

Proyecto sobre Reforma del Estado: experiencias y desafíos para América Latina.

Reflexiones sobre el uso de instrumentos de gestión en el sector público y empresarial

Héctor Oyarce Espinoza

Chile

Presentación

La modernización del aparato burocrático administrativo del Estado es uno de los temas de mayor relevancia en los procesos de reforma del Estado, tanto en los países industrialmente avanzados como en los países en vías de desarrollo, en especial en los países del centro y el sur de América Latina. El presente texto pretende abordar un tema que no es nuevo, pero que al parecer se ha quedado en declaraciones de principios: la compatibilidad entre los valores y principios del sector público y las técnicas de gestión del sector empresarial, aplicadas en los procesos de reforma del Estado.

Esta reflexión surge a partir del trabajo realizado por el Centro de Análisis de Políticas Públicas (CAPP) de la Universidad de Chile, titulado "Metodología para el Análisis de los Procesos de Reforma del Estado". Es una reflexión basada en elementos aportados por la experiencia respecto del uso de las herramientas y técnicas de gestión del sector empresarial aplicadas en el sector público. Estos instrumentos han sido adoptados prácticamente en casi todos los procesos de reforma del Estado.

I. El contexto internacional

El objetivo de esta sección es contextualizar y describir algunos aspectos relevantes que deben ser tomados en cuenta a la hora de emprender un proceso de reforma del Estado o de analizar dicho proceso. A continuación, se describen algunas características del nuevo contexto internacional en las cuales los Estados, países y naciones se desenvuelven.

El Estado se ve afectado por el nuevo contexto internacional donde el desarrollo del mercado mundial pone de relieve la incidencia de las actividades públicas sobre la competitividad nacional e internacional. Así la globalización es un elemento intrínseco de la economía moderna, pero va más allá porque "ante todo es la consecuencia de la transformación de los modos de producción ligada a la tercera revolución industrial de la información y la informática"(1).

Según Manuel Castells, la revolución de la tecnología de la información, "debido a su capacidad de penetración en todo el ámbito de la actividad humana es que envuelve la cultura, la economía y la formación cultural y política". Para Castells "estamos ante un paradigma que es la sociedad en red, una nueva economía; es decir, la economía informacional global y una nueva cultura de la virtualidad real. La tecnología de la información ha sido la herramienta indispensable para la puesta en marcha efectiva de los procesos de reestructuración socioeconómica. Esta realidad es lo que transforma todos los ámbitos de la actividad humana y transforma los ámbitos de la vida social y económica en un nuevo momento y todo ello a una gran velocidad y aceleración de la historia"(2).

Estas orientaciones culturales predominantes agudizadas por el mercado, inciden en las formas de sociabilidad y de vida donde se han desplegado las libertades individuales de las personas. Es el desempeño (performance) del individuo –mucho más que los modos generales de organización– lo que determina el sistema productivo, y que a escala social se vive de manera fragmentada y atomizada. Las personas poco a poco viven en mundos diferentes, aislados unos de otros. Esto acarrea un riesgo cívico: la desaparición de los espacios cívicos y el desmembramiento de la sociedad. La consecuencia es la disolución

del lazo social y la aparición de desigualdades de nuevo tipo, donde la noción de solidaridad está seriamente fracturada y "es necesario ligar el sentido de reconstrucción del sentido cívico"(3).

Asimismo, entre 1960 y 1991, todos los quintiles de la población mundial, con la excepción del más rico, vio descender su porcentaje de la renta, de tal modo que en 1991 más del 85% de la población mundial recibía solo el 15% de su renta(4), lo que trasluce la existencia de un mundo polarizado y desigual. Según el mismo informe del PNUD "desde 1980, ha habido un aumento espectacular del crecimiento económico en unos 15 países, que ha propiciado un rápido incremento en las rentas de muchos de sus 1.500 millones de habitantes, más de un cuarto de la población mundial. Sin embargo durante gran parte de ese período, el declive o el estancamiento económico ha afectado a 100 países, reduciendo rentas de 1.600 millones de personas, de nuevo más de un cuarto de la población mundial. En 70 de estos países, las rentas medias son inferiores a las de 1980 y en 43 países inferiores a las de 1970"(5). Es más, durante 1970-1985, el PNB global aumentó un 40%, pero el número de pobres ascendió en un 17%. Mientras que en 1965-1980 descendió la renta per cápita de más de 200 millones de personas, en 1980-1993 este descenso afectó a más de mil millones.

He traído a colación estos datos porque forman parte de los problemas a los que se enfrenta el sector público; es decir, el Estado, respecto de sus funciones. En este contexto debemos abordar el tema de los procesos de reforma del Estado.

Ahora bien, la experiencia internacional revela una convergencia de los países occidentales al constatar la necesidad de cambios sustanciales en el funcionamiento del sector público. Ello ha puesto en el centro del debate el rol y la función del Estado.

En dicho debate se pueden encontrar diferentes posturas. Por ejemplo, desde el punto de vista económico se critica la ineficacia de muchos programas públicos, la excesiva carga fiscal y la abundancia de normas regulatorias. Al Estado ya no le corresponde encabezar las actividades productivas y lo más conveniente es privatizar las empresas que aún permanecen en su poder. En él persiste la cultura procedimental y burocrática (trámites lentos y engorrosos) y hay demasiado centralismo y funcionarios públicos con poca capacidad profesional, lo que incide en el grado de competitividad del país. La crítica política se centra en señalar que el Estado es una fuente de corrupción, favorece el clientelismo político, es poco transparente y en él prevalece el "cuoteo" para los cargos de responsabilidad.

Aun cuando muchos estén de acuerdo con estas críticas, hay diferencias de enfoques y matices respecto del rol del Estado, las que pasan por atribuir dimensiones valóricas al Estado; entre ellas, las de salvaguardar los progresos en justicia y solidaridad y que el bienestar que se busca no es un obstáculo para la competitividad y la estabilidad económica. Sin duda, es necesario renovar los mecanismos organizacionales y de gestión del Estado con el propósito de mejorar la calidad del sector público y alcanzar mayores grados de competitividad y excelencia.

Por otro lado, surgen presiones internas de los propios funcionarios públicos, quienes desean conseguir mejores condiciones de trabajo para poder servir mejor a los usuarios. A la vez, piden más participación (gestión participativa), mejores rentas y están abiertos a evaluaciones según los resultados que alcanzan, pero también exigen capacitación y profesionalización. En el ámbito de las presiones externas se sitúan las demandas de la ciudadanía por mejor calidad de servicio, eficiencia y eficacia. Hoy en día, los usuarios del sector público exigen servicios de mayor excelencia y mayores posibilidades de participación.

II. Recuperando la capacidad de gestión del Estado

Todo lo anterior ha llevado a la convicción de los países latinoamericanos acerca de la necesidad de emprender profundas reformas al aparato estatal. Un rasgo común a todos los procesos se relaciona con el fortalecimiento de la capacidad del Estado para

responder a los nuevos desafíos, junto con asumir nuevos diseños y roles requeridos para operar los cambios

Estas son cuestiones cruciales que determinan las opciones de las autoridades políticas, la actividad de los funcionarios, la vida de los ciudadanos y que afectan los fundamentos mismos del Estado. En este contexto se impone, desde nuestra particular realidad, rediseñar y reorganizar la estructura del Estado según las actuales exigencias y desafíos, y mejorar la gestión de sus instituciones para prestar más y mejores servicios de calidad a la ciudadanía.

Michel Crozier señalaba, en 1996, que el crecimiento de todas las actividades administrativas, públicas, semipúblicas e incluso privadas ha provocado una sobrecarga en la utilización de recursos financieros y humanos. Estos ya no pueden gestionarse con la lógica tradicional de la administración del Estado; es decir, la lógica procedimental, burocrática y jerarquizada, por lo que dicho aparato ha sido incapaz de ajustarse a las nuevas demandas de cambio. Por lo tanto, éste debe transformarse para poder operar a través de un nuevo conjunto de ideas, valores, prácticas e instrumentos que le permitan resolver sus problemas.

En este marco, en la última década han surgido conceptos como nueva gestión pública, cultura de gestión pública, modelo posburocrático de gestión o gestión pública moderna y gerencialismo. La nueva dimensión que ha adquirido el Estado en América Latina supone una gestión más eficiente y eficaz que permita un crecimiento económico equilibrado, garantice la equidad social y reduzca las desigualdades al mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Para desempeñar este nuevo papel, hay consenso en la necesidad de reformar el modelo del Estado actual y que existen muchos caminos posibles. Los procesos de reforma de los países latinoamericanos incluyen una variedad de temas, entre los que destacan un mayor énfasis en los resultados que en el control de procedimientos; la introducción de prácticas gerenciales orientadas a la búsqueda de la eficacia y efectividad y la satisfacción del cliente; la utilización de indicadores de desempeño explícitos; agencias estatales más flexibles, y separación entre aquellos que diseñan las políticas públicas y quienes las ejecutan.

Lo que se busca con estos instrumentos es mejorar la capacidad de gestión estratégica y formas democráticas de relación entre el Estado y los ciudadanos. Cada país ha abordado de manera diferente sus procesos de reforma. En Chile se creó el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública; en Brasil, la Cámara de Reforma del Estado; en Uruguay, el CEPRE; en México, la Secretaría de la Contraloría y Modernización, y en Colombia, la Consejería Presidencial para la Modernización del Estado.

Ninguna experiencia de reforma es reproducible per se. El contexto político cultural y económico, los ámbitos y objetivos que se definen así como las estrategias con que se impulsan, señalan la especificidad de cada una y de sus resultados logrados. Por otro lado, la evaluación de los propios procesos de reforma son aspectos complejos: cómo evaluar, con qué criterios y más aún cuando la variable política y cultural tiene un peso importante en dichos procesos. No obstante, sí podemos identificar algunos factores que influyen en el éxito o fracaso de un proceso de reforma.

En algunos países como Chile, Brasil y Uruguay se implementan estrategias de diverso tipo para acometer el proceso de reforma. En Chile se escogieron las reformas que potenciaran la gestión y los instrumentos de planificación y evaluación de la misma y, además, se optó por la estrategia gradualista, con planes pilotos y luego aplicación general, se establecieron sistemas y generación de redes y se apostó al cambio cultural. En Uruguay también se eligió un cierto gradualismo, y en Brasil se elaboró un plan rector y se creó un ministerio a cargo del proceso de reforma (MARE).

Todos estos procesos de reforma –cual más cual menos– en términos generales evidencia que el sector público ha mejorado sus servicios, ha desarrollado habilidades de

trabajo en equipo, ha logrado mayor eficiencia en su desempeño y ha generado procesos de aprendizajes continuo(6). Sin duda, el sector público ha cambiado más en los últimos años que en el último medio siglo y el cambio parece acelerarse aún más, debido al salto cualitativo que produce la introducción de las tecnologías de la información o la era informacional.

III. El despliegue de los instrumentos de gestión

Dichos esfuerzos de modernización han tenido ritmos desiguales en los diferentes países, debido al contexto social, político y económico. Muchos de nuestros países han seguido las experiencias de los países pertenecientes a la OCDE y desde allí han extraído experiencias y aprendizajes. Un aspecto se impone sobre los demás, el gerencialismo. El modelo gerencial tiene su origen en las prácticas y aprendizajes ocurridas en el sector privado, donde las estructuras han cambiado de piramidales a otra más horizontales, junto con orientarse a los resultados, flexibilizar la gestión, y aumentar la responsabilidad en la decisión de los gerentes. De ahí el nombre de gerencial(7).

La modernización de la gestión pública (administrativa para algunos) se ha convertido en la tendencia internacional más importante de la última década. Dichos programas o iniciativas incluyen diversas estrategias y cambios. Entre los más recurridos están la desregulación económica y administrativa; la introducción de mecanismos de mercados en la provisión de servicios públicos, el rediseño organizacional, la optimización de las tecnologías de información y la revalorización de las ciencias empresariales, o si se quiere del management privado, que por lo general se refiere a los aspectos micro-organizativos de la gestión.

El interés por los instrumentos de gestión utilizados en la gestión empresarial es el punto de partida de prácticamente todos los procesos de reforma administrativa. Pero "la especificidad propia del sector público pone de manifiesto la imposibilidad de encontrar soluciones 'pret a porter'. En consecuencia, las organizaciones públicas deberán adaptar sustantivamente las técnicas de gestión. Deberán dar lugar a un proceso de experimentación y aprendizaje"(8).

Es importante señalar, por ejemplo, que los valores de sector privado son la eficiencia, eficacia (valores netamente instrumentales), además de la dirección por objetivos y la gestión por resultados. En cambio, en el sector público prevalecen los principios de la no-discriminación, la transparencia, la igualdad, la neutralidad, la continuidad, la participación y el interés general.

El sector privado realiza transacciones individuales, coloca precio a sus bienes y servicios, y excluye a los que no pueden pagar por ellos. Entonces, hay diferencias entre una organización privada y otra pública, y sus diferencias dicen relación con sus finalidades, el poder y la responsabilidad, los criterios de gestión y la posición concurrencial.

El sector público es un instrumento al servicio del bien común (interés general) definido históricamente y administrado por el poder político. El sector privado está al servicio de personas privadas, tiene libertad de funcionamiento y produce un producto o servicio para sacar un provecho financiero; es la condición de su supervivencia. Puede recentrarse, evolucionar, cambiar de negocio. Esta diferencia de finalidades introduce distintas racionalidades. El servicio público da primacía al colectivo antes que a lo individual, a lo social por sobre lo económico: un supermercado que no es rentable en un sector periférico se cierra; una escuela pública está obligada de adaptarse para cumplir con su misión. Si se retira del sector con el correr del tiempo éste se transformaría en un ghetto con un alto costo social.

IV. ¿Un modelo de gestión pública genuino?

Hemos mencionado el uso de diversas herramientas o instrumentos de gestión del management privado que se utilizan o adaptan en el sector público. Al respecto existe una

serie de criterios y juicios respecto de su uso. Algunos señalan que estas técnicas se pueden traspasar sin ningún tipo de mediación hacia el sector público, pero esta postura olvida que los procesos no son rígidos ni dogmáticos, sino que son realizados por personas insertas en un contexto cultural donde hay procesos más dinámicos y actores que representan intereses culturales o políticos. Existe una batería de instrumentos que el sector público usa de manera familiar y que forman parte de su quehacer cotidiano. Es un lugar común hablar en el lenguaje público, de planificación estratégica, de sistemas de indicadores, de evaluación del desempeño, de resultados, de gestión de procesos, de marketing referencial, etc.

Al respecto, uno de los problemas que no considera la tecnoburocracia es que no basta con administrar bien un servicio público, sino que es necesario compatibilizar dicha gestión con los aspectos deliberativos consustanciales a los regímenes democráticos. Hay que preguntarse cómo se fomenta lo anterior desde la óptica de la ciudadanía y señalar que la simple lógica eficientista y privada no está habituada a responder esa clase de preguntas.

Por otro lado, cabe señalar que en el ámbito de los recursos humanos se viene desarrollando con mucha fuerza el concepto de alta dirección pública. Ligada al concepto de liderazgo y conducción, resulta clave para producir los cambios.

Según Echabarría y Mendoza, cada uno de estos instrumentos necesita adaptarse o reconceptualizarse para el sector público. Por ejemplo, la dirección de recursos humanos no es la misma en una empresa que en una organización pública regida por el Estatuto Administrativo. Aunque es un aporte, se requiere sacar lecciones y aprendizajes necesarios para asimilar racionalmente las técnicas de gestión y –lo que es más importante– encontrar soluciones innovadoras a los propios problemas(9).

Nuestros países no necesitan "reinventar el Gobierno", podemos adaptar buenas experiencias en este ámbito. Tampoco necesitamos redescubrir algo que ya tuvo éxito, sino que emprender un serio rediseño que habilite al Estado para gestionar las nuevas realidades económicas y sociales. Sin embargo, esto no es sinónimo de ajustes menores. Los gobiernos han dado cumplimiento a sus objetivos estratégicos de garantizar la paz social, la estabilidad política y el crecimiento, pero mantienen deudas con las desigualdades sociales y la pobreza. Las aspiraciones de la ciudadanía, en un contexto democrático, plantean la necesidad de un desarrollo más equitativo, más diverso y dinámico. Exige la difusión de las capacidades y de liderazgo en el país y, por ende, una nueva concepción y un rediseño del Estado.

Esta no es una tarea solamente técnica, sino que requiere una concepción y un respaldo político al más alto nivel, incluyendo a la sociedad civil, los partidos políticos y al propio gobierno. Requiere, en definitiva, una estrategia concertada con todos los sectores gubernamentales, sociales y políticos que potencie las visiones, los tiempos y los objetivos de este proceso de reforma del Estado.

Entonces resulta relevante esbozar el marco en el que se inserta nuestra visión acerca del rol, características, responsabilidad y funciones fundamentales que debe asumir un Estado moderno y al servicio de los intereses permanentes de su población.

Los servicios públicos han evolucionado en el curso de los últimos años de una manera vertiginosa, tanto en sus estructuras como en su cultura. El nacimiento del "Nuevo Management Público" constituye uno de los ejes centrales en los procesos de la reforma burocrática de la inmensa mayoría de los países.

Las iniciativas de modernización incluyen diversas y variadas metodologías y estrategias para promover los cambios. Sin duda, es un proceso de aprendizaje en muchos de nuestros países, y ha significado un aporte enriquecedor para el sector público para desarrollar y mejorar sus capacidades de gestión y ejecución.

Uno de los enfoques más difundidos es el gerencialismo y como tal se aplica el modelo de

mercado orientado al cliente; es decir, las diversas técnicas y herramientas de gestión aplicadas al sector público. En todos estos casos, el óptimo económico se realiza cuando la colectividad toma a su cargo la producción de estos bienes o servicios y los sustrae de la lógica mercantil a nombre del interés general. Pero ello no basta porque debe ejercer su mandato en forma eficiente y respetando ciertos valores.

El gerencialismo introduce nuevas lógicas, que van en el sentido de lograr eficiencia y eficacia en el sector público, al aplicar principios de desregulación administrativa y flexibilidad financiera y laboral. El papel que juega el liderazgo en las organizaciones públicas está muy asociado a esta lógica. Según Montero, la crítica a este supuesto es que se postula siempre a un actor racional, a agentes privados no corruptos, a líderes desinteresados, etc.(10). El problema más delicado es el carácter del servicio público propiamente tal. Si se aplican estos principios bajo el argumento de la universalidad del fenómeno de la administración, significa tratar a los servicios como a cualquier organización, juzgada en función de sus resultados. El problema es cómo mantener la vocación de servicio público, cómo asegurar la especificidad de una labor orientada a preservar derechos de la comunidad, y cómo compatibilizar la rentabilidad financiera con la rentabilidad social.

Sin embargo, a la hora de hacer ciertas evaluaciones, estos instrumentos de gestión empresarial tienen sus límites, en especial aquellos relacionados con actividades propias y específicas del sector público. Los bienes y servicios públicos se suministran a toda la colectividad, ya que el sector público tiene como orientación central promover la integración social de sus ciudadanos, garantizar la equidad, la igualdad de oportunidades, y preservar el interés general por sobre el interés particular. Estos son los aspectos simbólico-culturales que permean la orientación central de las políticas públicas de un gobierno.

Un servicio público es una entidad capaz de satisfacer necesidades colectivas o estratégicas, en forma regular y continua, sin discriminaciones ni excepciones y con un criterio de largo plazo. Asociado a estas prestaciones está su calidad, monopolio y su sometimiento al escrutinio público.

Sin embargo, la influencia del gerencialismo en la administración pública es creciente. Desde la gestión privada es posible criticar la insuficiencia de los principios burocráticos como única opción para estructurar la actuación de la administración –sin distinción de entorno y naturaleza de trabajo– porque ésta ofrece opciones de diseño, adaptación y gestión organizacional. Uno de sus mayores argumentos para hacer frente a los cambios es la gestión por procesos.

La administración pública se ha orientado hacia la sobre-especialización y la fragmentación de tareas. Los oficios son sencillos, pero exigen complicados procesos para coordinar a las personas que los realizan y, por lo general, no existe un responsable final de la calidad del proceso o de los productos que entrega. Por el contrario, se evita asumir responsabilidades. De esta manera, la gestión no se orienta a resultados.

Las organizaciones públicas están sometidas a presiones diferentes a las privadas y no pueden ser evaluadas con criterios de rentabilidad. No obstante lo anterior, los aportes de las técnicas de la gestión empresarial revelan que el Estado debe fortalecer sus capacidades estratégicas y regulatorias, a través del desarrollo de capacidades de diseño, planificación y acción estratégica. En este sentido, las ciencias de la gestión han sido un aporte central en el desarrollo de estas capacidades en el sector público, que lo hacen más competitivo, con sentido de misión y orientado a resultados.

V. Un ejemplo de convergencia

Es posible apreciar en el modelo de gestión de calidad del Premio a la Calidad de los Servicios Públicos un ejemplo de convergencia entre ambos modelos. Aunque parecen divergentes, al ser llevados a la práctica se verifican elementos y espacios importantes de complementariedad. Mi experiencia en Chile como coordinador de dicho premio me ha

hecho apreciar que el modelo de gestión es un instrumento de transformación eficaz que no vulnera el sentido de misión y la especificidad del servicio público, y que el núcleo central de esta filosofía es el usuario en cuanto ciudadano. Es una verdadera revolución en los criterios de gestión, donde el mandato del servicio no se coloca según lo que señala la ley, sino que en función del público al cual sirve. Esto potencia valores y nos coloca ante un desafío de tipo cultural.

VI. Para no concluir...

Este último párrafo tiene por finalidad dejar abierta la reflexión al indicar algunos elementos que deben ser tomados en cuenta para un futuro diseño de un modelo de gestión pública. Decíamos anteriormente que la diferencia no solamente es de instrumentos o adaptaciones exitosas, sino que también hay que considerar un elemento no menor: un servicio público está sujeto a la transparencia, a la aprobación del Congreso, a los mecanismos de la democracia, a la discusión pública de sus objetivos y resultados, a la participación ciudadana y al acceso a la información que maneja.

Este esfuerzo de modernización que realizan nuestros países no es solamente una tarea técnica, sino que requiere un acuerdo y un respaldo político por parte de las autoridades que también incluya a la sociedad civil. Esto es crear las condiciones para enfrentar de manera colectiva las demandas actuales y así fortalecer los procesos de gobernabilidad democrática en nuestros países.

Visto desde esta perspectiva, el tema de la modernización administrativa es o debiera ser una alta prioridad porque es una cuestión de gobierno y de sociedad. Nos atrevemos a sostener que el mejoramiento de las capacidades de gestión y de ejecución de las instituciones públicas tendrá como resultado una mayor adhesión ciudadana, ya que con ello se responde de manera satisfactoria a las exigencias, cada vez más crecientes, que los ciudadanos formulan al Estado.

Ya señalamos que el aporte del management privado ha sido positivo, que es necesario compatibilizar ambas lógicas y que existen variados ejemplos de ello. No obstante, es necesario iniciar una búsqueda de instrumentos y modelos de gestión más genuinos para el servicio público, que den cuenta de sus responsabilidades fundamentales.

El Estado tiene una función propia, fundamental, que es favorecer la integración y cohesión social de sus ciudadanos, la deliberación y la participación. Queda pendiente la pregunta por la forma en que un modelo de gestión fortalece y profundiza la equidad, y cómo el sector público se hace cargo de las desigualdades que ha generado la lógica del mercado que también ha penetrado y permeado al sector público. Aún hay espacios abiertos para la participación, la delegación de facultades, la apelación directa al ciudadano a participar de la acción estatal, la organización de dicha participación a través de la deliberación entre ciudadanos y funcionarios y de este modo asegurar que todos tengan igualdad de oportunidades.

El Estado, a través de sus servicios públicos, cumple una función social indelegable. Por ello, hay que plantear su rol y sus funciones fundamentales. Una de ellas es evitar la disolución de los lazos sociales y para ello necesitamos "reconstruir formas de solidaridad". Dicho de otra manera, hay que "actualizar la base cívica sobre la cual se asienta el reconocimiento de una deuda social mutua"(11).

Creo que los desafíos que debe asumir el Estado son gigantescos frente al panorama de pobreza y desigualdad que viven nuestras naciones. Esto puede contrarrestarse y evitarse mediante políticas públicas. La acción pública se cumple al crear espacios de participación y deliberación ciudadana, al diseñar y ejecutar políticas de integración y cohesión social que aseguren la igualdad de oportunidades y la justicia social debe ser tomada en cuenta por los nuevos modelos de gestión, ya que la meta es tener un servicio público no solamente eficaz o eficiente, sino que uno al servicio de la ciudadanía.

Notas

1. Rosanvallon, Pierre (1999). La globalización exige un nuevo contrato social, PNUD, Santiago de Chile.
2. Castells, Manuel (1997). La Era de la Información, Economía, Sociedad y Cultura, La sociedad RED, Editorial Siglo XXI.
3. Rosanvallon, op. cit.
4. Estudio del PNUD de 1996.
5. Estudio del PNUD de 1996, página 13.
6. No es objeto de este trabajo señalarlas. Existe numerosa bibliografía al respecto.
7. Revista CLAD, 1998.
8. Echabarría y Mendoza. "La especificidad de la gestión pública: el concepto de management público". Documento borrador, BID, Gestionar lo Público en el Umbral del Siglo XXI.
9. Echabarría y Mendoza, op. cit.
10. Montero, Cecilia. La Gestión de Calidad como Instrumento de Transformación del Servicio Público. Documento borrador, abril del 2000, Santiago.
11. Rosanvallon, op. cit.

Bibliografía

Castells, Manuel (1997). La Era de la Información, Economía, Sociedad y Cultura, La sociedad RED, Editorial Siglo XXI.

Echabarría, Koldo y Xavier Mendoza (1999). "La Especificidad de la Gestión Pública: el concepto de Management Público", en Gestionar lo Público en el Umbral del Siglo XXI. Aportaciones de las Ciencias de Gestión a la Reforma del Estado, Documento borrador. Editor Carlos Losada, BID.

Montero, Cecilia. La Gestión de Calidad como Instrumento de Transformación del Servicio Público. Documento borrador, abril del 2000, Santiago.

Revista del CLAD, 1998. "Una Nueva Gestión Pública para América Latina".

Rosanvallon, Pierre. "La Globalización Exige un Nuevo Contrato Social", PNUD-Gobierno de Chile, Temas de Desarrollo Humano Sustentable N° 4, 2000.

ONU, Informe Programa de Desarrollo Humano,(PNUD)año 1996, Nueva York,Oxford University Press.

Hector Oyarce Espinoza

Miembro del Equipo Comité de Modernización, Chile,

Ministerio Secretaría General de la Presidencia