

El nuevo Plan de Modernización del Estado argentino en la presidencia de Mauricio Macri: continuidad de una reforma permanente, con orientación empresarial.

Autor: Dr. Fernando Amadeo Pérez Diez

UNVM-AAEAP

fernandoperezvm@gmail.com.ar

Abstract

El estado es un espacio de lucha permanente y contingente entre los que poseen los recursos de dominación y quienes pretenden obtenerlos. El estado Argentino, no es la excepción.

Las políticas públicas asumidas durante el gobierno del presidente Mauricio Macri han rescatado viejas prácticas neoliberales que reconfiguran el espacio estatal en favor de los sectores, ya de por sí, favorecidos por el sistema.

En la agenda de gobierno, se instaló una nueva reforma del estado. La perspectiva de gestión es neo gerencial que de la mano del nuevo-liberalismo hacen un cóctel interesante para ser analizado e interpretado.

Por lo tanto, pretendemos encontrar similitudes y diferencias en los decretos 434/16 sobre Plan de Modernización del Estado lanzado por el presidente Macri y el decreto 103/01 que alude al Plan Nacional de Modernización del Estado impulsado por el presidente Fernando de la Rúa. Sumado a lo anterior, detectaremos las categorías neo gerenciales en la legislación de ambos gobierno con la intención de revelar la orientación empresarial del estado.

La gestión asumida por un presidente empresario, acompañado de otros tantos empresarios que ocupan los puestos claves del gobierno nos permite adelantar, el estado se ha transparentado en su función de explotación de los desposeídos en favor de los sectores concentrados del capital.

Palabras claves: estado - modernización estatal - neo-gerencia pública.

Introducción

De acuerdo con la propuesta weberiana, la burocracia era una de las maneras de organizar y gestionar la administración del Estado. En el mundo occidental, en consonancia con el modo de producción capitalista, se optó por la organización al estilo que propuso Weber. Para el autor alemán *“la burocracia se concibe como la estructura que hace posible la maximización de los niveles de productividad alcanzables mediante el trabajo organizado, dentro de una sociedad permeada por, u organizada de acuerdo a, principios racionales.”* (Oszlak, 1977: 6). La relación entre administración y su modo de organización al estilo weberiana conformaron lo que se dio en llamar paradigma burocrático. Por años ha persistido este tipo de estructuras burocráticas para llevar adelante la gestión político administrativo del estado-sociedad. También, por mucho tiempo fue el lugar donde se aplicaron diversos ensayos con pretensiones de mejora.

Sobre la Burocracia

De acuerdo con la propuesta weberiana, la burocracia era una de las maneras de organizar y gestionar la administración del Estado. En el mundo occidental, en consonancia con el modo de producción capitalista, se optó por la organización al estilo que propuso Weber. Para el autor alemán *“la burocracia constituye el aparato administrativo de máxima afinidad con el tipo legal-racional de dominación. La burocracia se concibe como la estructura que hace posible la maximización de los niveles de productividad alcanzables mediante el trabajo organizado, dentro de una sociedad permeada por, u organizada de acuerdo a, principios racionales.”* (Oszlak, 1977: 6). La relación entre administración y su modo de organización al estilo weberiana conformaron lo que se dio en llamar paradigma burocrático.

Max Weber aseveró que el desarrollo del aparato burocrático se compara con otras organizaciones por su *“precisión, velocidad, conocimiento de los archivos, continuidad, discreción, unidad, estricta subordinación, reducción de las fricciones, de los costos materiales y de personal -esos elementos- han llegado al punto óptimo de una administración estrictamente burocrática, especialmente en su forma monocrática.”* (Weber, 1978: 973). El modelo burocrático weberiano posee las siguientes características:

- *Carácter legal de las reglas y normas*: los derechos y actividades de los agentes están fijados por normas, reglas y disposiciones administrativas. Todo está previsto en sus reglamentos a través de normas racionalmente confeccionadas. La vigilancia y disciplina administrativas se deben respetar estrictamente. Se obedece al derecho.

- *Estructura jerárquica*: “la ordenación de autoridades fijas dotadas de facultades de regulación y supervisión, del derecho a queja o apelación ante autoridades superiores” (Portantiero, 2004:143), se materializa a través de la jerarquía administrativa. Entonces, por la jerarquía se constituye la autoridad y el orden. Por la jerarquía integrada se presentan los cargos, escalafones y funciones. Unos agentes superiores controlan a los subordinados y así sucesivamente hasta las bases de la estructura.

- *Impersonalidad de las relaciones*: los sujetos de la burocracia deben dejar sus cuestiones personales de lado. Los agentes ocupan un puesto y deben estar desprovistos de emociones, anhelos y sentimientos personales que entorpezcan el funcionamiento burocrático. “La despersonalización de la organización administrativa llevaba a subordinar la conducta individual a la funcionalidad de los arreglos estructurales.” (Oszlak, 1977:17). La obediencia al cargo es impersonal, no interesando quién ocupe el mismo. La organización y el cargo permanecen con el paso del tiempo, no así quién lo ocupa.

- *División del trabajo*: en la organización, la distribución del poder, las funciones, las actividades y las tareas están repartidas de una manera racional. Dicha racionalidad comprende integral y localmente a todos los agentes según su posición en la estructura jerárquica. En los organigramas y reglamentos se manifiestan los cargos con nombres, funciones, asignación de categorías, jerarquías y autoridad.

- *Comunicación interna y externa por documentos escritos*: “Vale el principio administrativo de atenerse al expediente, se escriben los considerandos las propuestas y decisiones, las disposiciones y toda clase de órdenes.” (Portantiero, 2004 144). Por lo tanto, las decisiones o disposiciones administrativas se hacen saber a través de formatos en papel.

- *Estructura de ingreso por competencia y mérito*: el acceso a la administración debe ser por competencia de funciones y por mérito. El ejercicio de las funciones se corresponden con un alto grado de profesionalidad (Lefort, 1984).

Asimismo Juan Carlos Portantiero (2004) afirmó que la mayor herramienta de superioridad de la burocracia es el saber profesional especializado, necesario para la actividad técnica y la economía moderna en la producción de bienes. La admisión, permanencia y transferencia de los agentes debe corresponderse con sus competencias para el cargo y no por recomendaciones. Todo está comprendido dentro de un marco de racionalidad y no de afectividad.

- *Las actividades son ejecutadas por procedimientos rutinarios*: los agentes se aferran a la rutina y a los procedimientos. En los manuales y las disposiciones se determinan los procedimientos que, con el transcurrir de las actividades, se tornan rutinarios.

- *Separación entre administrativos y medios de producción*: Por lo racional “tiene vigencia el principio de la separación completa entre el cuadro administrativo y los medios de administración y producción” (Portantiero, 2004:144). En la burocracia los agentes, separados de los medios de producción, se convierten en profesionales especializados que dirigen la organización sin ser dueños de la misma.

- *Profesionalización en las funciones*: son especialistas en las actividades que realizan. Sus salarios están acordes con sus categorías, responsabilidad y funciones y cuenta con derecho a pensión.

- *Previsibilidad en el funcionamiento burocrático*: la organización burocrática weberiana tiende tanto a la previsibilidad como a la eficiencia racional. La primera es necesaria para los negocios y el funcionamiento de la organización. Una organización previsible implica prever las consecuencias de las acciones. En la actualidad, la seguridad jurídica equivaldría a la previsibilidad.

Según Weber, desarrollar la dominación racional legal en su tipo puro, supone una organización compuesta de oficinas separadas, autoridad jerárquica, división del trabajo, estandarización, especialización, demarcación de la jurisdicción de competencia, profesionales a tiempo completo, personal administrativo vitalicio, contrataciones en base a méritos, protección legal contra

la discrecionalidad de los superiores. A todo ello se suma la recepción de órdenes en forma impersonal y un sistema de reglas racionales legales y legítimas. La superioridad técnico-racional y la estructura burocrática cuentan con precisión, velocidad, coordinación, calculabilidad, lealtad, previsibilidad, continuidad y memoria institucionalizada. (Olsen, 2007: 7).

Los componentes del paradigma burocrático de Weber proponen un modelo racional legal de organización que se torna práctico a través de la planificación, los programas, los planes y el establecimiento de objetivos acordes con un lineamiento presupuestario.

Michel Barzelay (1998) enunció una serie de principios que están comprendidos en el paradigma burocrático weberiano, respecto de las estructuras y en coincidencia con lo que presentamos más arriba:

- Están direccionadas a sus necesidades, responsabilidades y control de sus recursos.
- Tienen sus bases en las rutinas, controlan la cantidad de recursos y las tareas que desempeñan.
- Los procedimientos son sus actuaciones y la lucha por el poder está presente en las estructuras.
- Se caracterizan por la formulación de políticas y planes.
- Se evidencia la separación entre el pensar y el hacer.

El modelo está cimentado en la carrera administrativa formalizada, de modo que otorga a los agentes cierta estabilidad a través de controles de capacidad y estándares de desempeño. Esto se manifiesta en la formalidad de las reglas o normas escritas, aunque en la práctica se produzcan desviaciones que distan del modelo ideal.

Además, el modelo presenta estructuras poco flexibles y se le atribuye también incapacidad de dar respuesta a las demandas ciudadanas y omisión de controles institucionales; los “anillos burocráticos” están en función de intereses no generales, por lo que las organizaciones resultan costosas e inoperantes.

Fue Oscar Oszlak (1977) el que rescató algunas de las críticas recientes a la concepción weberiana sobre la burocracia y argumentó que fue atacada tanto en su supuesto “sesgo formalista” como en la continua utilización del “modelo

como herramienta analítica”; con respecto a su sesgo formal *“se señala que Weber no intento desarrollar ningún contenido sustantivo sobre la burocracia y se limito a ciertas determinaciones generales de su organización, diferenciándola de otros tipos en razón de sus atributos “formales”;* en referencia al modelo alude que *“representa una reacción al empleo del “tipo ideal” como estándar de comparación para la evaluación de casos empíricos, su arraigo y sacralización ha llevado a confundir sus elementos analíticos con la exposición de un decálogo normativo.* (Oszlak, 1977:6)

Según Johan Olsen (2007), se pueden hacer dos críticas a la administración pública: por un lado, no es lo suficientemente burocrática; y por el otro, paradójicamente, existe un exceso de burocracia en las organizaciones. En el primer caso, se debe a la falta de coincidencia con el tipo ideal weberiano en, por ejemplo, la debilidad de la aplicación de las normas, en la jerarquía y en la contratación de agentes profesionales. Asimismo, los empleados están poco motivados para realizar las actividades formales. Existen problemas de principal-agente entre políticos y burócratas al tiempo que un excesivo acatamiento de las reglas, por lo que la administración debería desempeñarse de acuerdo con una lógica no burocrática, cambiar los reglamentos y abolir la interferencia pública. Esta crítica al exceso burocrático se entrelaza con normas organizacionales, redes de poder y prácticas de todo tipo en tensión permanentemente. El objetivo central de la crítica es reorientar los objetivos de la burocracia, como también reestructurar las organizaciones, su dinámica, el cambio de actitud de los agentes y de los usuarios.

Por su parte, Weber no dio respuestas definitivas a las condiciones e implicaciones de la organización burocrática, ni a cómo la organización de las estructuras se traduce en impactos y consecuencias perjudiciales para la burocracia misma. Estos factores consolidan y debilitan al mismo tiempo la relación entre estructura, comportamiento, mentalidad, funcionamiento y cambio administrativo. El autor dejó abierto a la creatividad cómo actuar ante los cambios ambientales y cómo evitar que la acción de los individuos afecte las estructuras (Olsen, 2007:25).

Entonces, muchas páginas fueron escritas para detectar las incongruencias entre necesidades y valores de las sociedades en vías de

desarrollo, las condiciones de sus aparatos públicos y las propiedades de sus modelos ideales weberianos; aquellas páginas intentaron teorizar sobre las organizaciones para explicar el porqué de ciertas características entre ellas, los diversos niveles jerárquicos, las autoridades y las organizaciones descentralizadas. Esto sucede cuando se acentúa el interés en elevar al máximo la idealización del “tipo ideal”, *“es decir, se constituye en modelo de organización formal, importando entonces más descubrir desviaciones patológica en el examen de casos empíricos que profundizar en el análisis de los factores determinantes del fenómeno examinado.”* (Oszlak, 1977:6).

Con respecto a lo que se viene señalando el Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo manifestó, *“ningún país de la región (América Latina) completó la construcción del modelo burocrático weberiano en los moldes de las naciones desarrolladas, a pesar de haber tenido lugar la implantación de importantes núcleos de excelencia y de reglas de mérito en el servicio público en varios países latinoamericanos.”* (CLAD, 1998: 11).

En los Estados Unidos, en la época industrial, el gobierno y la burocracia eran centralizados, lentos e inflexibles, su preocupación estaba centrada en las reglas y en las jerarquías. Además, en esos años se consolidaba la tradición gerencial con Taylor como su representante más próspero y sobre todo con sus aportes al estudio de las organizaciones. En éstos estudios los límites de las organizaciones se diluyen y toman protagonismo los análisis sobre el comportamiento humano en el desempeño de sus tareas, es decir, se estudia la división social del trabajo, su productividad y su racionalidad; se tiene como objetivo crear la mejor manera para organizar el esfuerzo humano y conseguir los objetivos de la organización (Oszlak, 1984).

Fue la teoría de la “administración científica” la que estudió a los problemas de la administración como obstáculos técnicos, la solución a los mismos estaba centrada en diferenciar estructura y especialización funcional.

El tema que subyace a la resolución de problemas de manera eficientista, dispuesto por el movimiento de administración científica, pretendió opacar los verdaderos conflictos de luchas de clases manifiestas bajo el modelo de producción capitalista y referenciada en el modelo de tradicional weberiano. Los conflictos de clases pueden resolverse *“al evitar el permanente e inútil*

antagonismo entre trabajadores y empresarios; la maximización de la eficiencia a través del esfuerzo combinado de directivos y trabajadores permitirá maximizar la prosperidad de empleadores y obreros.” (Oszlak, 1977:8).

Aquellos principios que acabamos de relevar sumariamente son algunos de los problemas que comenzaron a ser cuestionados por el propio gobierno e instalados en la opinión pública. *“Las jerarquías organizacionales, el apego a los procedimientos normativos, los reclutamientos meritocráticos de por vida, que habían sido descritos en los trabajos clásicos de Weber se veían como herramientas ineficientes y burocráticas, en un sentido ya no descriptivo, sino peyorativo.” (Laguna, 2009: 444).* Fue entonces que *“el paradigma burocrático ofrece a los servidores públicos de fines del siglo XX pocas herramientas para explicarse a sí mismos y a los demás por qué vale su trabajo.” (Barzelay, 1998:182).*

2.- Sobre pos-burocracia

Los cambios modernizadores impulsados en una sociedad se deben a las transformaciones radicales que se vienen sucediendo por los procesos de transformación a escala global. Cada país, según su idiosincrasia, hace propias las mutaciones sociales y políticas que se producen en numerosas sociedades contemporáneas. Los factores modernizadores obedecen no sólo a variables económicas, sino que forman parte de un entorno complejo, dentro del cual podemos mencionar el liderazgo, los asuntos internos y la estructura del sistema político. En este punto debemos agregar que estos cambios pueden impactar de forma positiva o negativa en la estabilidad del sistema político y que el procesamiento de los *inputs* y sus posteriores *outcomes* habilitan al sistema a restablecerse en su equilibrio.

El régimen, la cultura organizacional de la administración pública, las raíces de los problemas públicos, el sistema político y las interrelaciones entre todos sus componentes, conducen a un gobierno a poner en funcionamiento reformas modernizadoras, orientadas por la Nueva Gestión Pública.

La opción de implementar la nueva gestión implica una decisión política que puede darse por razones complejas. Para Nuria Cunill Grau (1997), la decisión de llevar adelante cambios orientados a las nuevas corrientes de gestión

pública se debe a las transformaciones de las estrategias del gobierno, movido por la complejidad socioeconómica, las nuevas demandas poblacionales y la escasez de recursos, ya que estos factores que acabamos de mencionar limitan el accionar tradicional del Estado.

Como manifiesta Mauricio Laguna (2009), *“Las reformas alrededor del mundo no sólo han abarcado iniciativas centradas en valores como la eficiencia, la eficacia o la efectividad gubernamental, sino también medidas para fomentar la participación ciudadana, la transparencia y el acceso a la información, la descentralización territorial, la construcción de confianza, el uso de las nuevas tecnologías de la información, el control burocrático, la profesionalización administrativa, las redes de políticas, así como la implementación de convenciones internacionales anticorrupción.”* (Laguna, 2009: 473).

Con la modernización administrativa se busca, pues, liberar la economía de mercado de los resabios como ineficiencia, inflexibilidad e ineficacia, que el sector público hace pesar sobre ella. De esta manera, se podría alivianar el sector público y facilitar que la competencia sea más flexible, ágil y veloz, para obtener mayores ganancias en una economía global. (Villoria, 1997: 86).

Los postulados derivados de los teóricos de Estados Unidos que mayor influencia han tenido a la hora de desarrollar la importancia del cambio por esta opción teórica fueron Michel Barzelay (1992), Albert Gore (1994), David Osborne y Ted Gaebler (1997), sugieren que la gestión de las empresas privadas es “superior” a las del sector público al pretender que aquellas personas cuyo trabajo se realiza en las dependencias gubernamentales, sean capaces de emprender la gestión de los “nuevos” objetivos de manera exitosa.

La nueva modalidad de gestión dentro de la administración pública se caracteriza de diversas formas, a saber: “paradigma posburocrático”, “nueva gestión pública o *new public management*¹”, “gerencialismo”, “neo-

¹ Oliver Sheldon (1923), define la *administración* como la actividad en la cual la industria diseña la política empresarial, la coordinación de las finanzas, de la producción, de la distribución y del control; el *management* sería el encargado de dar ejecución a lo establecido por la administración (la política) dentro de un plazo determinado; la *organización* supone procesos de combinación que comprende el trabajo del conjunto de los individuos, que deben llevar adelante con las responsabilidades que implica dicho proceso. (Rivera Lugo, 2007:146)

gerencialismo o managerealismo”, “reformas modernizadoras”, “gestión neweoberiana”, “nuevo manejo”, “nueva gerencia pública”, “reinención del gobierno”, “endoprivatización” “modernización administrativa” y “gobierno empresarial-emprendedor ”².

En las páginas siguientes sólo se rescatan aquellos postulados considerados de valor para comprender el estudio aquí propuesto. De allí, que traemos a colación los argumentos más trascendentales de los *gurúes* norteamericanos David Osborne - Ted Gaebler (1992) y Albert Gore (1994) ya que las iniciativas jurídicas que analizamos en esta oportunidad parecen una síntesis de estos autores.

a) *Reinención del Estado*³

El autor estadounidense Osborne (1988) manifestó que el nuevo paradigma surgido en la administración pública estadounidense fue la síntesis del liberalismo tradicional (tesis) y del conservadurismo (antítesis) de Reagan. En Estados Unidos, en épocas de crisis del liberalismo tradicional, hubo una mayor participación del gobierno, la cual representó una solución para los problemas de las empresas privadas. Por otro lado, para el conservadurismo, el problema fue el Estado y, habida cuenta de ello, la solución debía surgir del sector privado. La nueva gestión pública fue llamada a dar resolución (síntesis) a ambos momentos, tesis y antítesis (Arellano Gault, 2004:31). Conducirse hacia el nuevo modelo, es decir, la reinención del Estado, requería de un cambio en los procedimientos y los modos de gestión del sector público.

La “perestroika” norteamericana fue implementada en los Estados locales⁴ y en dependencias gubernamentales⁵, pues el intento de reinventar al

² Nosotros utilizaremos cualquiera de estos términos para referirnos al nuevo manejo del Estado. También haremos lo propio al momento de hablar de su definición que complementará el paradigma posburocrático.

³ El título original del libro de David Osborne y Ted Gaebler (1992) es ***Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector.*** Según el ***Cambridge Dictionary of American English***, el sustantivo *government* significa las oficinas, los departamentos, los empleados públicos que trabajan en un Estado; es decir, el sector público o su administración pública. <http://dictionaries.cambridge.org>. En otras traducciones del término *government* hemos encontrado referencias a gobierno, Estado, administración, ministerio. Por lo tanto, en este estudio optamos por el término Estado en lugar de gobierno. Igual opción utilizamos para aludir al Informe Gore, **Un gobierno más efectivo y menos costoso**.

Estado tuvo alcances estatales y federales. Para los ideólogos de la reinención, fue necesario modificar, no el *qué*, sino el *cómo*; esto es, cambiar el carácter o las formas de llevar adelante la gestión pública. Los servidores públicos no eran los responsables de los problemas del Estado, la falta fue detectada en la creatividad o ausencia de innovación. La creatividad, precisamente, estaba ausente debido a la rigidez y rutinización de las estructuras, las reglas, los procedimientos, la cadena de mando y el encasillamiento de las funciones de la burocracia racional-legal. La nueva gerencia propuso entonces modificar el cómo de la acción estatal y de su burocracia.

Los nuevos Estados debían estar dispuestos a:

- 1) estimular la *competencia* entre los prestadores de servicios;
- 2) impulsar el control de la gestión a través de la *ciudadanía*, la cual debía estar *capacitada y facultada* para nuevas responsabilidades;
- 3) *medir el rendimiento según resultados*, no a partir de los egresos;
- 4) valorar metas, objetivos y misiones antes que reglamentar y regular;
- 5) atribuir un lugar prioritario al interés de los *clientes*;
- 6) *anticiparse* a los obstáculos antes que proporcionar servicios;
- 7) *ganar* dinero en vez de gastarlo;
- 8) *descomprimir* la cadena de mando a través de la *descentralización* de la autoridad;
- 9) elegir los mecanismos de *mercado* y la intromisión de los diferentes sectores para participar en la resolución de los problemas conjuntamente (Osborne y Gaebler, 1997:49).

Osborne y Gaebler, para llevar adelante el proceso de “reinención” del Estado, establecieron la necesidad de:

- a) Un Estado catalizador, regulador y controlador
- b) Un Estado de la comunidad debe delegar antes que servir y abandonar la inflexibilidad.
- c) Un Estado competitivo para la prestación de servicios

⁴ Las ciudades que aplicaron varios de los principios del nuevo paradigma social fueron Visalia, Sunnyvale, East Harlem, Phoenix, Orlando, St. Paul, Fairfield.

⁵ Departamentos de obras públicas Arizona; Agencia de viviendas de Kentucky; Departamento de comercio de Michigan, entre otras dependencias.

- d) Los resultados deben ser prioritarios para el nuevo accionar del Estado
- e) Un Estado orientado hacia los clientes
- f) El Estado debe ahorrar recursos y obtener ganancias
- g) Un Estado Previsor
- h) Un Estado descentralizado: dispersión de la autoridad y creación de unidades descentralizadas
- i) Un Estado orientado al mercado y a la competencia

b) Un Estado más efectivo y menos costoso⁶.

Continuando con la línea neo empresarial en la gestión pública encontramos las esgrimidas por el vicepresidente de los Estados Unidos de Norteamérica y sosteniendo que las recomendaciones que deberían acatar las dependencias administrativas tenderían a reducir el gasto, eliminar áreas burocráticas innecesarias y reducir cargos públicos para dar origen a un nuevo Estado, más delgado y con un mayor reconocimiento por parte de los clientes en su servicio.

El informe Gore (1994) no se refiere al *qué* de la administración, sino que ataca el *cómo* funciona el Estado, merced a su administración. Este documento tiene las mismas intenciones que las técnicas propuestas por Osborne y Gaebler, con la salvedad de que presenta nuevas iniciativas para alcanzar un Estado más efectivo y menos derrochador. La consigna suprema parece ser hacer más con menos.

La consideración instalada en la opinión pública norteamericana por un Estado ineficiente condujo al presidente William Clinton a la creación de la *National Performance Review*, cuyo máximo responsable fue su compañero de fórmula presidencial, el vicepresidente Albert Gore.

La misión de la comisión fue “*depurar al anticuado y obsoleto*” Estado y ahorrar una gran cantidad de dinero para el pueblo estadounidense (Gore, 1994).

⁶ “Un Gobierno Más Efectivo y Menos Costoso” es el título de la edición en español de la obra de Gore, en su informe de la *National Performance Review* propicia un cambio en la concepción de ciudadano a cliente, “*haciendo énfasis en una relación más mercantil que la del modelo tradicional de subordinación del ciudadano a las leyes*” (Gore, 1994: 3) Además, sus capítulos refieren el primero de ellos a “*reducir el papeleo*” el segundo, “*dar prioridad al cliente*” el tercero, “*dar poder a los empleados para obtener resultados*” y el cuarto, “*reducirse a lo esencial*”

Con la mirada puesta en llevar a cabo una gestión realmente transformadora, con reducción de costos y mejoramiento del desempeño en la administración pública estadounidense, se elaboraron una serie de informes para brindar diversas recomendaciones prácticas.

La iniciativa, por lo menos apolitizada en sus aspectos formales⁷ fue arriesgada y estuvo destinada a formar organizaciones públicas con capacidades innovadoras y con pretensiones de gestionar eficientemente sus políticas, en las que el cliente fuera el verdadero actor de la vida social, política y económica, de modo tal que dejara de ser un ente subordinado a leyes que lo ubicaron durante mucho tiempo en una relación desigual con los gobernantes. El cliente estaba en este modelo cargado de una fuerza activa; y a partir de este corrimiento de su pasividad, el vínculo entre representados y representante pretendía ser transformado. El cliente, en su desempeño cotidiano, era no sólo el encargado de pagar impuestos, sino sobre todo, de exigir control y rendición de cuentas. En suma, era pensado como el motor que haría que los gobernantes trabajasen en pos de un Estado menos costoso y más eficiente.

A través de la lectura del informe Gore podemos analizar los problemas de las complejas burocracias que se suscitan en todas las administraciones contemporáneas, a saber:

- Las limitaciones del presupuesto limitan la ejecución de acciones para satisfacer el deseo de los burócratas y de los servicios públicos.
- La excesiva cantidad de leyes, reglamentos y disposiciones legales forman un laberinto de desconocimiento para quienes deben cumplirlas y hacerlas cumplir, instalando la posibilidad de interpretaciones erróneas y hasta prejuiciosas para los beneficiarios y/o los propios agentes.
- La voluntad política en las burocracias es un obstáculo para los principios y valores básicos de las administraciones privadas.

⁷William Clinton, en sus palabras de creación de la *National Performance Review* decía que “... la revisión del desempeño no es de índole política, (...) muchos programas políticos están minados de ineficiencia y de obsolescencia burocrática, (...) pocas veces se ha evaluado al funcionario gubernamental.” A esto nos referimos cuando remarcamos la apoliticidad formal del programa (Gore, 1994: XXI). La intención es erradicar la política de la gestión pública; “la reinención del gobierno no tiene ideología política.” (Gore, 1994: XXXV). Es muy evidente que los males de la administración pública se encuentran principalmente en la política (El subrayado nos pertenece)

- En el círculo vicioso en el que se encuentran involucrados los gobernantes y los empleados, predomina la ineficiencia, de manera que se termina protegiendo al que trabaja únicamente a reglamento y sancionando al empleado creativo.

Las soluciones a estos problemas, según se entendió, debían provenir de las modernas técnicas organizacionales del sector privado, tales como la calidad total, la productividad, la oportunidad, los resultados, la excelencia en las prestaciones, aspectos que debían ser tenidos en cuenta a la hora de servir al cliente.

El Presidente y el vice estadounidenses, en uno de los epígrafes señalados en *Un gobierno más eficiente y menos costoso* (1994), sostuvieron que era el momento para no gastar más dinero y buscar soluciones a través de nuevos programas, a lo que agregan que había llegado la hora de cambiar la burocracia desde sus raíces para ponerla al servicio del cliente. La misión se lograría con un Estado empresario, que incentive y recompense a los que trabajasen en consonancia con el mismo. Una comisión para la revisión del desempeño laboral sería eficaz a la hora de instalar un nuevo contrato con la ciudadanía, en el que reinara la idea y la realidad de un Estado eficaz, eficiente y flexible.

Las recomendaciones que deberían acatar las dependencias administrativas tenderían a reducir el gasto, eliminar áreas burocráticas innecesarias y reducir cargos públicos para dar origen a un nuevo Estado, más delgado y con un mayor reconocimiento por parte de los clientes en su servicio.

Por ello, el reporte de Gore (1994) estableció una serie de propuestas necesarias para reinventar un Estado, que antepusiese la gente a cualquier objetivo. Estas propuestas son las que siguen:

- Disminuir gastos innecesarios.
- Servir y ayudar al cliente.
- Empoderar a los servidores públicos.
- Asistir a las comunidades para la resolución de problemas.
- Buscar insistentemente la excelencia en la prestación y en los productos.

Los Estados o inicialmente las reparticiones que cumplieran con las proposiciones anteriores lograrían posicionarse ante los clientes, no sin antes:

- Diagramar y visualizar claramente los objetivos de la organización.
- Aconsejar más y sancionar menos a los agentes.
- Transferir autoridad y responsabilidad para enfrentar los reveses que puedan presentarse.
- Sustituir el apego a las normas por el incentivo de los agentes.
- Poner énfasis en los resultados a la hora de diseñar el presupuesto.
- Plantear y promover la competencia en las prestaciones de la administración pública.
- Solucionar los obstáculos administrativos a través del mercado.
- Evaluar los resultados según la percepción de los clientes (Gore, 1994: XXIX).

Estas propuestas básicas buscaban abandonar el Estado deficiente y de espaldas a la gente, fueron diseñadas como “verdades universales” y recomendadas por el Informe para aplicar en cualquier país, sin tener en cuenta sus aspectos sociales y económicos particulares, ni el grado de desarrollo de sus burocracias. Estas “verdades universales” dictaminaron que:

- a) Son los empleados, quienes están en la base de la pirámide jerárquica, los que conocen más su trabajo -empleados de primera línea-, de atención al cliente y en contacto permanente-, antes que los políticos o quienes se encuentran en las escalas más altas de la jerarquía.
- b) Son los clientes los que saben elegir y exigir lo que quieren de la administración pública.
- c) Los tiempos actuales exigen moverse con rapidez y con actitud para satisfacer a la gente en sus reclamos.
- d) La población cuenta con capacidades inimaginables para hacer cosas, al contrario de la administración tradicional, que no habilita ni abre las puertas para la concreción de nuevas iniciativas.

Debemos señalar que, tal como están presentadas las propuestas y verdades técnicas en el Informe Gore, quedaría diseñado un “gobierno ideal”

con un “Estado ideal”, en beneficio del desenvolvimiento desenfrenado de las fuerzas del mercado. La armoniosidad y la secuencia con que están dispuestos los preceptos del nuevo manejo se condicen con las políticas de reestructuración o reforma del Estado aconsejado por los organismos multilaterales de crédito a los países dependientes; es decir, las indicaciones deben ser cumplidas rigurosamente para obtener supuestos beneficios.

El eje del Informe avanza sobre la capacidad de acción del Estado para atacar los aspectos que lo entorpecen; esto es, evitar la sobreabundancia de expedientes, servir prioritariamente a los contribuyentes-clientes, empoderar a los agentes públicos y finalmente, impedir que el sector público, gastando más de la cuenta, sea deficitario. En este sentido, para reinventar el Estado y hacerlo más efectivo, habría que *atravesar la burocracia* y comenzar por:

- 1) Reducir el papeleo innecesario de la administración pública o *red tape*
- 2) El cliente es la prioridad
- 3) Otorgar poder a los empleados es obtener resultados
- 4) Reducir la burocracia significa gastar menos

Las estructuras rígidas, el apego a la normativa, los procedimientos rutinarios, la excesiva división del trabajo fueron factores que destacaron al paradigma burocrático clásico. Estos son fundamentalmente los factores que difieren de los elementos característicos del nuevo manejo público, pues las estructuras ágiles y flexibles, la iniciativa para el diseño de programas, la capacidad y aptitud de los gerentes ante las adversidades, la consecución de resultados siguiendo objetivos y estándares pre-establecidos, el enfoque hacia los clientes y la reducción de los costos, son las nuevas características de las organizaciones públicas.

En la Argentina han persistido las tendencias a introducir el mercado en el Estado, como así también la idea de que es la corporación privada la que tiene que llevar a cabo la prestación de servicios públicos. De esta manera, los modelos de reforma han estado regidos por la gerencia privada y la opción pública.

El mensaje que nos deja el análisis de este tipo de perspectiva, supone a la economía como una disciplina superior a la política. Parece que el ámbito de

la política, se constituye en detrimento de la sociedad en su conjunto y es la conducta maximizadora individual la que debe primar en las acciones políticas.

En las páginas siguientes, intentaremos establecer semejanzas y diferencias no sólo entre los decretos sancionados en clave modernizadora sino su similitud con las perspectivas neo gerenciales expuestas anteriormente. Con la intención de visibilizar la gestión empresarial de ambas presidencias.

El Estado neo gerencial argentino⁸

1) Modernización del estado decreto 103/01- Presidencia Fernando de la Rúa

A través del decreto 103/01, dictado por el presidente Fernando De La Rúa, se establece en sus primeras líneas de los considerando que *“es imprescindible poner en marcha un proceso de modernización y reforma administrativa orientado a eficientizar el funcionamiento de la Administración Pública Nacional y a introducir en la gestión de las organizaciones públicas el cumplimiento de resultados mensurables y cuantificables.”* Será el Jefe de Gabinete quien celebrará *acuerdos-programas* con las diversas unidades administrativas con el objetivo de lograr eficiencia, eficacia y mejor calidad en la prestación y gestión de servicios.

En su artículo número cuarto se propone la fusión de organismos descentralizados, la tercerización de servicios, la transferencia de aquellos a los gobiernos locales, la redistribución de la información, la transparencia en las acciones de gobierno, los convenios y los estatutos laborales deben estar regidos por el cumplimiento de resultados.

Las que acabamos de mencionar son medidas neo empresariales que apelan a compromisos medibles y cuantificables en la producción de bienes y servicios, a la reducción del gasto, a establecer parámetros de eficiencia, economicidad, eficacia, a llevar adelante una gestión por objetivos y metas fijados en los programas-acuerdos, a flexibilizar la gestión para cumplir con los

⁸ Es importante resaltar que durante la presidencia de Carlos Menem 1989-1999 se sancionaron diversas leyes con respecto a la reforma del estado y se impulsaron numerosas políticas en esa dirección. En este caso nosotros analizamos la legislación propuesta por ser de similares características a pesar del paso de los años.

resultados pre-establecidos y a generar un sistema de incentivos dependiendo del alcance de los objetivos. Las anteriores propuestas se dejan leer en el artículo séptimo del decreto.

En el anexo de la legislación se establecen los objetivos generales y los ejes para la acción, entre ellos: 1) Cambios en el Modelo de Gestión, comprendiendo las siguientes iniciativas: a) transformaciones institucionales, b) carta compromiso con el ciudadano, c) gestión por resultados, d) transformaciones transversales y e) gobierno electrónico. 2) Proyectos de Modernización Estructural, abarcando: a) racionalización del endeudamiento externo y 3) Transparencia y Política anti-corrupción.

Las políticas implementadas sobre la *“apertura de la economía, la desregulación de los mercados, la integración regional y la transferencia de la responsabilidad en la producción de bienes y servicios al sector privado, a los estados provinciales y a los municipios, modificaron el papel del Estado nacional frente a la sociedad”*. El gobierno de Fernando de La Rúa impulsó un estado capaz de prestar servicios de calidad, con una administración eficiente y con organizaciones flexibles orientadas a los resultados.

A continuación, analizaremos los objetivos principales que materializan las acciones a implementar del Plan de Modernización. De esta manera, nos permitirá establecer su íntima relación con las propuestas neo-manageriales mencionadas en las primeras páginas de este escrito.

1) *Cambios en el Modelo de Gestión*: la gerencia pública debe apuntar hacia la calidad de su gestión utilizando herramientas como la planeación estratégica para el diseño de las políticas públicas. Los agentes deben abandonar los procedimientos rutinarios, de baja calidad y *sin autonomía para la acción creativa e innovadora*. Para el Informe Gore sería sustituir el apego a las normas por el incentivo de los agentes.

La transformación de las instituciones debe llegar por dos vías, de manera *institucional y transversal*. La *primera* implica la realización y ejecución de *Cartas de Compromisos con los Ciudadanos* que permiten establecer estándares que habilitan la medición y el control de la gestión. Avanzar hacia una *Gestión por resultados* necesaria para lograr una administración eficiente, eficaz y

transparente, para lograrlo hay que reformular el actual sistema de gestión burocrático.

Aquí es importante detenernos para aludir que “*los resultados deben ser prioritarios para el nuevo accionar del Estado*” tal como lo establecen Osborne y Gaebler (1997) sumándose a los comentarios vertidos por Gore (1994), al quitarle los lazos normativos y rutinarios a los agentes se obtendrán verdaderos resultados en la gestión con orientación en el cliente.

En el ordenamiento jurídico, se establece una serie de metas para alcanzar resultados tales como: diseñar planes estratégicos, reingeniería de procesos, rendición de cuentas y control de gestión.

La *segunda* transformación de las instituciones conlleva la *Gestión del Capital Humano*: la idea esta puesta en desterrar el clientelismo en la burocracia a través de la evaluación del desempeño, la aplicación de incentivos, el gerenciamiento de los recursos haciendo responsables a los agentes por sus acciones y resultados.

Para lograr estos propósitos se deberán actualizar, revisar y modernizar los convenios laborales, promover el incentivo de los mejores agentes de acuerdo a sus resultados, fomentar la transparencia y por ultimo retocar toda tipo de legislación que impida la nueva propuesta neo gerencial.

También, dentro de esta segunda metamorfosis y útil para nuestro trabajo, se propone llevar adelante el *Gobierno Electrónico* pretendiendo que el avance de las tecnologías y su uso sea para beneficiar la participación ciudadana o sea, acercar el estado a los ciudadanos.

Las primeras líneas a desarrollar en pos del uso eficiente de las nuevas tecnologías en la reestructuración de la administración pública están direccionadas a la consolidación del uso de la *firma digital*, la *digitalización de los procedimientos administrativos para la eliminación total del uso del papel* y *racionalización del uso de portales en las instituciones públicas*. En lo referido a la reducción del uso del papel recordemos que fue Gore el que establece en su publicación “*Un gobierno más efectivo y menos costoso*” (1994) sugiere a las administraciones públicas la reducción de expedientes y reglamentos innecesarios.

2) *Proyectos de Modernización Estructural*: bajo esta idea se pretende llevar adelante el rediseño de la *morfología del sector público* para inducir a una prestación de servicios de calidad. La propuesta es acompañada con la *racionalización del endeudamiento externo* y en esa dirección *se propone mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad de los programas de inversión pública y gasto social* provenientes del endeudamiento externo.

3) *Transparencia*: el decreto neo-empresarial de modernización plantea llevar adelante una agresiva política de transparencia *estableciendo normas, sistemas y procedimientos que garanticen la transparencia efectiva de los actos* de la administración pública.

Finalmente, podemos rastrear en la iniciativa legal conceptos neo empresariales como mercado, competencia, eficiencia, descentralización⁹, resultados y reducción de costos. Todas fueron políticas de “*endo-privatización*” de la administración pública que venían acompañadas del neo-liberalismo como filosofía de social.

Esta legislación se convirtió en uno de los pilares de la “modernización del estado”. Tres quinquenios más tardes se sanciona una nueva propuesta de modernización de la administración pública, el decreto 434/16. A ello nos referiremos a continuación con la idea de verificar la similitud entre ambos a pesar del paso del tiempo y encontrar rasgos del nuevo manejo público. Recordemos que la distancia es temporal y no espacial.

2) Modernización del Estado decreto 434/16 – Presidencia Mauricio Macri¹⁰.

El decreto de Modernización del sector público argentino dictado por el presidente Macri, número 434/2016, es de aplicación a toda la administración nacional e incluye a los organismos descentralizados, entidades autárquicas, las empresas y sociedades del estado. Además, sugiere a la Jefatura de Gabinete arbitre los medios para sumar a todas aquellas administraciones sub nacionales y/o locales que deseen adherir al Plan.

⁹ Para un análisis profundo y agudo sobre la Descentralización ver Coraggio (1997).

¹⁰ Para un análisis por memorizado y distintivo de la legislación del presidente Macri ver (Perez:2016)

El mencionado plan refleja la voluntad política de profundizar la tendencia hacia el modelo del neo-manejo público, así lo establece algunos de los párrafos del considerando: *“la matriz del Plan de Modernización del Estado”,* está fundamentada en *“un Estado sólido, moderno y eficiente, con cuerpos técnicos profesionalizados, orientados a una gestión por resultados, en un marco de plena transparencia de sus acciones y sujetos a rendición de cuentas”*.

Lo anterior se acompaña con uno de los objetivos del Plan, lograr *“organizaciones flexibles* orientadas al ciudadano y a la consecución de resultados. Se parte de la idea que el modelo de administración al estilo weberiano presenta estructuras poco flexibles, se le atribuye la incapacidad de dar respuesta a las demandas ciudadanas y omisión de controles institucionales tal como mencionáramos en las primeras páginas de este trabajo.

También, en su presentación el decreto, plantea la *“simplificación de los procedimientos”* sumándose la implementación de una *“reingeniería de los procesos.”* Es de público conocimiento que estas metodologías empresariales pretenden un rediseño radical de la administración con los ojos puesto en la economía y con la pretensión de ser eficiente para alcanzar resultados. La *reingeniería* es un comenzar desde cero, desterrando todo proceso anterior. La idea es que con pocos recursos se pueda brindar más servicios a los clientes y modificar la matriz de gestión comenzando de nuevo¹¹. En este orden de cosas, a la reingeniería se le suma la reinención, las instituciones públicas serán más flexibles y efectivas a la hora de ejecutar políticas porque habrán dejado de lado las reglas para centrarse en la optimización de sus acciones innovadoras alcanzando resultados exitosos. En sintonía con la propuesta de Osborne y Gaebler, para alcanzar un estado eficiente se debe llevar adelante la reingeniería y la reinención sin ellas los estados no podrán adaptarse a las exigencias de sus clientes.

El Plan posee cinco ejes directores: el primero, refiere al *“plan tecnológico y al gobierno digital”* esta iniciativa alude al uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación entre ciudadanos y sector público.

¹¹ Uno de los principales oradores de estas herramientas de mejoramiento de la gestión en las empresas es Peter Drucker, litros de tintas derramadas en pro de mejorar esta actividad.

En esa dirección “*se busca avanzar hacia una administración sin papeles*”. Propuesta coincidente con la del Vicepresidente norteamericano, como ya mencionáramos, impulsó ideas-iniciativas innovadoras para la transformación radical de la administración pública, “*pasar del papeleo a los resultados para crear un gobierno más eficiente y menos costoso*” (Gore, 1994:5). La nueva gerencia pública propone la idea de gestión por resultados es importante destacar que los tres autores neo-gerenciales de referencias sostienen que los resultados deben ser prioritarios para el nuevo accionar.

El segundo eje apunta a la “***gestión integral de los recursos humanos***” cuyo principal objetivo es la jerarquización y la profesionalización de trabajadores de la administración pública. Para llevar adelante esta pretensión, impulsada conjuntamente con técnicas neo-gerenciales, no hay que olvidar el contexto en el que se aplican. En los países que cuentan con un servicio civil afianzado es decir, donde los empleados acceden a los puestos estatales por un verdadero sistema de mérito y con calificadas aptitudes para el puesto, existen más probabilidades que se pueda cumplir con aquellas pretensiones. (Losada y Dove, 1999).

Podemos mencionar que en nuestro país el ingreso a la administración pública es bastante irregular pues, varía entre el clientelismo y el sistema de mérito. Situación que se puede encontrar en los tres órdenes jurisdiccionales del estado¹². Coincidentemente, el decreto 103/01 apunta hacia una transformación de la gestión del capital humano con la idea de acabar con el clientelismo en las administraciones públicas estableciendo evaluaciones según desempeño y resultados como el estímulo a través de incentivo.

La directriz siguiente, con íntima relación con la anterior siendo el tercer eje, se direcciona a la “***gestión por resultados y compromisos públicos***” se persigue implementar políticas orientadas hacia una gestión que ahorre en recursos, sea eficiente y que brinde resultados para satisfacer a los clientes para ello, es necesario promover “*la cultura de la eficiencia pública, a través de un modelo de gestión que haga énfasis en los resultados, con flexibilidad en la utilización de los medios; basados en sistemas de rendición de cuentas que*

¹² Existen excepciones al ingreso del estado por ejemplo, en determinados entes autárquicos y descentralizados.

aumenten la transparencia de la gestión. Podríamos pensar que estos últimos puntos aluden al empoderamiento de la sociedad para exigir a sus representados la utilización transparente de recursos y la rendición de cuentas de sus actos. Esto nos lleva a una pregunta obligada ¿la sociedad está en reales condiciones de conseguir la información necesaria para exigir tales acciones por parte de sus gobernantes?

El penúltimo eje, aun más ligados con las propuestas anteriores, invita llevar adelante un “***gobierno abierto acompañado de la innovación pública***” se aspira a direccionar las acciones hacia un gobierno abierto con el involucramiento de los ciudadanos, la participación colaborativa en la hechura de las políticas públicas como en la evaluación, el control de los recursos y programas estatales.

Finalmente, el quinto eje transversal a los anteriores y con similar propuesta del decreto 103/01, se propone una “***estrategia de país digital***” en donde la modernización de la gestión pública pretende mejorar la calidad de los servicios, la transparencia, la inclusión digital y la innovación en clara coordinación con todas las jurisdicciones estatales de las experiencias y buenas prácticas resultantes.

Conclusión

Lo que hemos presentado fue una descripción teórica de los fundamentos de la burocracia de tipo weberiana en donde se rescatan premisas como el carácter legal de las reglas y normas, la estructura jerárquica, el ingreso por competencia y mérito la cual prevalecieron desde la formación del estado moderno.

Fue la pos burocracia con ideas de introducir la *competencia* entre los prestadores de servicios, el control de la gestión a través de la *ciudadanía*, *medir el rendimiento* según *resultados*, valorar metas, objetivos y misiones antes que reglamentar y regular; conceder lugar a los *clientes*, *la previsión de los obstáculos*, *ganar dinero*, *descentralizar* la autoridad y la elección del *mercado* para resolver los problemas de la administración pública.

La “*reinención*” del estado en Argentina no es iniciativa novedosa. Parece que la pretensión de cada gobierno en estudio es modificar desde cero la forma de gestionar el sector público.

Tanto desde el gobierno de Fernando de la Rúa como el del actual presidente Mauricio Macri los impulsos han sido “modernizar el estado”. La mirada esta puesta en llevar adelante un Estado catalizador, previsor, competitivo, regulador y controlador. Además, orientado a los clientes, a los resultados, a ahorrar recursos y a obtener ganancias. Para el logro de aquellas premisas debe poner todo su empeño hacia el mercado, según esta perspectiva, el óptimo reasigandor de recursos en una sociedad libre.

Luego de años de excesivo gasto material y discursivo sobre cómo reformar el estado proponemos que debe tenerse en cuenta algunos *buenos valores públicos*, tal como los menciona Carles Ramío (1999) sobre la cultura administrativa. Si es que se pretende un desarrollo equilibrado de sus integrantes. Los que rescataremos en esa dirección son: a) mayor *lealtad* hacia la organización que los alberga; b) *objetividad y competencia técnico profesional* idónea al momento del desempeño de sus funciones; c) *confidencialidad* de quienes hacen a diario la gestión sobre los asuntos que manejan y, d) *buen trato* con las personas que se relacionan con el sector público.

Los valores públicos deben fomentarse desde el estado-sociedad y sociedad-estado. Si es el estado el principal actor en llevar adelante valores neo

empresariales no podemos pretender que en la sociedad se fomenten buenos valores públicos. Problema que desde la comunidad será difícil de atender. Hasta que nuestro país no asuma su propio destino y no esté sometido a los vaivenes de intereses nacionales e internacionales no encontraremos claridad en las pretensiones reformistas de nuestro sector público. No hay que ser determinista, en suponer que la excesiva presencia estatal conduce a políticas públicas ineficientes e ineficaces como tampoco pretender que el mercado es el más eficiente, ambas posturas deben encontrarse en el punto más alentador y propicio para nuestra sociedad. Tanto los *gurúes* estudiados como los decretos analizados plantean políticas públicas exclusivas y no inclusivas. Pues, su mirada esta puesta en la introducción de mecanismos mercantiles dentro del sector público.

Bibliografía

- Aguilar Villanueva, L. (2006), *Gobernanza y Gestión Pública*, FCE, México.
- Arellano Gault, D. (2004) "Gestión Pública: fuentes analíticas, críticas pertinentes y advertencias sobre su uso" en Guerrero Omar (coord.) *Gerencia Pública: Una aproximación Plural*. pp-17-66 UNAM, México
- _____ (2004), *Mas allá de la Reinención del Gobierno: Fundamentos de la Nueva Gestión Pública y Presupuesto por resultados en América Latina*, CIDE-Porrúa, México.
- Barzelay, K.(1998) *Atravesando la Burocracia: una perspectiva de la administración Pública*, FCE, México.
- _____ (1998) "La Reforma de la Administración Pública: un enfoque de políticas (con referencia a países de la OCDE)" en *Reforma y Democracia*, No. 10. Caracas, Venezuela.
- _____ (2003) *La nueva gestión pública: un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas*, FCE México.
- Echabarría, K. y Mendoxa, X. (1999) "La Especificidad de la Gestión Pública: el concepto de Management publico" en Carlos Losada i Marrodan (comp.) *¿De burócratas a Gerentes?* BID, Washington. EUA.
- Echabarria, K., (2001) "Estrategias de Cambios y Contratos de gestión", *VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública*, Buenos Aires, Argentina.
- Gore, A., (1994) *Un Gobierno más Efectivo y Menos Costoso*, Informe de la Nacional Performance Review, EDAMEX, México.
- Guerrero, O., (1976) *Teoría Administrativista de la Ciencia Política*, UNAM, México.
- _____ (1985), "Descentralización de la administración pública federal: causas, procesos y consecuencias" *Revista de Administración Pública*, N° 63-64, pp. 23-38. México.
- _____ (2004), *Gerencia Pública: Una aproximación plural*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Dirección General de Publicaciones, Fomento Editorial, UNAM, México.
- _____ (2004), *La Nueva Gerencia Pública*, Fontamara, México..
- Longo, F., (2009) "La responsabilización por el rendimiento en la gestión pública: problemas y desafíos". *VIII Congreso Internacional sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 28 al 31 de Octubre, CLAD. Panamá.
- Losada i Marrodán, C. (1999) *¿De burócratas a Gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Banco Interamericano de Desarrollo Washington, D.C. EUA.

- Oszlak, O., (1977) "Notas Críticas para una teoría de la burocracia estatal". [en línea]. Disponible en <http://oscaroszlak.org.ar/images/articulos-espanol/Notas%20criticas%20p%20una%20teo%20de%20la%20buroc%20est.pdf> (Consulta: 25 de septiembre de 2017)
- _____ (1984) *Teoría de la Burocracia estatal: enfoques críticos*. Paidós, Bs. As.
- Osborne, D. y Gaebler, T., (1997) *La Reinención del Gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público*, Paidós, Bs. As.
- Pérez, F., (2016) "La Gestión Empresarial en el plan de modernización del estado argentino. Un análisis al decreto 434/16. [en línea] Disponible en <http://socialesinvestiga.unvm.edu.ar/ojs/index.php/socialesinvestiga/article/view/79> (Consulta: 25 de octubre de 2016)
- Pollit, P (2000) "Is The Emperor in His Hunderwear? An Analysis of the impacts of public management reform", *Public Administration Review* pp. 181-199. UK.
- _____ (2001) "Convergence: The Useful Myth?", *Public Administration*, N° 79, pp. 933-947. UK.
- _____ (2002) "Clarifying Convergence. Striking Similarities and Durable Differences in Public Management Reform", *Public Management Review*, N°4, pp. 471-492. UK.
- Ramió, C. (1999) "Corrientes Neo empresariales versus Corrientes Neo públicas: Cultura Administrativa, Valores Públicos y Credibilidad Social. Un Planteamiento Radical", *Instituciones y Desarrollo*, núm. 5. España.
- República Argentina (2001) Decreto Nacional 103 "Plan Nacional de Modernización de la Administración pública. [en línea] Disponible en <https://www.economia.gob.ar/digesto/decretos/2001/decreto103.htm> (Consulta: 5 de agosto de 2017)
- República Argentina (2016) Decreto Nacional 343 "Plan de modernización del estado" [en línea] Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/255000-> (Consulta: 6 de octubre de 2016.)
- Villoria, M., (1997) "Modernización administrativa y gobierno pos burocrático" en Bañón, R y Carrillo, E. (Comp.), *La nueva Administración Pública*, Cap. III, España, Alianza, pp. 77-103.