (2017): "Aproximación a las consecuencias de la orientación al mercado en el servicio público de fomento de la Economía Social vasca", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 89, 81-105.

Correspondencia: Jon Morandeira Arca, Profesor del Departamento de Economía Financiera II, Instituto de Derecho Cooperativa y Economía Social - GEZKI, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, jon.morandeira@ehu.eus; Victoria de Elizagarate Gutierrez, Profesora Colaboradora Honorífica, Instituto de Economía Aplicada a la Empresa (IEAE), Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, victoria.elizagarate@ehu.eus, y David García Castro, Profesor Asociado, Departamento de Economía Financiera II, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, david.garcia@ehu.eus.

EXPANDED ABSTRACT

An approach to consequences of market orientation in the Basque Social Economy fostering public service

That marketing is a social process and not only as a series of entrepreneurial activities (Cervera, 1999) is something beyond dispute. In this regard, Kotler and Levy (1969) advocated the expansion of marketing beyond what was considered to be traditional because all organizations develop one product or another which is then offered to consumers via a certain type of technique with a view to ensuring its acceptance. This gave rise to the debate over the limits of the said application (Kotler, 1972; Hunt, 1976; Trustrum, 1989) proposing conceptual models with this application and supporting the application of new fields (Shapiro, 1973).

Even when for some authors rejected the extension of marketing limits warning of the risks involved in applying it to areas different from those subject to market laws (Carman, 1973; Bartels, 1974; Luck, 1974; Foxall, 1989; Howe, 1990), some other authors pointed out that if the intention was to solve new marketing problems originating from public and private policies (Alderson and Cox; 1948) "a framework which provides a better perspective than that found in the literature" would be necessary, that is, they were in favour of broadening the scope of the application of marketing and proceeded with its adaptation in order to understand and analyse the problems present in all types of situations (Vázquez, 2004).

The search following the Marketing Theory for a suitable framework regarding the question raised, led to the acceptance of a new exchange model (Munuera, 1992). Initially proposed by Alderson (1965) with subsequent additions, it identified exchange as the central element of marketing. In this regard, Kotler (1972) and Bagozzi (1975 and 1979) endorse the application of marketing wherever there exists an exchange and whatever its nature.

However, subsequent reviews criticised exchange as a paradigm of the Marketing Theory based on the unclear definition of exchange itself. Other criticisms were aimed at the risk of overextending what are considered to be exchanges as the subject of a marketing study, given that "not all exchanges are marketing exchanges" (Arndt, 1978) since it is recognised that there exists a non-economic field of social activity where personal interest or usefulness must not be regarded as its goals.

The whole progressive process regarding the extension of the scope of marketing entailed the move from the field of business to that of non-profit organizations, to later consider exchanges that do not imply any monetary consideration and, finally, to cease constraining its application in the customer, consumer and users' markets, and give it a leading role in the substantiation of any type of exchange which might satisfy any of the multiple goals set by various individuals and organisations or entities (Vázquez, 2004).

Bagozzi's proposal (1975) that marketing covers the activities related with exchange and the phenomena that give rise to it together with its repercussions has been widely accepted in the absence of a formal structure regarding the Theory of Exchange. As Hunt (1976) points out, the scope and extent of marketing is unquestionable, expanding, as it is, towards a growing number of phenomena and applications in a social process or, as Leonard (1980) pointed out, a process which is the result of the necessary adaptation to changes in society. So it was that in the late 1990s, after the period from 1980 to 1990, when marketing was applied from a product-centred perspective, the Public Administration centred on the citizens, converting them into the focal point of all activities and concentrating on their wishes, developing services designed to answer their needs and studying their degree of satisfaction (Bouzas-Lorenzo, 2010).

Considering all above the aim of this paper is to analyse the public service orientation of the state interventions, focusing in the lowest unit of the Social Economy. To achieve this objective, this research has focused on a basic unit of the Basque Country's public action for the development of the Social Economy. This is the institutional body which is concerned with the development of the Basque Social Economy, which it provides with public services.

As far as methodology is concerned, first of all, the measuring instruments of the various concepts/dimensions, existing scales previously validated by other authors have been adopted, adapting, where applicable, items of the field of study. The public service orientation has been measured on the basis of the scales created and validated by Cervera (1999a) and Cervera et al (1999b) who use 5 point Likert scales in which items in reverse are included to avoid errors of bias in the responses or lack of consent, or acquiescence bias or bias towards assent. However, the surveys, apart from those items that make up the aforementioned scales, have incorporated the items which, for reasons of improvement in reliability, were left out of the suggested public service orientation model together with one item or another that were considered to be of interest.

Apart from this, a qualitative study was carried out with a view to bestowing a higher value on the quantitative data, because qualitative information provides a justification for the aforementioned data (Fernández, 1999). Therefore, a total of 9 semi-structured interviews were conducted to a specific group of nine key informants. Thus, using the two samples as a whole and bearing in mind the need to consider the dimensions of performance/achievement/consequences (Jaworski and Kohli, 1996) and the

analysis carried out by Cervera (1998) separately, the number of dimensions conceptualised within the consequences was verified by means of a principal components analysis (PCA) with varimax rotation

When it comes to the main findings, it can be seen from the analysis of the consequences of the public service orientation of the Directorate for Social Economy that all the dimensions regarded as a consequence were valued very positively except for the participation of the public with a poor valuation, since, although the public participates, it does so through the representative organisations. Furthermore, satisfaction is closely related with the duration of the provision of the service, which, in turn, is the characteristic or attribute of the service that generates the most controversy and raises the question of the need for a different way of providing services. The other two characteristics or attributes of the services are closely related with the important role of the organisation's technical staff. Therefore, although we are not able to establish a relationship with causality, we can affirm that the basic unit of public action for the development of the Social Economy, which has a high level of public service orientation, achieves a good performance as far as satisfaction, staff, service and participation are concerned.

Apart from this, taking into account that market orientation can vary between different levels of the same organisation and that most, if not all, of the studies carried out regarding public service orientation have centred on the institutional sphere or hierarchy level of strategic decisions, this work has concentrated on the analysis of public service orientation in a basic unit of public action within a Government, that is, at a hierarchical level of the tactical and operational area of public action. Thus, the main aim of the work was to analyse public service orientation in the field of the public sector of the basic unit of public action regarding the development of the Basque Social Economy. Therefore, it is in the area of the basic units of public action where the contributions of this study are centred.

Finally, it must be pointed out that this research should not be considered a casual research, and that no casual relation is confirmed in this study.

KEYWORDS: Market orientation, public marketing, public management, basic units of public action.

1.- Introducción

“En su capacidad de afrontar nuevos objetos de estudio, el carácter interdisciplinar del marketing permite importar las teorías, conceptos y leyes de disciplinas conexas y estudiar objetos ya sujetos a investigación bajo una óptica distinta” (Cervera, 1999). Aunque la expansión del marketing en el sector público ha sido cuestionada o considerada periférica (Walsh, 1994), esta expansión es un hecho generalmente reconocido siendo numerosos los trabajos presentados sobre diversas aplicaciones del marketing en este campo (Laverie y Murphy, 1993).

El marketing representa una filosofía que orienta a la organización al conocimiento y comprensión de sus clientes para la satisfacción de sus necesidades. Una filosofía donde la adopción del concepto de marketing implica la consideración de las necesidades del público en los procesos de elaboración de los proyectos públicos de forma que a través de la participación se transforma y adapta tanto la organización como los servicios ofertados (orientación al marketing/mercado) (Cervera, 2001). Por lo tanto, el marketing resulta ser la mejor plataforma de planificación para un organismo público que quiere satisfacer las necesidades de los ciudadanos y proveer auténtico valor. La principal preocupación del marketing consiste en ofrecer resultados valorados por el mercado objeto. En el sector público, el mantra del marketing es el valor para el ciudadano y su satisfacción (Kotler y Lee, 2007: 18).

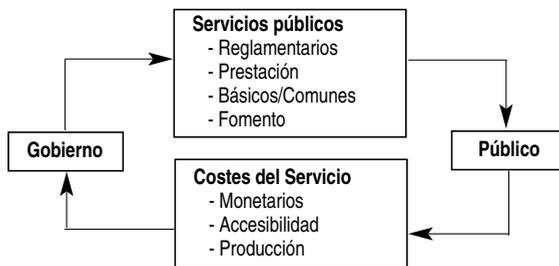
De hecho, la propia OCDE (1996) en su publicación *La Administración al Servicio del Público*, considera fundamental “abandonar la noción de relación entre administrado y administrador para considerar que la Administración es un servicio cuyo cliente es el público” (OCDE, 1996: 19), desarrollando un nuevo valor de gestión: la Administración receptiva. Receptividad entendida “como la inteligibilidad y la accesibilidad de la Administración, su capacidad para responder a las necesidades de los clientes dentro de los límites que definen los poderes públicos y las posibilidades que ofrecen a sus clientes para que participen en las actividades administrativas” (OCDE, 1996: 63). Receptividad que “puede compararse sobre todo con la disciplina de las ciencias de la gestión que es el marketing” (OCDE, 1996: 61), de hecho, el informe elaborado por OCDE (1996) “intenta mostrar que un espíritu más abierto a la gestión, incluso al marketing, es condición indispensable para una mayor receptividad de la Administración” (OCDE, 1996: 243).

Incluso desde disciplinas como el Derecho Administrativo son muchos los autores que abogan por el marketing (Ramió, 1999). Así, el *New Public Management* ha sido el paradigma dominante en la gestión pública en los últimos tres décadas (Gromark y Melin, 2013), paradigma que asume que el sector público puede mejorar su gestión importando principios y técnicas del sector privado, caracterizándose por el mayor énfasis al rendimiento, implementación mecanismos de mercado y orientación al cliente (Pollitt et al, 2007).

En este contexto, el núcleo central del marketing público es la gestión de la relación de intercambio que se mantiene entre la administración y el administrado¹ (Morandeira et al, 2011), donde los componentes principales son los actores y los flujos entre los mismos. Dichos flujos son consecuencia de los diferentes intercambios que surgen entre la Administración Pública y el público.

Por ello, resulta de vital importancia la definición de los intercambios que se producen en el seno de la relación entre ambos. Chias (1995), define la gestión del marketing en el sector público como el proceso de planificación y ejecución de la política del Gobierno para crear intercambios (intercambios públicos) que satisfagan tanto los objetivos sociales como los del Gobierno. Plantea un modelo general de intercambios, los llamados intercambios públicos, en el que se diferencian seis tipos de intercambios. Entre los que se destaca, el intercambio de Servicios (véase Figura 1), en el que el Gobierno actúa como prestador de los servicios y el público al que se dirige soporta unos coste de participación. Pero, siempre, teniendo en cuenta que el servicio público es un subsistema dentro del sistema de la administración pública (Matei y Matei, 2011).

Figura 1. El Intercambio de Servicios Públicos



FUENTE: Chias (1995: 52).

En cualquier caso, aceptar la aplicabilidad del concepto de marketing en los gobiernos debe hacerse sin menosprecio de los diversos factores diferenciadores que modifican el funcionamiento del marketing en este entorno, de la oferta, de la relación gobierno-ciudadanos, de los productos ofertados por la administración y respeto al propio marketing (Ritchie y La Bréque, 1975; Laufer, 1976; Lamb, 1987; Snavely, 1991; Cowell, 1991). Pero además, como consecuencia de su consideración como sistemas en constante interacción con su entorno económico y social, las organizaciones públicas no

1.- El concepto de cliente de los ciudadanos debe ser entendido como expresión de mayor exigencia, activismo por ambas partes, e incorporando no solamente personas o individuos sino grupos, asociaciones o colectivos (Subirats, 1992). El cambio en el modelo de gestión del sector público europeo, tanto a nivel del Estado como a nivel de las corporaciones locales, se ha traducido en la promoción de los servicios públicos, considerando a los usuarios no como administradores, sino como clientes (Bouinot y Bermils, 1995). En España se ha tendido hacia el vocablo cliente, especialmente en los procesos de modernización de la Administración Pública (Chias, 1995). Se debe reconocer que el público puede asumir tres diferentes roles en relación a la gestión pública: consumidor, ciudadano o colaborador (Clayton, 2013).

pueden limitar su relación con el público a través de los productos que prestan sino que deben relacionarse con toda la sociedad frente a la que deben legitimar su existencia (Laufer y Burlaud, 1989). De todo ello, surgen diferentes conceptos de marketing: el marketing institucional, de relación o “de la caja negra” y marketing de producto (Laufer y Burlaud, 1989:167). En este mismo sentido Vázquez y Placer (2000), señalan que el marketing institucional forma parte del marketing público como aquel que debe legitimar la actividad de la Administración Pública en su conjunto, junto con el marketing de servicios públicos que se centra en la relación de intercambio entre el público y un servicio público concreto. En este mismo sentido, Chias (1995 y 2007) también considera esa misma distinción cuando plantea un marketing público formado por el marketing-mix de gobierno y el marketing-mix de gestión.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos llegar a afirmar que el Marketing Público o de la Administración Pública está compuesto por dos aplicaciones de marketing:

- Marketing Público Institucional, aquél que se centra en el intercambio de dialogo público. De esta manera se provee la capacidad de agregar los distintos programas mediante una planificación de la actividad administrativa basada en criterios de transparencia y racionalidad (Röber, 1989), y por tanto, facilitando su legitimación en el entorno en que se ubica (Martín, 1993: 661).
- Marketing de Servicios Públicos, aquél que se centra en el intercambio de servicios públicos, facilitando la legitimación de la Administración Pública mediante los productos/servicios que oferta.

Pero además, los dos niveles de marketing no se dan de forma aislada y/o antagónica, sino que coexisten en función de la capacidad de concretar las acciones en productos tangibles (Laufer y Burlaud, 1989; y Vázquez y Placer, 2000).

A su vez, Chias (1995) plantea que pueden existir diferentes categorías o tipos de marketing público o más bien de marketing de servicios públicos, ya que la cuestión se plantea sobre la base de la diversidad de contenidos de la oferta pública y de las características propias de cada una. Es por ello que Chias (1995) formula una metodología de planificación estratégica del marketing público (definida para proceder) para su posterior aplicación a diversos servicios públicos.

2.- Orientación al mercado en el sector público: orientación al servicio del público

La asunción o la implantación de la filosofía de marketing implica la existencia o la necesidad de asumir una orientación al mercado, de hecho, se define la orientación al mercado como la adopción del concepto de marketing (Grönroos, 1989 y 1994; Kohli y Jaworski, 1990) o como su operacionalización (McCarthy y Perreault, 1993).

Una de las primeras aplicaciones empíricas de la orientación al mercado en la empresa lucrativa fue la realizada por Narver y Slater (1990), quienes incluyen aspectos filosóficos y comportamentales que consisten en tres componentes: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional. A su vez, Kohli y Jaworski (1990) defienden la orientación al mercado desde una perspectiva conductual de procesamiento de información; de generación de información procedente del mercado (para comprender sus necesidades), diseminación de dicha información (para compartir esa comprensión), y de respuesta a la misma (para la satisfacción de las necesidades del mercado). Constituyéndose dicho procesamiento de información como el núcleo central de la orientación al mercado, tanto en el ámbito lucrativo como en el ámbito sin ánimo de lucro, en el sector privado y en el sector público (Cervera, 2004). De hecho, durante los últimos años la adopción de los planteamientos teóricos de la orientación al mercado han mostrado una gran eficacia al aplicarlos a instituciones públicas (Flavián y Lozano, 2004).

En este sentido, son muchos los autores que han adaptado los trabajos de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) al ámbito no lucrativo: aquellos que estudian la orientación al mercado en los centros de salud y hospitales (George y Compton, 1985; Hayden, 1993; Wood et al, 2000); aquellos que los adaptan a las organizaciones no lucrativas y fundaciones (Balabanis et al., 1997; Bennett, 1998; Álvarez et al., 2002; Gainer y Padanyi, 2005; Modi y Mishra, 2010; Modi, 2012); y aquellos que se centran en el sector público (Administración Pública y Universidades) (Caruana et al., 1998; Cervera et al, 1999; Flavián y Lozano, 2006 y 2007).

Además, las características propias de las instituciones/organizaciones públicas son o deben ser argumentos suficientes para justificar la necesidad de la aplicación de la orientación al mercado para la mejora de su objeto de servicio al público, puesto que, ésta es la que legitima su existencia (Hayden, 1993), diversas experiencias en el ámbito del sector público apoyan la aplicación de determinadas herramientas de marketing como consecuencia de la adopción de una filosofía de acercamiento al público y, así, satisfacer las necesidades del mismo de manera más eficiente en lo que se ha denominado Orientación al Servicio del Público (Cervera, 1999a).

En la línea de Diamantopoulos y Hart (1993) y de Cadogan y Diamantopoulos (1995), se considerará que es apropiado desarrollar medidas del concepto adaptado a cada contexto específico, y por tanto, también, en el ámbito de la Administración Pública como organización no lucrativa proveedora directa o indirecta de servicios, considerando las peculiaridades del modelo para ella. Se convierte, así, el modelo de Kohli y Jaworski adaptado por otros autores en el ámbito no lucrativo (Bhuiyan, 1992; Wood y Bhuiyan, 1993; Bennett, 1998; Caruana et al., 1998; Wood et al, 2000; Vázquez et al, 2002; Flavián y Lozano, 2007; Mahmoud y Hinson, 2012 y Agirre et al, 2014) como el modelo más aplicado en dicho ámbito y por tanto, idóneo para el análisis de la orientación al mercado en la Administración Pública: *Orientación al Servicio del Público* (Cervera, 1999a y 2004).

Tal y como indica Cervera (1999a), para poder realizar una aplicación del modelo de orientación al mercado de Kohli y Jaworski deben replantearse, tal y como se ha indicado anteriormente, las dimensiones que componen la orientación al mercado atendiendo a las peculiaridades de la organización, la Administración Pública. Así, plantea un modelo teórico de Orientación al Servicio del Público (véase Figura 2).

Figura 2. Orientación al Mercado en la Administración Pública



FUENTE: Elaboración propia a partir de Cervera (1999a y b).

Como se muestra en la figura, la orientación al servicio del público comprende una estructura similar a la seguida por las dos aportaciones más importantes respecto a la orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990), pero dadas las características de la Administración Pública con matizaciones en las dimensiones y en los antecedentes y consecuencias de la orientación al mercado.

3.- Estudio de caso

3.1. Objeto de estudio

Atendiendo a la distinción de los dos niveles desde la perspectiva del Marketing Público (Marketing Público Institucional y Marketing de Servicios Públicos) y a que el nivel de orientación al mercado varía entre los diferentes niveles de una misma organización empresarial (Rukuert, 1992), resulta de interés el análisis de la cuestión en la unidad básica de actuación pública de los gobiernos. Pero además, dado que los estudios relacionados con la orientación al mercado suelen considerar únicamente el juicio de la oferta (la organización), en el presente trabajo pretende realizar un acercamiento a la orientación al servicio del público y sus consecuencias desde la perspectiva de la demanda (público objetivo). Concretamente, se analizan las consecuencias de la orientación al servicio del público teniendo en cuenta las opiniones tanto del público objetivo como la de las personas responsables de prestar el servicio (técnicos), y no en base a las opiniones de los directivos de las entidades tal y como se lleva a cabo en la mayoría de los estudios en este ámbito. El objetivo principal es el análisis de las consecuencias de la orientación al servicio público en unidades administrativas públicas básicas o primarias, ámbito operativo, en comparación con aquellos análisis realizados en ámbitos más tácticos de niveles jerárquicos superiores, y poder identificar las posibles diferencias entre ambas.

En este caso, se ha optado por la unidad administrativa básica de actuación pública para el fomento de la Economía Social en el País Vasco: la Dirección de Economía Social del Gobierno Vasco². Es éste el órgano institucional dedicado al fomento y promoción de la Economía Social vasca, es decir, es el agente por excelencia de promoción de la Economía Social vasca a la que le presta servicios públicos de fomento. Por tanto, el objetivo es el análisis, desde el punto de vista de la demanda, de las consecuencias de la Orientación al Servicio del Público en la Dirección de Economía Social del Gobierno Vasco, unidad básica de actuación en el ámbito de fomento de la Economía Social del País Vasco.

2.- Gobierno de la Comunidad Autónoma del País Vasco (España).

El universo de referencia para la entrevista a efectos de medición de las consecuencias de la orientación al servicio del público de la Dirección de Economía Social del Gobierno Vasco se ha acudido a informante-claves (altos cargos/directivos y/o técnicos/as) de las entidades representativas de las empresas de Economía Social³ y a la propia Dirección, sirviéndonos como informante-claves de los técnicos del área de fomento de la misma. Concretamente, 2 técnicos de la Dirección de Economía Social del Gobierno Vasco, 2 representantes de ASLE (Asociación de Sociedades Laborales de Euskadi), 2 representantes de Elkar-Lan (sociedad de utilidad pública para la promoción cooperativa), 1 representante de Erkide (Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado, Enseñanza y Crédito de Euskadi), 1 representante de FCAE (Federación de Cooperativas Agro-alimentarias de Euskadi) y 1 representante de FECOE (Federación de Cooperativas de Consumo de Euskadi).

Se han seleccionado estos informantes dado que todos ellos se encuentran en una buena posición para poder comprender y describir las características y conceptos organizativos que se tratan, y en el caso de los técnicos de la Dirección por su independencia (laboral) con respecto a los partidos políticos.

3.2. Metodología

Respecto a los instrumentos de medida de los diferentes conceptos/dimensiones, se han adoptado aquellas escalas existentes y validadas previamente por otros autores, adaptando en su caso los ítems al ámbito de estudio. Se ha medido la orientación al servicio del público en base a las escalas creadas y validadas por Cervera (1999a) y Cervera et al (1999b) que utiliza escalas Likert de 5 en las que se incluyen ítems en sentido inverso para evitar errores de tendencia en las respuestas o vicios de mero consentimiento, o sesgo de aquiescencia/asentimiento (Ray, 1990). De esta manera, se ha realizado un cuestionario respecto a las consecuencias (Tabla 1).

En la Tabla 1 se muestran los ítems utilizados para que los representantes de las organizaciones representativas valoren diferentes aspectos sobre las consecuencias de la orientación al servicio del público, además de aquellos ítems incluidos en el modelo (participación), se han incluido otros aunque no se introdujeron en el modelo analizados por Cervera (1999a) y Cervera et al (1999b).

3.- Tal y como la define la propia Dirección, es decir, aquella compuesta por cooperativas y sociedades laborales.

Tabla 1. Consecuencias de la Orientación al Servicio del Público

<i>C1 El tiempo de prestación del servicio es</i>
<i>C4 La satisfacción del público es</i>
<i>C5 La calidad de los servicios prestados por la dirección es</i>
<i>C6 La atención al público de la dirección es</i>
<i>C7 La participación del público en la planificación de nuevos servicios es</i>
C8 La participación de las organizaciones representativas del público en la planificación de nuevos servicios es
<i>C9 La participación del público en los procesos de modificación o eliminación de servicios es</i>
C10 La participación de las organizaciones representativas del público en los procesos de modificación o eliminación de servicios es
<i>C11 La participación del público en la prestación del servicio es</i>
C12 La participación de las organizaciones representativas del público en la prestación del servicio es

Cursiva: No se introdujeron en el modelo causal.

Negrita: Ítems nuevos.

FUENTE: Elaboración propia.

En relación a la participación, se ha dividido cada ítem relacionado con la participación en dos, en base a Young (1991) que toma en consideración la participación tanto de los ciudadanos como los representantes de éstos en los procesos de planificación y prestación de los servicios para que una Administración Pública esté orientada. Pero también, teniendo en cuenta diversos trabajos sobre la participación ciudadana o participación pública (Thomas, 1995 y 2012; Irvin y Stansbury, 2004 y Bryson et al, 2013) que hacen referencia no solo a los ciudadanos sino también a los stakeholders. En consecuencia, se han incorporado los ítems C8, C10 y C12.

Con todo ello, se han realizado entrevistas en profundidad semiestructuradas, se ha utilizado un guión con los temas a tratar en la entrevista y controlando directamente el proceso de obtención de información, lo que ha permitido obtener información de un conjunto de individuos a través de conversaciones personales e individualizadas entre el entrevistador y cada uno de los individuos de la muestra (Fernández, 1999: 207 y 210). Se ha seguido una de las tendencias en técnicas cualitativas de combinación de metodologías denominada por Fernández (1999: 207) *Técnica cualitativa/cuantitativa*, se ha desarrollado la entrevista aplicando las escalas.

Para la recogida de datos se ha utilizado el método del “informante-clave” (Campbell, 1955) que se basa en la existencia de individuos en una organización con determinadas aptitudes, status y amplio conocimiento que proveen información de la colectividad. Aunque hay expertos que mantienen que los informante-claves pueden ser una fuente de error (Silk y Kalwani, 1982), es muy utilizada para la medición en ámbitos sociales, y concretamente, en el estudio de la orientación al mercado (Eliasberg y Michie, 1984 en Cervera et al, 1999b). De hecho, estudios clásicos en el ámbito de la orientación

al mercado se han valido de un solo informante-clave sin consecuencias negativas en la fiabilidad (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990; y Gounaris y Avlonitis, 1996).

Se ha llevado a cabo un análisis de las propiedades psicométricas de fiabilidad y validez de las escalas de medidas, y se han utilizado diversas técnicas de análisis para el estudio de las consecuencias de una orientación al servicio del público en la Dirección de Economía Social del Gobierno Vasco.

Dado que en el trabajo de campo se han obtenido datos de las consecuencias para diferentes públicos, se procederá a determinar si existen diferencias entre los valores dados por los diferentes públicos y llevar a cabo el análisis de la fiabilidad y validez en conjunto, utilizando para ello un análisis del test t de Student para cada variable/ítem. Concretamente, se realizará un análisis del test t para muestras independientes o no relacionadas, que se aplica de modo especial a muestras pequeñas ($N \leq 30$), para contrastar la hipótesis nula de que las medias de dos muestras independientes, pudiendo ser de distinto tamaño, son iguales (Santesmases, 2009: 248-251). Pero además, una vez contrastado lo anterior, teniendo en cuenta la necesidad de considerar de forma separada las dimensiones del performance/desempeño/consecuencias (Jaworski y Kohli, 1996) y el análisis de Cervera (1998), se ha procedido a verificar mediante un análisis factorial de componentes principales (ACP) con rotación varimax el número de dimensiones conceptualizadas dentro de las consecuencias para su posterior análisis de la fiabilidad y validez.

En cuanto a la fiabilidad de la escala, se ha llevado a cabo mediante el Coeficiente de Cronbach (Cronbach, 1951). Mediante este coeficiente se mide la consistencia interna, es decir, el grado en que los ítems de la escala están correlacionados entre ellos, y si los ítems están altamente correlacionados sugiere que existe una variable común.

Pero siendo la fiabilidad condición necesaria no es suficiente, por lo que debe llevarse a cabo un análisis de la validez en un segundo término. La validez es el grado en que un instrumento mide el concepto bajo estudio (Bohrstedt, 1976), existiendo diferentes tipos (Vila et al, 2000), pero dadas las características del estudio nos limitaremos a probar la validez de contenido de las escalas utilizadas.

En cuanto a la determinación del **grado o nivel de las consecuencias de la orientación al servicio del público**, se suele plantear la utilización de las puntuaciones de los factores o de las variables, teniendo ambas ventajas y desventajas, sin existir una única respuesta para todas las situaciones (Cervera, 1999a: 221 y 2004: 65). En este caso, para el grado o nivel de las consecuencias de la orientación al servicio del público en la Dirección de la Economía Social del Gobierno Vasco, al no estar la escala testada y con poca evidencia de fiabilidad y validez se utilizaran las variables (Cervera, 1999a: 221).

Por tanto, y en primer lugar, siguiendo a Cervera (1999a: 224-225) con base en Trespalacios et al (1997), se calculan los *niveles medios* de orientación al servicio del público por medio de las medias y teniendo en cuenta las desviaciones típicas en cada uno de los ítems incluidos en los factores/dimensiones.

En segundo lugar, pudiendo ser las técnicas cualitativas y las cuantitativas procedimientos complementarios, se desarrolla un *análisis cualitativo* de los aspectos de las consecuencias de la orientación al servicio del público. El estudio cualitativo proporciona información de gran utilidad para la interpretación de los resultados de las técnicas cuantitativas y, a su vez, proveyendo a los datos cuantitativos mayor valor cuando están arropadas con una información cualitativa que aporta una justificación de dichos datos (Fernández, 1999). Es más, “la combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos permite conseguir un conocimiento más completo del tema estudiado.” (Ortega, 2010: 143).

Y por último, se creará un *índice de medida* del nivel o grado de las consecuencias de la orientación al servicio del público de la Dirección de Economía Social a partir de las variables/ítems (Gaski y Etzel, 1986: 71-81). Con el objeto de hacer más comprensible dicha puntuación y dado que cada uno de los ítems puede llegar a tener una puntuación entre 1 y 5 puntos, es decir, son variables medidas en una escala Likert de 5, se han generado cuatro intervalos (nada buena/o, poco buena/o, bastante buena/o y muy buena/o) que determinan los diferentes posibles niveles de orientación al servicio del público y sus consecuencias.

3.3. Análisis de resultados

Antes de proceder al análisis de la fiabilidad y validez, debemos reparar en el hecho de que en nuestro trabajo de campo hemos obtenido datos para diferentes públicos, es decir, para los técnicos/trabajadores de la Dirección de Economía Social y para las organizaciones representativas de las entidades de Economía Social que son el público objetivo de la Dirección.

Por ello, en primer lugar debemos establecer si existen diferencias entre los valores dados a las consecuencias por los diferentes públicos y así poder llevar a cabo el análisis de la fiabilidad y validez en conjunto. En este sentido, y en primer lugar, se ha llevado a cabo un análisis del test t de Student para cada variable/ítem.

En este caso, no se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias en ninguno de los casos dado que en todos los casos el nivel de significación alcanzado es superior al mínimo usual de $p > 0,05$, ni a un nivel de $p > 0,01$. Por lo que podemos afirmar que no existen diferencias significativas entre los valores medios asignados por los técnicos/trabajadores de la Dirección de Economía Social y los asignados por los representantes de las organizaciones representativas de las entidades de Economía Social a las consecuencias. Por ello, cuando se trata de unidades administrativas básicas y se entrevista o se tiene en consideración el juicio de los técnicos o trabajadores de la misma se podría eludir la limitación de considerar únicamente el juicio de la oferta al no existir diferencias significativas en los valores asignados.

Tabla 2. Test t de Student para dos medias de muestras independientes sobre las consecuencias de la Orientación al Servicio del Público

Ítem	Nº Casos	t de Student	Grados de libertad	Significación (2 colas)
C1	7	1,0517	7	p = 0,3657
	2			
C4	7	1,0435	7	p = 0,3314
	2			
C5	7	0,7888	7	p = 0,4561
	2			
C6	7	-0,1584	7	p = 0,8786
	2			
C7	7	1,0691	7	p = 0,3205
	2			
C8	7	-0,4757	7	p = 0,6488
	2			
C9	7	1,1062	7	p = 0,3052
	2			
C10	7	-0,4757	7	p = 0,6488
	2			
C11	7	1,1062	7	p = 0,3052
	2			
C12	7	-0,9208	7	p = 0,3878
	2			

FUENTE: Elaboración propia. Tratamiento de datos *Dyane Versión 4*.

Por tanto, podemos proceder al análisis de la fiabilidad de la escala utilizando las dos muestras en su conjunto ya que no existen diferencias significativas en las respuestas respecto a las consecuencias. Así, utilizando las dos muestras como un único conjunto y teniendo en cuenta la necesidad de considerar de forma separada las dimensiones del performance/desempeño/consecuencias (Jaworski y Kohli, 1996) y el análisis de Cervera (1998), se ha procedido a verificar mediante un análisis factorial de componentes principales (ACP) con rotación *varimax* el número de dimensiones conceptualizadas dentro de las consecuencias. Así, se obtienen los factores que se muestran en la siguiente Tabla 3.

Tabla 3. Cargas de los factores retenidos

Ítems	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
C1	0,5174	0,6782*	0,2052	-0,1709
C4	0,0565	0,0096	-0,0334	0,9905*
C5	0,2488	0,9011*	-0,2530	0,0955
C6	-0,1430	0,8205*	0,4912	0,2052
C7	0,9219*	-0,0255	0,3155	0,1839
C8	0,3958	0,0999	0,9048*	-0,0472
C9	0,9484*	-0,0865	0,2667	0,0101
C10	0,3958	0,0999	0,9048*	-0,0472
C11	0,8289*	0,2355	0,2299	-0,0337
C12	-0,3960	0,6263*	0,1963	-0,2610
Valor propio	3,2597	2,4212	2,2480	1,1692
% de varianza	32,60%	24,21%	22,48%	11,69%
% acumulado	32,60%	56,81%	79,29%	90,98%

FUENTE: Elaboración propia. Tratamiento de datos *Dyane* versión 4.

De este modo, se han identificado cuatro factores que están compuestos por los ítems que se muestran en la Tabla 4 junto con el correspondiente alpha de Cronbach para el análisis de la consistencia interna de las escalas, en su caso. Debemos señalar que se ha decidió componer el factor/dimensión participación de los interlocutores por los ítems C10, C11 y C12. Porque aunque el ACP nos indique que este último ítem no está asociado con la escala de medida de la participación de los interlocutores del público, es evidente que su formulación está totalmente ligada a la misma.

Tabla 4. Coeficiente alpha de Cronbach para las escalas de las consecuencias de la Orientación al Servicio

Ítems	Dimensión Factor	α de Cronbach
C4	Satisfacción	-
C1	Servicio	0,6818
C5		
C6		
C7	Participación Público	0,9581
C11		
C8	Participación Interlocutores	0,6842
C10		
C12		

FUENTE: Elaboración propia. Tratamiento de datos *Dyane* versión 4.

Se observa, a la vista de lo expuesto en la Tabla 4, que queda contrastada la fiabilidad o consistencia interna de las escalas ya que aunque en un principio los valores aceptables son un $\alpha \geq 0.7$, se considera que la fiabilidad es aceptable cuando no baja de 0.5-0.6 (Hair et al, 1999).

Pero dado que el análisis de la fiabilidad es condición necesaria pero no suficiente para que las escalas sean válidas, procedemos al análisis de la **validez**. Validez que, como se ha señalado, en nuestro caso se probará con el análisis de la validez de contenido. Esta validez de contenido puede estar garantizada por el hecho de que para el desarrollo y definición de la escala de orientación al servicio del público se ha llevado a cabo una exhaustiva revisión de la literatura y de una adaptación en el ámbito objeto de estudio, además de un Análisis de Componentes Principales para el caso de las consecuencias.

Atendiendo al estudio de las **consecuencias de la orientación al servicio del público**, siguiendo a Cervera (1999a: 224-225) con base en Trespalacios et al (1997), se calculan los *niveles medios* de las mismas por medio de las medias y teniendo en cuenta las desviaciones típicas en cada uno de los ítems incluidos.

Tabla 5. Medias y desviaciones de los ítems de las dimensiones de las consecuencias

Ítems	Media	Desviación	Consecuencias
C4	3,89	0,57	Satisfacción 3,89
C1	2,89	1,29	Servicio 3,85
C5	4,22	0,42	
C6	4,44	0,50	
C7	2,22	1,03	Participación Público 2,703
C9	3,56	1,34	
C11	2,33	1,15	
C8	3,56	1,34	Participación Interlocutores 3,26
C10	2,33	1,15	
C12	3,89	0,99	

FUENTE: Elaboración propia. Tratamiento de datos *Dyane versión 4*.

Observando la tabla anterior, la puntuación más alta es otorgada a la satisfacción con un 3,89 seguida de las características del servicio, la participación de los interlocutores y la participación del público con una puntuación de 3,85; 3,26 y 2,70 respectivamente.

Seguidamente, del *análisis cualitativo* con respecto a las consecuencias de la Orientación al Servicio del Público de la Dirección de Economía Social se extrae:

Por un lado, en cuanto a la satisfacción, viene a estar muy asociada al tiempo de prestación del servicio en sí misma:

“...la ayuda está bien pero estaría todavía mejor si nos llega antes.” (E2, C4).

“...pero ¡hasta que la reciben!...cuando la reciben” (E7, C4).

“...están muy relacionadas [se refiere a ésta y a la anterior: C1]...se entrelazan” (E5, C4).

Por otro lado, con respecto a las características del servicio, es el ítem del tiempo el que mayor número de matizaciones u observaciones recibe debido a la complejidad de la definición del tiempo de prestación del servicio:

“...se resuelve rápido pero hay una cuestión y es que resuelve rápido pero el programa sale tarde, ¿no? No podrían resolver lento porque se les va el ejercicio.” (E1, C1). Llegando a plantear “...que pudiera ser programas que estuvieran abiertos a lo largo del año. Pero también entiendes (...) que es muy difícil, que para la Administración es muy difícil que sean pues como hay otros programas que están abiertos a lo largo del año.” (E6, C1). Pero el sistema actual, “...tiene la ventaja con respecto a otras ayudas de que se espera que todo el mundo las meta y luego si no llega se prorratea y se, digamos, a diferencia de otros programas de otras administraciones en el qué lo que ocurre es que se abre y por orden caída, entonces ¿qué ocurre? El primero cobra todo y el último igual no cobra nada porque se ha agotado.” (E2, C1).

Y además, se apunta al gran papel que realizan los técnicos de la Dirección en relación a la calidad de los servicios y la atención (E1: C5; E2: C6; E6: C10; y E7: C6).

Por último, en cuanto a la participación, el público sólo participa por medio de los interlocutores:

“normalmente la Dirección de Economía Social trabaja con las entidades representativas de la Economía Social” (E1, C9) y “el público...es sólo un receptor del mensaje” (E1, C7) porque ocurre que “...a veces les llegan información que dicen: ¿De qué me estás hablando? No lo entiendo. Entonces te pasan a ti la madeja y te dicen: mira, lo que tú veas, vosotros sois los que os relacionáis con ellos.” (E5, C9). Pero es sobre todo en la prestación del servicio donde se hace más visible esta participación ya que los interlocutores son “...prescriptores de la idea...Nosotros circularizamos, hablamos con ellos y luego acceder a los programas.” (E1, C12); “Comunicamos y lo que hacemos luego es tramitar nosotros en nombre de ellos pero hacemos nosotros todo lo que es la tramitación.” (E6, C12); además “En alguna, por ejemplo, en las ayudas a emprender ya somos nosotros los receptores de (...) de hasta la documentación.” (E4, C12), “...ahora con la nueva regulación que han hecho,...las entidades promotoras, o sea [Se refiere a un interlocutor], tiene que hacer la solicitud en nombre y representación de la cooperativa.” (E2, C11) y “...todo tramitación telemática” (D1, C12).

Sin embargo, en ocasiones el público participa por medio de trabajos que realizan, por iniciativa de la Dirección, los interlocutores: “desde el punto de vista de que nos encarga hacer el Observatorio.” (E2, C8), “...observatorio, que hacemos todos los años, pues a todas las cooperativas que han participado en la puesta en marcha se les entrevista...sus opiniones tanto sobre lo que son las ayudas existentes como lo que ellos echan en falta o, incluso, las mejoras que pondrían en funcionamiento.” (E2, C8).

Por otro lado, se ha creado un índice de medida del de las consecuencias de la orientación al servicio del público de la Dirección de Economía Social (Gaski y Etzel, 1986: 71-81). Se han obtenido las siguientes puntuaciones (véase Tabla 6), clasificadas respecto a cuatro intervalos y teniendo en cuenta la necesidad de considerar de forma separada las dimensiones del performance/desempeño/consecuencias (Jaworski y Kohli, 1996).

Tabla 6. Nivel de las consecuencias de la Orientación al Servicio del Público de la Dirección de Economía Social del Gobierno Vasco

Dimensiones	Puntuación	Categoría			
		Nada Bueno/a	Poco Bueno/a	Bastante Bueno/a	Muy Bueno/a
Satisfacción	1-5	X	X	3,89	X
Servicio	3-15	X	X	11,55	X
Participación Público	3-15	X	8,11	X	X
Participación Interlocutores	3-15	X	X	9,78	X

FUENTE: Elaboración propia.

Tal y como se puede observar, la Dirección de Economía Social del Gobierno Vasco logra un performance bastante bueno en términos generales. Pero atendiendo a que es necesario separar las dimensiones del performance/desempeño/consecuencias (Jaworski y Kohli, 1996), hay que señalar que la participación del público es sólo aceptable.

4.- Discusión e implicaciones

Teniendo en cuenta que la orientación al mercado puede variar entre distintos niveles de una misma organización y que la mayor parte de los estudios realizados, sino todos, en materia de orientación al servicio del público se han centrado en el ámbito institucional o nivel jerárquico de decisión estratégica, este trabajo se ha concentrado en el análisis de la orientación al servicio del público en una unidad básica de actuación pública dentro de un gobierno, es decir, en un nivel jerárquico de la esfera táctica y operativa de la actuación pública. Así, el objetivo principal del trabajo ha sido analizar la orientación al servicio público en el ámbito del sector público de la unidad básica de actuación pública de fomento de la Economía Social vasca. Por tanto, es en el ámbito de las unidades básicas de actuación pública en el que se enmarcan las aportaciones de este estudio.

Así, algunas de las conclusiones obtenidas en la esfera de la orientación al servicio del público podrían ser susceptibles de tenerse en cuenta en los casos de estudio de las unidades básicas de actuación pública, cuanto menos cuando el servicio gestionado es un servicio de fomento, ya que se establecen características propias de este tipo objeto de estudio. Concretamente:

- La utilización como informante-claves a los técnicos/trabajadores de las unidades u órganos ya que están en buena posición para comprender y describir las características y conceptos organizativos, por su independencia (laboral) con respecto a los partidos políticos, y porque se ha detectado que no existen diferencias entre las respuestas de los técnicos/trabajadores y el público respecto al rendimiento/performance de la unidad. Y por tanto, al no existir diferencias significativas en las respuestas respecto a las consecuencias, se pone de manifiesto que se puede eludir la limitación de considerar únicamente el juicio de la oferta (la organización) cuando se trata de unidades administrativas básicas y se entrevista o se tiene en consideración el juicio de los técnicos o trabajadores de la misma.
- Considerar la participación del público objetivo y la participación de los interlocutores/organizaciones representativas como consecuencias diferenciadas de la orientación al servicio del público.

Por su parte, del análisis de las consecuencias de la orientación al servicio del público de la Dirección de Economía Social, se observa que todas las dimensiones consideradas como consecuencia han sido valoradas muy positivamente excepto la participación del público con una valoración escasa, ya que aunque el público participa, lo hace por medio de los interlocutores. Por otro lado, la satisfacción viene a estar muy relacionada con el tiempo de prestación del servicio y que a su vez es la característica o atributo del servicio que más controversia genera, llegando a plantear un modo diferente de prestación de servicio. Las otras dos características o atributos de los servicios, calidad y atención, quedan muy ligadas al importante papel de los técnicos de la organización.

Por tanto, podemos afirmar que la unidad básica de actuación básica de fomento de la Economía Social logra un buen rendimiento en cuanto a satisfacción, personal, servicio y participación.

Los resultados de este trabajo han de considerarse e interpretarse con cierta cautela debido a las limitaciones propias del mismo. Primero, el reducido tamaño de la muestra debido a que el objeto de estudio es un caso concreto, la Dirección de Economía Social del Gobierno Vasco, imposibilita la generalización de los resultados, si bien es verdad permiten extraer conclusiones válidas para el objeto de estudio, e implica restricciones en la interpretación de los resultados. Segundo, que se trata de un estudio descriptivo de aplicación de técnicas de investigación de marketing muy generalizadas en la investigación de mercados que no estudia las relaciones causa-efecto propias de estudios causales. Y tercero, los entrevistados, desde el punto de vista de la demanda, se han reducido a los representantes/interlocutores de las entidades de Economía Social, si bien es cierto que se han puesto en evidencia los argumentos en favor de esta elección.

Por último, las futuras líneas de investigación deberían superar las limitaciones anteriores y desarrollar un análisis mediante un modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Análisis de la relación causal entre la orientación al servicio del público en las unidades básicas de actuación pública y los resultados (consecuencias/performance) teniendo en cuenta los factores moderadores de la intensidad en la que la orientación al servicio del público actúa sobre los mismos, y entre los factores que favorecen la orientación al servicio del público (antecedentes) y la orientación al servicio del público.

Bibliografía

- AGIRRE, I., REINARES, P. & AGIRRE, A. (2014): "Antecedents to market orientation in the worker cooperative organization: The Mondragon Group", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85 (3), 387-408.
- ÁLVAREZ, L.I., GONZÁLEZ, F. & VIJANDE, M. L. (2002): "The Market Orientation Concept in the Private Nonprofit Organizational Domain", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (1), 55-67.
- BALABANIS, G., STABLES, R.E. & PHILLIPS, H.C. (1997): "Market Orientation in the Top 200 Brithis Charity organizations and its impact on their performance", *European Journal of Marketing*, 31 (8), 583-603.
- BENNETT, R. (1998): "Charities, organizational learning and market orientation", *Journal of Marketing Practice*, 4 (1), 5-16.

- BHUIAN, S.N. (1992): *Market orientation and Successful Not-For-Profit Marketing: Direct Relationship and the Influence of Professionalism, Entrepreneurship, Competition and Demand*, Tesis Doctoral, Texas Tech University.
- BOHRNSTEDT, G.W. (1976): "Evaluación de la confiabilidad y validez en la medición de actitudes" En Summers, G.F., *Medición de actitudes*. Trillas, Mexico D.F.
- BRYSON, J.M., QUICK, K.S., SLOTTERBACK C.S. & CROSBY, B.C. (2013): "Designing Public Participation Process: Theory to Practice", *Public Administration Review*, 73 (1), 23-34.
- CADOGAN, J.W. & DIAMANTOPOULOS, A. (1995): "Narver and Salter, Kohli and Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization", *Journal of Strategic Management*, 3 (1), 41-60.
- CAMPBELL, D.T. (1955): "The informant in quantitative research", *American Journal of Sociology*, 60 (4), 339-342.
- CARUANA, A., RAMASESHAN, B. & EWING, M.T. (1998): "The Marketing Orientation-Performance Link: Some evidence from the Public Sector and Universities", *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 6 (1), 63-82.
- CERVERA, A (1998): *La orientación al mercado: Un modelo en el ámbito de los Gobiernos Locales*, Tesis Doctoral, Universitat de València.
- CERVERA, A. (1999a): *Marketing y Orientación al Mercado en la Administración Pública Local*, Institució Alfons el Magnànim, Valencia.
- CERVERA, A. (1999b): "Construcción de una modelo de orientación al mercado en las Administraciones Públicas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3), 41-62.
- CERVERA, A. (2001): "La gestión del marketing en la administración pública local", *Dirección y organización: Revista de Dirección, Organización y Administración de empresas*, 26, 113-124.
- CERVERA, A. (2004): "Orientación al mercado y Administración Pública Local: Determinación de una modelo teórico y de medición", *Revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo*, 1 (1), 53-72.
- CERVERA, A., MOLLÁ, A. & CALDERÓN H. (1999a): "Market Orientation: A Framework for Public Institutions", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 7 (1), 3-23.
- CERVERA, A., MOLLÁ, A. & SÁNCHEZ, M. (2001): "Antecedents and consequences of market orientation in public organizations", *European Journal of Marketing*, 35 (11/12), 3-23.
- CERVERA, A., SÁNCHEZ, M. & GIL, I. (1999b): "Desarrollo de una escala de orientación al mercado en el ámbito de las Administraciones Públicas", *Revista Española de Investigación de Marketig-ESIC*, 3 (2), 55-81.

- CHIAS, J. (1995): *Marketing Público. Por un Gobierno y una Administración al servicio del público*, McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid.
- CHIAS, J. (2007): "Marketing Público en España y Latinoamérica: algunas consideraciones". En: Kotler, P. y Lee, N., *Marketing en el Sector Público. Todas las claves para su mejora*, Pearson Educación, Madrid, 489-499.
- CLAYTON, T. (2013): "Citizen, Customer, Partner: Rethinking the Place of the Public in Public Mangement", *Public Administration Review*, 73 (6), 786-796.
- COWELL, D. (1991): *Mercadeo de Servicios*. Legis, Bogotá.
- CRONBACH, L.J. (1951): "Coefficient alpha and the internal structure of tests", *Psychometrika*, 16 (3), 297-334.
- FLAVIÁN, C. & LOZANO, F.J. (2004): "La orientación al mercado de la universidad pública: Un reto para el sistema universitario español", *Revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo*, 1 (2), 9-28.
- FLAVIÁN, C. & LOZANO, F.J. (2006): "Organizational Antecedents of Market Orientation in the Public University System", *International Journal of Public Sector Management*, 19 (5), 447-467.
- FLAVIÁN, C. & LOZANO, F.J. (2007): Market Orientation of Spanish Public Universities: A suitable Response to Growing Competition, *Journal of Marketing of Higher Education*, 17 (1), 91-116.
- GAINER, B. & PADANYI, P. (2005): "The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations", *Journal of Business Research*, 58 (6), 854-865.
- GEORGE, W.R. & COMPTON, F. (1985): "How to initiate a Marketing perspective in a health services organization", *Journal of Health Care Marketing*, 5 (1), 29-37.
- GOUNARIS, S.P. & AVLONITIS, G.J. (1996): "Marketing Orientation: A Powerful, and Fruitful, Competitive Edge for Industrial Marketers". In: Bauer, A. & Simon, J. (Ed.), *Marketing for an Expanding Europe proceedings of the 25th EMAC Annual Conference*, EMAC, Budapest, 491-509.
- GRÖNROOS, C. (1989): "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, 23 (1), 52-60.
- GRÖNROOS, C. (1994): *Marketing y Gestión de Servicios*, Díaz de Santos, Madrid.
- HAIR, J.F., ANDERSON R.E., TATHAM, R.L. & BLACK W.C. (1999): *Análisis Multivariante*, 5ª edición: Prentice Hall, Madrid.
- HAYDEN, V. (1993): "How to increase market orientation", *Journal of Management in Medicine*, 7 (1), 29-46.

- IRVIN, R.A. & STANSBURY, J. (2004): "Citizen Participation in Decision Making: Is It Worth the Effort?", *Public Administration Review*, 64 (1), 55-65.
- JAWORSKI, B.J. & KOHLI, A.K. (1996): "Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap", *Journal of Market Focused Management*, 57 (3), 53-70.
- KOHLI, A.K. & JAWORSKI, B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- KOTLER, P. & LEE, N. (2007): *Marketing en el Sector Público. Todas las claves para su mejora*, Pearson Educación, Madrid.
- LAMB, C. (1987): "Public Sector Marketing is Different", *Business Horizons*, 30 (4), 46-54.
- LAUFER, R. (1976): "Le marketing du service public", *Revue Française de Gestion*, 7, 72-87.
- LAUFER, R. & BURLAUD, A. (1989): *Dirección Pública: gestión y legitimidad*. INAP, Madrid.
- LOVELOCK, C.H. (1983): "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insight", *Journal of Marketing*, 47 (3), 3-12.
- MAHMOUD, M.A. & HINSON, R.E. (2012): "Market orientation in a developing economy public institution. Revisiting the Kohli and Jawarski's framework", *International Journal of Public Sector Management*, 25 (2), 88-102.
- MARTÍN, E. (1993): *Marketing*. Ariel, Barcelona.
- MATEI, L. & MATEI, A. (2011): "Integrated approach of the citizen's role in relation to the public services", *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 8 (1), 11-24.
- MCCARTHY, E.J. & PERREAU, W.D. (1993): *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach (11ª Edición)*, Irwin, Homewood, Illinois.
- MODI, P. & MISHRA, D. (2010): "Conceptualising market orientation in non-profit organisations: definition, performance, and preliminary construction of a scale", *Journal of Marketing Management*, 25 (5-6), 548-569.
- MODI, P. (2012): "Measuring market orientation in nonprofit organizations", *Journal of Strategic Marketing*, 20 (5), 447-460.
- MORANDEIRA, J., BAKAIKOA, A. & DE ELIZAGARATE, V. (2010): "El fomento de la intercooperación en economía social: análisis del comportamiento de los beneficiarios de ayudas en el País Vasco", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 67, 157-183.
- NARVER, J.C. & SLATER, S.F. (1990): "The Effects of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- OECD (1996): *La Administración al Servicio del Público (3ª Edición)*, Instituto Nacional de Administración Pública, Ministerio para las Administración Pública, Madrid.

- ORTEGA, E. (2010): "La investigación en marketing a través de las Tesis Doctorales españolas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (1), 127-147.
- OSTROM, E. (1996): "Crossing the great divide: coproduction, synergy, and development", *World Development*, Vol. 24 no. 6, pp. 1073-1087.
- POLLITT, C., VAN THIEL, S. & HOMBURG V. (Eds.) (2007): *New Public Management in Europe. Adaptation and Alternative*, Palgrave Macmillan, Nueva York.
- RITCHIE, J.R.B. & LA BRÈQUE, R.J. (1975): "Marketing Research and Public Policy: A Functional Perspective", *Journal of Marketing*, 39 (3), 12-19.
- RÖBER, M. (1989): Posibilidades y límites del marketing público. Notas desde una perspectiva de Ciencia Administrativa", *Documentación Administrativa*, 218-219, 437-451.
- SANTESMASES, M. (2009): *Dyane Versión 4. Diseña y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- SANTESMASES, M. (2012): *Marketing: Conceptos y estrategias*, 5ª Edición: Ediciones Pirámide, Madrid.
- SILK, A.J. & KALWANI, M. (1982): "Measuring Influence in Organizational Purchase Decision", *Journal of Marketing Research*, 19, 165-181.
- SNAVELY, K. (1991): "Marketing in the Government Sector: A Public Policy Model", *American Review of Public Administration*, 21 (4), 311-326.
- THOMAS, J.C. (1995): *Public Participation in Public Decision: New Skills and Strategies for Public Managers*. Jossey-Bass, San Francisco.
- THOMAS, J.C. (2012): *Citizen, customer, Partner: Engaging the Public in Public Management*. M.E.Sharpe, Armonk, New York.
- VÁZQUEZ, J.L. & PLACER, J.L. (2000): *Cinco temas de introducción al marketing público*, Imprenta Moderna, León.
- WALSH, K. (1994): "Marketing and Public Sector Management", *European Journal of Marketing*, 28 (3), 63-71.
- WOOD, V.R. & BHUIAN, S. (1993): "Market Orientation and Nonprofit Organizations: Performance Associations and Research Propositions", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 1 (1), 7-32.
- WOOD, V.R., BHUIAN, S. & KIEKER, P. (2000): "Market orientation and organizational performance in Non-for-Profit Hospitals", *Journal of Business Research*, 48 (3), 213-226.
- YOUNG, K. (1991): "Consumer-centred approaches in the public/voluntary/personal services", *Public Money & Management*, 11 (2), 33-39.