

De la *res pública* a la *res privada* ¿realmente no hay alternativa?

Oscar Diego

Centro de Investigación en
Ciencias Sociales y
Humanidades (CICSyH) de la
Universidad Autónoma del Estado
de México (UAEM)
odiegomx@yahoo.com.mx

From *res publica* to *res privata*. Is not there any alternative?

RESUMEN: Durante la última década del siglo XX y los primeros años del nuevo milenio, las instituciones públicas y/o de gobierno han pasado por un proceso de ajuste y cambio debido al arribo de las técnicas gerenciales provenientes del sector privado conocidas como Nueva Gestión Pública. Dichas técnicas han generado, por un lado, una modificación sustantiva en la forma de organizar, estructurar y operar los servicios públicos y, por otro, algunos cambios en la conducta de los servidores públicos pero desviándose de la esencia de servicio público original. Ante este panorama, éste artículo se plantea reflexionar sobre si hay alguna alternativa a esta situación.

ABSTRACT: During the last decade of the XXth and the early years of the new millennium, public and/or governmental institutions have undergone a process of adjustment and change with the introduction of the management techniques stem from the private sector known as New Public Management. These techniques have generated, on the one hand, a substantive change in the way to organize, build and operate public services and, on the other hand, some changes in the behaviour of public servants but deviating from the original essence of public service. Faced with this situation, this article seeks to consider whether there is any alternative to this situation.

PALABRAS CLAVE: gobierno, burocracia, nueva gestión pública, servicio público

KEYWORDS: government, bureaucracy, new public management, public service

En la antigüedad hubo una ley por la que nadie que no se hubiera mantenido fuera del comercio podía ser admitido a ocupar un cargo de gobierno.

Aristóteles, Política.

1. Los principios de actuación en las instituciones públicas en los inicios del siglo XXI.

En la década de los noventa, del siglo XX, tuvo lugar una modificación relevante en la forma de organización y operación de las instituciones públicas, es decir, en aquellas que participan de la función de gobierno, que ejecutan las decisiones públicas y que se encuentran agrupadas en la administración pública. Dicha modificación se llevó a cabo a raíz de la aplicación de un grupo de técnicas denominado *Nueva Gestión Pública*.

Estas técnicas neoempresariales tuvieron su origen en los países anglosajones: Estados Unidos, Canadá, Australia y Nueva Zelanda donde hacía tiempo existía una relación estrecha entre gobernantes y empresarios. Empresarios que son al mismo tiempo gobernantes o viceversa. Esta situación es clave para comprender cómo se trasladan las ideas y los mecanismos así como el espíritu empresarial al ámbito público bajo el argumento de crear una administración más ágil y eficaz que combata el burocratismo.

ISSN 1989-7022

LEMATA, año 1 (2009), nº 1, 137-151



 Recibido: 2009-07-08
Aceptado: 2009-09-21

Las técnicas de Gestión Pública llegaron en grupo, planteando un *modus operandi* en el meollo de la gestión: en las estructuras administrativas, respaldado por una filosofía y una estrategia concretas. El modelo neogerencial alteró el destino de todas las administraciones públicas, mediante la implantación en todo el mundo de un modelo estándar de manejo público consonante con los imperativos de la globalización.

La implementación de las técnicas de Nueva Gestión Pública no fue repentina, se acompañó de dos situaciones clave, por un lado, del agotamiento del funcionamiento del sistema burocrático de las administraciones públicas y, por otro, la expansión total del espíritu capitalista tras la caída del muro de Berlín y el fin de la guerra fría.

2. El agotamiento del funcionamiento del sistema burocrático.

La forma de operar en la administración pública hasta la década de los setenta del siglo XX, responde a la versión weberiana que destaca a la burocracia como elemento fundamental en la estructura organizativa del Estado. Este tipo de administración supuso en su día una innovación basada en lo racional y lo legal. Dicho esquema creó estructuras con una delimitación de competencias, donde los *procesos* se encontraban rígidamente predeterminados, la toma de decisiones fuertemente centralizada y la ejecución de los actos estaba precedida de rigurosos controles previos. El *procedimiento* era un instrumento clave en este modelo al ser considerado como el máximo exponente de la racionalidad, como el medio más adecuado para la defensa de la legalidad.

El poner demasiado énfasis en los *medios* y en el *proceso* provocó que el aparato burocrático creciera y con ello el incremento de recursos para su funcionamiento. La complejidad de la acción administrativa en tiempos de crisis económicas hizo crecer los aparatos públicos de forma tal que el gasto público se disparó en todos los países occidentales. Pero paralelamente a esta situación, creció la imagen negativa de la burocracia, la connotación "burócrata" alcanzó un sentido peyorativo, aún vigente en muchos casos, utilizándose para referirse a la lentitud en el servicio y pérdida de tiempo en cualquier trámite público.

Por muy criticable que fuera el modelo weberiano éste ha sido aceptable en la medida en que una burocracia bien preparada, competente y entregada, posee el conocimiento necesario y una visión amplia y sintética de los problemas de los ciudadanos. Sin embargo, como afirma Michel Crozier:

"Se volvió incapaz, por un lado, ante la complejidad creciente de los problemas, su mediatización y la intervención de grupos de interés y, por otro, ante la fragmentación de administraciones cada vez más compartimentadas. Las burocracias se han vuelto incapaces de preparar ninguna decisión al analizar los problemas mediante un sistema basado en arbitrajes sucesivos. Los líderes del sistema político-administrativo, incluso los más responsables, se muestran incapaces de razonar y de conceptuar los problemas "sistémicos" a los que se enfrenta el funcionamiento de las organizaciones." (Crozier, 1996, 65).

El esquema tradicional weberiano fue válido durante mucho tiempo, incluso aún existen varios elementos y principios del mismo que lo siguen siendo: autoridad, jerarquía, orden, disciplina; sin embargo, entró en crisis. Sin duda, las aportaciones de este modelo en la operación de las administraciones públicas del siglo XIX tuvieron un carácter de avanzadilla. La erradicación de la designación de cargos bajo criterios políticos, es decir, "a dedo" como sistema de botín o *spoils system*, fue un hecho contundente que motivó la profesionalización de los funcionarios.

"Este hecho significó cambiar una administración de corte patrimonial, que ya no se ajustaba a un sistema capitalista en plena expansión, por una administración impersonal basada en uno de los

principios que todavía caracterizan a las administraciones públicas occidentales. La permanencia en el empleo fue todo un logro. Parecía que toda suerte de corrupciones y corruptelas desaparecería tras el establecimiento de un sistema de empleo público en el que el trabajo de los funcionarios dependiera de su mérito y capacidad y no de las veleidades de los políticos. De un sistema en el que la neutralidad de los funcionarios asegurase el estricto cumplimiento de las órdenes (democráticas) de éstos últimos y en el que servir al interés público fuera la motivación principal técnicamente eficiente en grado máximo." (Román, 2001, 229).

Sin embargo, el modelo se desgastó con el paso del tiempo y comenzaron a surgir las disfunciones. La administración pública comenzó a operar de manera lenta debido a un exceso de reglamentos y procedimientos. Para realizar una acción, se requería la autorización de diferentes áreas. Por una firma que faltara todo se detenía. El funcionario, el burócrata, gozaba de un "pequeño poder" que se empeñaba en hacer valer.

Esa exigencia y rigurosidad de los procedimientos que ensoberbecía a los funcionarios frente a los ciudadanos, generaba a su vez, paradójicamente, miedo en dichos funcionarios en el momento de responder ante sus superiores. La responsabilidad del servidor público lo era únicamente ante su jefe inmediato y no ante los ciudadanos. El principio de jerarquía podía compararse incluso con el del ámbito militar. El funcionario tenía la convicción de que debía hacer lo que el procedimiento indicara, aún en contra de lo que pudiera dictar su sentido común. Los resultados eran importantes, pero no tanto como el ejecutar las acciones conforme al procedimiento. En palabras de Weber:

"(...) para el funcionario es un honor su capacidad para ejecutar a conciencia y con precisión una orden, poniendo toda la responsabilidad en quien se la manda, y para ejecutarla como si respondiera a sus propias convicciones si esa autoridad jerárquicamente –a pesar de las ideas del funcionario- le insistiera en esa orden que a éste le parece equivocada. Sin esa negación de sí mismo y sin esta disciplina moral en su más alto sentido se desmoronaría todo el aparato".¹

Lo que durante años hizo posible la permanencia del modelo burocrático weberiano y de su modo de tratar la complejidad de funciones que caracterizan a las administraciones públicas, consistió en que junto al nivel de desarrollo económico y político comenzaba el ascenso de una nueva etapa histórica basada en elementos científicos de racionalidad y eficiencia.

La crisis del modelo weberiano aunada a los cambios de valores que ya se perfilaban en las sociedades contemporáneas y a una mayor participación ciudadana que demandaba mejores resultados, hicieron posibles las transformaciones de las administraciones públicas, modernizándose sus estructuras burocráticas. Frente a este panorama se hizo necesario adoptar nuevas y mejores formas de organización y de procedimiento en la conducción de las organizaciones. Se incorporaron nuevos mecanismos que dieran vida y agilidad al sistema administrativo que se hallaba estancado. Al conjunto de nuevos instrumentos se le dio el nombre de *Nueva Gestión Pública*.

3. La expansión total del espíritu capitalista tras la caída del muro de Berlín y el fin de la guerra fría

Con el ascenso al poder de esta burguesía en el siglo XVIII y el nacimiento de un nuevo sistema económico: el capitalismo, la sociedad da un giro en sus cimientos. Nuevos valores plasmados por el liberalismo aparecen: el libre comercio, la no intervención del estado en la economía así como la libertad de amasar bienes materiales y acumular riquezas de forma ilimitada. Al conjunto de estos valores es a lo que Weber denominó "*espíritu del capitalismo*" o "*espíritu capitalista*":²

"el cual se refiere a la mentalidad o actitud que aspira sistemática y profesionalmente al lucro por el lucro mismo, es por tanto, una actitud, un habitus, una disposición psíquica del individuo que se manifiesta en sus pautas de comportamiento, en los criterios con lo que organiza su vida. El <espíritu> capitalista, en concreto, es esa actitud o mentalidad respecto a la actividad económica caracterizada por aspirar a ganar dinero como un fin en sí mismo."(Abellán, 2003, 17).

El espíritu del capitalismo tiene su manifestación en la libre empresa, en el reconocimiento y adopción de sus valores y cultura organizativa. El mejor exponente de esta corriente es el Taylorismo, que marcó una etapa de la historia económica a principios del siglo XX. Dicha corriente, vigente aunque rebatizada *neotaylorismo* o *postaylorismo*, rescata los elementos que le son propios en su origen: iniciativa, innovación, competencia. El éxito se mide por los resultados y éstos se buscan como sea, incluso comportándose de forma contraria a la ética. En ocasiones, en afán de ese éxito, el ser humano saca lo peor que tiene dentro. Pollitt, señala que la nueva corriente de gerencialismo o Nueva Gestión Pública "representa en realidad el revivir de la gestión científica de Frederic Taylor. (...) La recuperación de esta idea ignora los progresos en el comportamiento organizativo desde los tiempos de Taylor" (Hugues, 1996, 125).

El fin de la guerra fría que había comenzado al termino de la Segunda Guerra Mundial enfrentándose dos bloques encabezados por los Estados Unidos y la ex -Unión Soviética tuvo su fin con el derrumbamiento de ésta última y la caída del muro de Berlín en 1989. Dicho derrumbamiento arrastró consigo un conjunto de teorías e ideales del bloque socialista respecto del modo de operar los asuntos de Estado en lo político, económico, social, comercial, etcétera. En contrapartida dio amplio y libre paso a las teorías económicas más ortodoxas del capitalismo. Siendo presidente de los Estados Unidos, Ronald Reagan (1980-1988), se impulsaron las políticas monetaristas de Milton Friedman, siendo emuladas a su vez por la primera ministra del Reino Unido, Margaret Thatcher (1979-1990). Las teorías de finales del siglo XVIII, encabezadas por Adam Smith con su famosa "mano invisible" y concentradas en lo que se había denominado "liberalismo", fueron retomadas por los nuevos ideólogos de la libre empresa y, acompañándoles del prefijo *neo*, pasaron a denominarse como *neoliberalismo*.

El declive del bloque socialista y el triunfo del capitalismo en la batalla ideológica hicieron que las ideas, criterios y principios de éste último se dispararan y extendieran por todo el planeta y que la participación del sector privado y su espíritu capitalista llegara al ámbito de gobierno y de la gestión pública de los Estados en los diferentes sectores políticos, sociales, económicos y culturales.

A principios de los noventa (siglo XX) se comienza a hablar del *Consenso de Washington*, expresión que se refiere a la elaboración de una estrategia internacional, impulsada por los Estados Unidos en lo ideológico, político, económico y comercial de cuyo contenido surgieron las "recetas" neoliberales o de *Neoliberalismo Económico*. En la formulación de esta estrategia participaron verdaderos poderes fácticos que pudieran posteriormente ejecutarla, entre ellos: los Organismos Financieros Internacionales (OFI), el Congreso, la Reserva Federal, los altos cargos de la administración estadounidense así como grupos de expertos mediante *think tanks*. Los temas básicos acordados fueron: a) Disciplina presupuestaria, b) Cambios en las prioridades del gasto público, c) Reforma fiscal, d) Liberalización financiera e) Búsqueda y mantenimiento de tipos de cambio competitivos, f) Liberalización comercial, g) Apertura de inversiones extranjeras directas, h) Privatizaciones, i) Desregulaciones y, j) Garantía de los derechos de propiedad.³

Los partidarios de este nuevo enfoque, que consideraban la intervención del gobierno

en la economía como ineficiente, argumentaron que la participación del sector empresarial -considerado eficiente, eficaz y productivo- era necesaria en el ámbito público, por lo que éste debería ser abordado por la empresa privada mediante la incorporación de las técnicas de gestión empresarial.

La instrumentación práctica de estas medidas comenzó en los países más débiles o del tercer mundo para luego continuar con aquellos menos débiles. Diversas instituciones internacionales salieron en apoyo de la divulgación de esta estrategia. La OCDE incorporó estas medidas neoliberales y las sugirió en los países miembros, bajo el argumento de que "Se deben de relajar los controles administrativos". (Hugues, 1996, 113). A su vez, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM) presionaron a los gobiernos de los países de América Latina, Asia y África para que aplicaran las medidas. La estrategia neoliberal, eminentemente económica, abarcó poco a poco los diferentes espacios geográficos del planeta. Incluso algunos estudiosos de la Unión Europea (UE) han señalado que las normas de política económica del *Tratado de Maastricht* constituyen una adopción por parte de la Unión Europea del Consenso de Washington.

4. El arribo de las técnicas privadas al espacio público y su impacto en la conducta de los servidores públicos

La incorporación del programa gerencial se debe a que:

"La gestión pública acepta que el sector público comparte con el privado la necesidad de lograr objetivos de la forma más económica y más eficiente posible a través de estrategias coherentes, de tácticas y de estructuras apropiadas, de un personal motivado o de técnicas gerenciales adecuadas para desplegar y controlar la utilización de recursos organizativos financieros, humanos, materiales, informativos, etc." (Gunn, 1996, 43).

En cumplimiento a estas medidas se argumentó que era necesario: a) aminorar la participación del Estado, b) desregular o eliminar diversas leyes al considerar que existía una excesiva reglamentación, c) reducir personal de la función pública (burocracia) mediante la liquidación, despido o jubilación, d) reclutar personal sin contrato permanente, sin otorgar prestaciones ni generar antigüedad y sólo por periodos cortos y renovables, e) disminuir el número de instituciones públicas desmantelando el Estado, f) privatizar algunos servicios públicos dando formalmente vía libre a las empresas privadas.

Los precursores de la Nueva Gestión Pública, convencidos del éxito en su aplicación en la empresa privada, no dudaron en aplicarlas de manera idéntica al ámbito público, fueran cuales fueran los factores culturales, sociales, administrativos propios de cada país. Sin embargo, en la implementación de todas estas decisiones encontraron diversos obstáculos, uno de ellos en la conducta del personal público, ya que éste asumía pautas distintas a las deseadas. Esperaban que los servidores públicos actuaran o reaccionaran de igual forma que el personal de la administración privada olvidando que los objetivos entre el ámbito público y el privado son diferentes, que un Ministerio no se administra como un centro comercial. Tampoco pudieron percibir que la cultura administrativa tiene sus variaciones en cada país y región. Esta situación la comenta con ironía Paul Krugman al decir: "Lo que ocurre básicamente es que los norteamericanos (estadounidenses) creemos que el resto del mundo no existe, y nos cuesta tomarnos en serio su existencia. Se trata de un gran país con el idioma dominante, con la cultura dominante, y nos resulta difícil fijarnos en lo que pasa fuera".⁴

Debido a que, en un primer momento, la respuesta del personal público resultó con-

traría a la esperada, los precursores de la Nueva Gestión Pública culparon a los valores propios del servicio público por considerarlo un obstáculo, un freno a la innovación y un dique al desarrollo. Para enfrentar la moral del servidor público, los nuevos gestores públicos reaccionaron modificando normas y reglas existentes mediante una política de desregulación e incorporando valores mediante una estrategia que se denominó *Nueva Cultura Administrativa*. De esta manera, los gerentes públicos modernos poco a poco lograron sustituir e incorporar nuevos principios en la cultura del servicio público.

Algunos de los nuevos valores establecidos en el ámbito público provenientes del modelo gerencial privado son los siguientes:

VALORES DEL MODELO GERENCIAL PRIVADO*		
Calidad¶	Economía¶	Participación del sector privado¶
Cambio¶	Eficiencia¶	Productividad¶
Capacidad de acción¶	Especialización¶	Racionalidad¶
Comercialización de los servicios¶	Innovación¶	Rapidez¶
Competencia*	Mayor iniciativa personal¶	Transparencia*
	Movilidad de personal*	

Fuente: Elaboración propia

Estos valores tuvieron impacto en las instituciones públicas en sentido positivo y negativo. Algunos de los logros alcanzados en sentido positivo fueron: a) Motivación en los servidores públicos. b) Cierta elevación de la productividad. c) Mayor aprovechamiento de los recursos. d) Estimulo de la iniciativa personal. e) Optimización del tiempo de servicio. f) Incorporación de las Nuevas Tecnologías. g) Simplificación de los trámites administrativos. h) Reestructuración administrativa. i) Calidad en el servicio.

Pero no todo fue positivo en las técnicas de gestión Pública. El hecho de introducir en los gobiernos los principios de la competencia privada, acompañados del espíritu capitalista, ha comenzado a generar conductas inadecuadas si se comparan con los principios originales de la Ética Pública y el Buen Gobierno. Aunque aún no se han visto todos los efectos negativos que éstas técnicas puedan generar, algunas situaciones ya identificables son las siguientes:

Confusión en el servidor público en los objetivos y valores de servicio público. Con la implantación de las técnicas gerenciales hay una transferencia de la administración privada a la pública en la forma de trabajar. Se intenta gobernar como si se administrara una empresa privada. En este proceso el lenguaje juega un papel importante. Los altos funcionarios de la administración pública son ahora denominados "gerentes" mientras que los ciudadanos se convierten en "clientes"⁵ generando así una confusión en los servidores públicos.

Pérdida de protagonismo de las instituciones públicas. El hecho de dar oportunidad al sector privado en la prestación de servicios resta protagonismo a las funciones de las instituciones públicas. Esta pérdida de protagonismo desacredita lo público sacando provecho el sector privado.

Evasión de la responsabilidad pública. Con la transferencia al sector privado de la prestación de servicios, algunos gobernantes se "lavan las manos" cuando dicha prestación o no se realiza satisfactoriamente o es interrumpida por una huelga, bajo el

pretexto de que no son ellos quienes ofrecen el servicio. Esta afirmación es falsa porque, por definición, el servicio público es toda actividad cuyo cumplimiento es asegurado, regulado y controlado por las instituciones gubernamentales, y ésta puede ser proporcionada de manera directa o indirecta. En cualquier caso, el responsable del buen desempeño es el gobierno.

Alteración de los fines públicos. Con la llegada de los valores empresariales y el interés por obtener beneficios, la gratuidad en la prestación de servicios se altera. Servicios públicos que son una contraprestación por el pago de impuestos y que se ofrecen de forma gratuita al ciudadano ahora se comienzan a cobrar. De esta manera, el ciudadano tiene que erogar un doble pago.

Comercialización de los servicios públicos. Se busca obtener beneficios económicos desde las instituciones de gobierno cargando al ciudadano con un suplemento adicional a los impuestos pagados. Por ejemplo, en los últimos años algunas instituciones de carácter público como Ayuntamientos o Ministerios han permitido que los ciudadanos tengan que conectarse a una línea de pago para solicitar o incluso sólo informarse de un servicio público al que de por sí tienen pleno derecho.

Sueldos excesivos de los miembros del gobierno nacional, autonómico o municipal y de los altos cargos de la administración. Bajo el argumento de que hay que evitar que el representante público caiga en la tentación de ser corrompido, se equipara su sueldo al de los directivos del sector privado en montos exorbitantes que ofenden la sensatez, con el añadido de que este hecho se reproduce en los diversos representantes públicos (alcaldes, concejales, gobernadores, diputados, senadores).

Trato de favor desde el gobierno a las empresas privadas. Con el consecuente beneficio recíproco en un negocio público-privado surgen casos de complicidad de manera directa, por medio de un familiar, de alguna amistad u ocultando identidades mediante prestanombres o testaferros.

Privilegio a las empresas privadas. El sector empresarial, respaldado por su poder económico y sus relaciones, obtiene apoyos preferentes por parte del gobierno mediante políticas específicas o sectoriales.

Trampolín político al sector privado. Altos cargos políticos, una vez que han dejado la responsabilidad pública, son llamados por grandes compañías privadas, en virtud de que conocen y manejan información privilegiada para las empresas, a pesar de que esta situación generalmente está prohibida por Ley en diversos países.⁶

La suma de estas y otras situaciones, muchas de ellas sin sanción alguna genera en el conjunto de los servidores públicos la tendencia hacia una actitud individualista acompañada del ansia por enriquecerse desde los cargos públicos. Si bien las técnicas administrativas por sí mismas no son malas ya que están diseñadas para mejorar los servicios públicos, pero cuando el fin es otro repercute en los objetivos. En este sentido, Blanca Olías considera que el impacto de las técnicas privadas no ha sido del todo positivo, que ha sido caro:

“el precio que hay que pagar por la destrucción de la cultura de servicio público de los funcionarios y de los riesgos para la probidad y los valores éticos que conlleva la introducción de criterios de mercado en el sector público. La cultura de los empleados públicos puede ser un freno para la productividad pero también es un compromiso como los valores de la vida colectiva y con los intereses que, hoy por hoy, representa el Estado.” (Olías, 2001, 20).

Con la privatización de los servicios públicos se desmantela el Estado de Bienestar. La infraestructura creada con dinero público se remata a precios irrisorios beneficiando

sin duda al comprador. Un dato interesante referido al caso mexicano es que en 1982 existían alrededor de 1200 empresas públicas, mientras que durante los gobiernos de Miguel de la Madrid (1982-1988) y Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) se redujo el número de empresas a alrededor de 70. En dicho proceso prácticamente se remataron muchas empresas, incluso aquellas consideradas de carácter estratégico como lo era teléfonos de México.

La turbulencia que atraviesan las instituciones de gobierno provoca que los cimientos de lo público se fracturen, que normas, leyes y valores sean alterados generando un nuevo tipo de conductas que no son necesariamente positivas.

Con el desmantelamiento de instituciones, desregulación de leyes y cambios en los sistemas de trabajo se genera un ambiente de confusión y turbulencia que ha permitido un caldo de cultivo para la realización de prácticas corruptas. Carles Ramió afirma que:

“Hay que abandonar la idea de que la introducción de valores neoempresariales en la administración pública es positiva en el sentido de que estimulan una gestión mucho más eficaz y eficiente. Este escenario sólo es cierto cuando se introducen estos nuevos valores en administraciones públicas institucionalizadas que poseen unos sólidos valores públicos. Desgraciadamente, la mayoría de las administraciones públicas latinas no poseen una cultura organizativa sólida y cohesionada configurada sobre valores públicos. En esta situación de debilidad cultural de lo público, la introducción de valores neoempresariales de la mano de la Nueva Gestión Pública es muy negativa ya que los medios (economía, eficacia y eficiencia) se transforman en los fines y se pierden de vista los objetivos últimos de los programas públicos y a los colectivos de ciudadanos a los que van dirigidos”.⁷

Cuando los instrumentos de la Nueva Gestión Pública son implantados en naciones con diseños institucionales diferentes al de los países de origen, como por ejemplo los países latinoamericanos, africanos o asiáticos, estos instrumentos pierden una buena parte de sus supuestas bondades dificultando la consecución de la eficacia y eficiencia en las instituciones públicas de los países en que se implementan. El contexto histórico, social, económico y político es diferente en toda nación, de ahí que no existan formulas mágicas, válidas para todos. “La Nueva Gestión Pública promete mucho, pero obviamente no se conseguirá todo lo prometido. De hecho, todavía está por ver si las mejores partes del modelo anterior (el profesionalismo, la imparcialidad, los elevados criterios éticos) pueden ser mantenidos en el marco de las mejoras que promete el modelo gerencial.” (Hughes, 1996, 131)

La incorporación de técnicas privadas al espacio público genera *dudas* entre los representantes públicos. Algunas interrogantes básicas a plantearse son: ¿Los servidores públicos verdaderamente quieren convertirse en gerentes? De ser así, ¿por qué no están en el ámbito privado? ¿Por qué decidieron hacer una oposición e ingresar al servicio público? ¿No será acaso que el sobrenombre de gerente responde a las teorías de moda insertadas por los ideólogos neoliberales? En sentido contrario, ¿será que los administradores privados aspiran a ser servidores del Estado? En caso afirmativo, ¿por qué no participan en un concurso de oposición? Si el objetivo en el ámbito privado es la ganancia, y tomando en cuenta que algunas personas provenientes del ámbito empresarial ya poseen suficiente riqueza, debe existir otro motivo que les impulse a desear ocupar un cargo público. Y la respuesta, tal vez, sea el *anhelo de poder*.

Owen Hughes, estudioso de las técnicas de gestión pública se pregunta: “¿Por qué los funcionarios públicos deben gozar de un puesto de trabajo permanente y para toda la vida? ¿Por qué no pueden trabajar sujetos a contrato?” (Hughes, 1996, 112). ¿Por qué un individuo no puede enriquecerse en el sector público? Algunas razones que responden a éstas preguntas son las siguientes: a) El empleo fijo en los funcionarios

genera estabilidad y constancia laboral ante los cambios de gobierno y vaivenes políticos. Cuando los puestos de los funcionarios dependen de los jefes inmediatos y éstos tienen la potestad de despedirles en cualquier momento, se genera una actitud de sumisión hacia ellos, b) La estabilidad de personal permite la continuidad en los programas de trabajo, c) Un funcionario con lealtad a la organización antepone este principio a los intereses políticos, d) Un personal estable es parte de la estructura administrativa la cual a su vez da fortaleza a un Estado porque con su reducción las instituciones públicas se debilitan, e) Cuando los funcionarios trabajan por contrato se puede crear una situación de patrimonialización de lo público y de corrupción, f) La estabilidad laboral es resultado del servicio civil de carrera para aquellos que elijan un estilo de vida dedicado a la función pública.

Dedicarse a la profesión de servicio público no equivale a tener un negocio para probar suerte y obtener dinero. Un servidor público no puede enriquecerse porque los recursos que maneja son de naturaleza pública, resultado del esfuerzo colectivo, de los impuestos que pagan los ciudadanos, y en los que éstos depositan su confianza. El cargo público existe para cumplir con la resolución de demandas ciudadanas con objetivos precisos. Cuando algunos individuos se enriquecen desde el sector público es porque se hacen negocios ilícitos desde el cargo o se practica la corrupción. La empresa privada en su naturaleza, es creada para hacer negocio y obtener dinero, ganancia, rendimiento o plusvalía mientras que, en el sector público, el objetivo es la resolución de la pluralidad de intereses en los aspectos social, cultural y de servicio, a pesar de que a veces se tenga que funcionar con finanzas desequilibradas.

“Mientras que para la administración pública la sociedad es importante como fuente de legitimación, para el sector privado lo es como medio de obtención de beneficios. Mientras que para la administración pública la relación con la sociedad comprende casi todas las facetas de la vida de un individuo y se relaciona con éste en las circunstancias más variadas (desde la acreditación pública de su nacimiento hasta, en algunos casos, la privación de libertad), para la empresa privada la relación con los individuos se produce en una sola dirección, a saber, la que los convierte de potenciales clientes en compradores reales.” (Román, 2001, 236).

Una interesante crítica respecto a la aplicación de la gerencia pública en el Reino Unido la presenta Bovaird y Löffler, al señalar tres problemas conceptuales:

“El primero consiste en aplicar las ideas del gerencialismo sin prestar suficiente atención a sus inherentes limitaciones. En línea con los análisis de Pollit, la nueva gestión pública no sería más que una versión renovada, o más bien renacida, de la gerencia clásica (scientific management) con una severa incapacidad para abordar problemas complejos o de racionalidad limitada y una acentuada inclinación por las especificaciones de producción y medición. El segundo problema revelaría la incapacidad para comprender que, a pesar del tamaño del gobierno o, mejor aún, de las dimensiones del ejecutivo y de su complejidad, gobernar es una empresa única. Gobernar no consiste en agregar dimensiones, sino en manejar un sistema de múltiples dimensiones (procesos políticos, sistemas de responsabilidad, presupuestos, función pública, etc.) que operan en una determinada cultura político-administrativa. Para conseguir un cambio en el nivel sistémico no se puede actuar en una sola de sus dimensiones. El tercer problema se debe a un error de comprensión. La gestión pública no trata sólo sobre cómo proporcionar servicios públicos, sino que al mismo tiempo institucionaliza valores profundos sobre el orden de gobierno o gobernanza y es, por lo tanto, inseparable de la disposición institucional en la que se haya inmersa.” (Olías, 2005, 129).

De la experiencia británica se concluye lo siguiente:

“Es necesario reflexionar sobre los servicios públicos desde su raíz, como un conjunto de bienes y servicios estrechamente vinculados al tipo de relación que la administración entabla con los ciudadanos y que forman parte de la empresa de gobierno” y que “no se debe olvidar que el Estado, aunque ya no dispone del monopolio sobre la expertise ni sobre los recursos económicos e institucionales para gobernar es sin embargo, el instrumento clave para perseguir el interés general o colectivo.” (Olías, 2005, 130).

Para Brugue y Subirats:

"El sector público presenta problemas de ineficiencia, de excesivo gasto, de poca capacidad de respuesta o de cerrazón organizativa; pero al mismo tiempo, consideran que lo más importante para entender la crisis del sector público no son estas disfuncionalidades internas sino la pérdida de valores y de objetivos, así como la crisis del propio concepto de público." (Brugue y Subirats, 1996, 15).

Pese a críticas fundamentadas de especialistas y académicos en la materia, a las técnicas privadas en el espacio público, existe una tendencia grande a anteponer las técnicas *neoempresariales* a las *neopúblicas*. La razón estriba en que éstas últimas son mucho menos atractivas para los gestores políticos. Los valores y principios de ética pública están en desventaja frente a los atractivos intereses empresariales. Una razón a esta falta de interés parece obvia pues los valores neoempresariales de carácter instrumental sólo se implementan, lo que los hace más operativos, rápidos y prácticos, mientras que los valores de la ética pública hay primero que interiorizarlos para después poder transmitirlos a los servidores públicos tratando de despertar la conciencia, proceso lento, sobre todo si se quiere llegar a las raíces de la persona. Al respecto, en palabras de Bauman:

"Pocos dirigentes políticos tienen hoy la valentía o los recursos suficientes para hacer frente a la presión, y los que lo hacen deben enfrentarse a adversarios formidables: los que forman la alianza entre las dos ramas de la <superclase global>, y que son el capital extraterritorial y sus acólitos neoliberales exceptuando escasas excepciones (entre los que destacan las de los países nórdicos). La mayoría de los políticos optan por la vía fácil: la de la fórmula TINA <There is no alternative>." (Bauman, 2006, 190).

5. ¿Realmente no hay alternativa?

El reconocimiento a la eficiencia de las técnicas gerenciales sólo puede realizarse a través de sus resultados, si verdaderamente hay efectos sobre el bienestar de la comunidad. Más allá de la retórica política, los programas de gobierno donde se han aplicado dichas técnicas no han dado los resultados vaticinados, sino más bien lo contrario: mayor concentración de la riqueza, mayor desigualdad social, desempleo, aumento de la pobreza, debilidad de las instituciones públicas, corrupción, etcétera, situaciones que generan en los ciudadanos descontento y desconfianza hacia sus gobiernos.

La respuesta crítica a los postulados neoliberales desde diferentes sectores en el mundo se ha hecho evidente: movimientos ciudadanos, creación de ONGs en diversos sectores, surgimiento de grupos antiglobalización o contra el neoliberalismo. Algunos economistas se han desligado del Consenso de Washington como Joseph Stiglitz, quien fue Presidente del Banco Mundial y más tarde Premio Nobel de Economía.

La atención sobre lo que sucede en esta nueva realidad en las instituciones públicas ha dado origen a diversas críticas a las técnicas empresariales y a nuevas interpretaciones teóricas de la Gestión Pública, a cuestionarse si verdaderamente no hay alguna otra alternativa. Afortunadamente la respuesta es positiva: *sí la hay*.

Algunos estudiosos en cuestiones de Gobierno y Administración Pública han ampliado o replanteado su punto de vista incorporando un elemento existente desde antaño pero que se había ignorado o descuidado: la *Ética Pública*, la cual integra un conjunto de principios y valores para la política, la administración pública y en general todos aquellos asuntos que se relacionan con el ámbito de lo público. Al respecto, algunos autores han escrito lo siguiente:

Para Gerald Caiden: "A una administración en ocasiones moribunda debe seguirle una

organización pública saludable a la que se asocien, como irrenunciables, los más altos estándares de honestidad e integridad.” (Román, 2001, 241).

Laura Román pregunta: ¿Por qué nos interesa la ética pública? –Y responde- “Es importante porque nadie quiere ser gobernado por políticos y funcionarios corruptos, inmorales o que actúen de acuerdo a procedimientos poco éticos.”

Manuel Villoria sostiene que:

“Cuando se han catalogado y medido los motivos por los que los empleados públicos trabajan en lo público y se esfuerzan, se ha descubierto un importante volumen de motivos intrínsecos, es decir, motivos derivados de la propia naturaleza del trabajo y de sus efectos. Así, se han descubierto motivos como la entrega a un programa público por identificación personal con el mismo, o como el orgullo de poder participar en procesos de formulación de políticas públicas; también se han descubierto motivos como el deseo de servir al interés público, la lealtad y el sentido del deber a la nación, o la búsqueda de equidad social; finalmente, se han descubierto motivos de tipo afectivo y altruista, como la convicción de que el programa en el que se trabaja es importante socialmente para ayudar a los más desfavorecidos, o como la búsqueda del bienestar general. Ciertamente, la presencia de motivos intrínsecos, en contraposición a los puramente externos –pagas de productividad, ascensos, etc.- favorece la toma de decisiones éticas en la administración y reduce la corrupción en magnitudes difíciles de medir pero intuitivamente importantes. En consecuencia, la selección de personas con motivaciones intrínsecas para el servicio público es, desde una perspectiva ética, una medida muy positiva.” (Villoria, 2005, XIII).

En palabras de Manuel Martínez Bargueño:

“La idea de servicio público es el fundamento de la ética, por eso el trabajo en el sector público fue identificado desde sus orígenes con la honradez, la laboriosidad, la eficacia, la transparencia y otros muchos valores que hicieron del trabajo en el sector público una auténtica tarea de la que la sociedad espera frutos de calidad.”(Martínez, 1997, 24)

Para Blanca Olías:

“Nada más significativo al respecto que la creciente preocupación por la ética pública y los valores de empleados y directivos. La nueva cultura que se pregoniza como requisito indispensable para llevar a buen término el proceso de renovación, una cultura que pone énfasis en los costes, los resultados, la hegemonía del cliente y, más recientemente la calidad de los productos, cede terreno ante la preocupación por los valores de lealtad y probidad del servicio público” (Olías, 2005, XIII).

A través de la Ética en el servicio público es posible volver a los principios originales de la política y la administración pública, a las premisas básicas que son los pilares del edificio público. De esta manera, es posible erradicar con fundamentos falsas creencias, ideologías, encantamientos así como la seducción en la que nos tiene cautivos el sector privado. Hay que despertar del hechizo, no caer en los cantos de sirena. Pero ello será posible si limpiamos la mente de los servidores públicos y les inyectamos la filosofía de lo público, rescatando así el alma de lo público.

Necesitamos que las instituciones estén sanas, fuertes y activas y no enfermas, débiles y pasivas. Y para garantizar la conducta de los representantes públicos tanto de aquellos que lo son por elección (políticos) como aquellos que lo son oposición (funcionarios) necesitamos llevar los valores éticos a una política de Estado. Hay que institucionalizar la ética, haciendo de ella una política de Estado a través de modelos como el Sistema Ético Integral (SEI).⁸

De este modo, se reconoce que la función pública es una organización que gestiona intereses generales y que las consideraciones éticas constituyen algo consustancial a la actividad de quienes forman parte de las administraciones públicas. Se rescata la idea sobre la importancia de los valores en el servicio público para alcanzar una transformación efectiva que permita lograr una verdadera cultura administrativa.

A finales de los años noventa (siglo XX) y a comienzos del siglo XXI, diversos gobier-

nos y organismos supraestatales han incorporado elementos de la *Ética Pública* dentro de sus programas de gobierno. Hoy más que nunca los principios y valores éticos que distinguen las administraciones públicas deben ser mantenidos.

Con la incorporación a la gestión pública de la ética se reconoce que es en ésta donde se deposita el <espíritu> de la organización, debido a que son los *principios* y *valores* los que justifican el actuar de los servidores públicos. Cualquier programa de reforma de las administraciones públicas que aspire a tener éxito, necesita forzosamente incorporar un *ethos* para la organización. Cuando las técnicas de gestión pública se acompañan de valores de servicio público se obtiene del personal una mayor capacidad de innovación, mayor sentido de la responsabilidad, espíritu de servicio, solidaridad y entrega en cada acción así como la cooperación en la búsqueda del interés común que es la meta de toda política estatal.

6. Reflexiones generales

Las aportaciones generadas por estudiosos de las organizaciones privadas, desde perspectivas psicológicas, sociológicas o económicas aplicables y/o aplicadas en el campo de la administración pública deben adaptarse a la naturaleza de lo público y no a la inversa. En otras palabras, es posible aprovechar la utilidad práctica de las tendencias empresariales pero descargarlas del espíritu comercial-usurero, pues es precisamente esto lo que desvirtúa el objetivo de lo público.

Las técnicas del sector privado responden a los principios de una filosofía empresarial acompañadas del espíritu de interés mercantil, que al implementarse en el sector público transforma los valores y principios de las personas que allí laboran sustituyendo los valores públicos por los privados. Como resultado de la filosofía empresarial aplicada en el servicio público se modifica la conducta, algunos funcionarios se han convertido, o están en camino de convertirse, en vendedores de servicios.

Las técnicas gerenciales responden a una ideología que da preferencia a lo privado sobre lo público actuando con privilegios y generando desigualdades e injusticias contrario a la razón de ser de todo Buen Gobierno que es la búsqueda de la justicia y la equidad. En este sentido Bauman escribió que actualmente: "(...) nuestras instituciones políticas –las que solíamos recurrir si teníamos problemas y que se nos ha enseñado a ver como garantes de nuestra seguridad forman un aparato ajustado al servicio del "orden y el egoísmo." (Bauman, 2006, 32).

Los hechos sucedidos a lo largo de 2008 en los EEUU con la cuasi quiebra de las entidades *Fannie Mae* y *Freddie Mac*, y la quiebra de *Lehman Brothers*, ponen en evidencia un sistema económico neoliberal aceptado como panacea que, sin embargo, ha tenido que ser rescatado de urgencia desde las instancias públicas y, por tanto, con recursos provenientes de los ciudadanos. La crisis generada en septiembre del mismo año a nivel mundial ha mostrado que la gestión pública llevada de forma privada, y la propia gestión privada, (llevada al extremo por el exceso de codicia) son dañinas para los intereses generales. La práctica de operaciones corruptas en la conducta de banqueros y agiotistas han sacudido el sistema económico mundial con consecuencias perjudiciales para el ciudadano común.

El principal problema de un gobierno auxiliado en criterios empresariales es que excluye el principio de la equidad. En muchos países donde se aplicaron las políticas de ajuste han obtenido resultados desastrosos. América Latina es el ejemplo por excelencia: la región más desigual del planeta. El contraste ofende a la dignidad humana porque junto a la opulencia de una elite de hombres millonarios se encuentra una

multitud de personas que padecen la miseria extrema. Hasta el momento la razón moderna ha estado al servicio del privilegio, no de la universalidad.

Por su parte, Richard Rorty escribió:

“El nuevo individualismo, el debilitamiento de los vínculos humanos y el languidecimiento de la solidaridad están gravados en una de las caras de una moneda cuyo reverso lleva el sello de la globalización. En su actual forma puramente negativa, la globalización es un proceso parasitario y predatorio que se nutre de la potencia absorbida de los cuerpos de los estados-nación y de otros mecanismos protectores de los que los súbditos disfrutaron (y que, de vez en cuando, padecieron) en el pasado.” (Bauman, 2006, 233).

La participación de la empresa privada en el ámbito público no se limita a la búsqueda de eficiencia en el trabajo va más allá, participa directamente del poder político. El poder político es algo que numerosos empresarios codician, y éste solo se encuentra en el ámbito público.

La filosofía política advierte sobre los riesgos y consecuencias de colocar hombres de negocios en los cargos públicos. Algunos pueblos de la antigüedad establecieron una ley que prohibía a los que habían tenido negocios privados ocupar cargos públicos, sencillamente porque esas personas habían aprendido a lucrarse y con ello alterarían la función de gobierno.

Con la privatización de los servicios públicos la sociedad da un giro respecto a sus objetivos históricos. Cuando no se cumplen los objetivos se está negando u obstaculizando la posibilidad de lograr bienestar social y aspirar a una vida digna. Los estudiosos de los asuntos de gobierno y administración pública cuyos principios básicos están señalados en la teoría y filosofía política, no pueden sino estremecerse al observar el panorama hacia el que se conduce a las instituciones públicas.

El espíritu de lo público está en crisis al ser sustituido día a día por el espíritu de lo privado. Históricamente, la importancia de los valores éticos en el servicio público y su exigencia de que quienes ocupen cargos públicos deben poseer calidad moral, ha sido cuestionada una y otra vez. Son precisamente los interesados en asumir cargos públicos los que se caracterizan por la codicia, la ambición o el anhelo de poder. Alejados, por tanto, del perfil idóneo, intentan desacreditar, combatir o eliminar la importancia de la ética.

El liberalismo exacerbado del siglo XIX llevó a la humanidad a una situación desastrosa. Con el fin de las guerras mundiales, se declaró en los países europeos que nunca más los ciudadanos pasarían hambre e injusticia, de ahí que los gobiernos se habían caracterizado desde entonces por el establecimiento de políticas de bienestar social. Tuvieron que pasar dos guerras para comprender que los seres humanos necesitan de la solidaridad de unos con otros. Para poder cumplir dichas políticas fue necesario construir una estructura básica estatal formada por un conjunto de instituciones públicas. Sin embargo, en la última década, se ha ido desmantelando o diseccionando para beneficio privado aquello que fue construido con dinero y trabajo público, con esfuerzo e ilusión de una generación que padeció miseria y dolor y que, garantizando un mínimo de bienestar, tenía la esperanza de que nadie volviera a estar desprotegido.

En contraste con el fin original del Estado, los gobiernos democráticos modernos se dirigen al extremo opuesto, Bauman sintetiza muy bien esta situación al decir:

“Abierto y crecientemente indefenso, el Estado-Nación pierde parte de su fuerza, que se evapora actualmente hacia el espacio global, así como mucha de su sagacidad y de su destreza política, que hoy se ven cada vez más regaladas (¿o abandonadas?) a la esfera de la política individual. Todo lo

que de poderío y de política queda aún en manos del Estado y de sus órganos ha ido menguando gradualmente hasta alcanzar un volumen que cabe perfectamente en el recinto de una gran comisaría de policía equipada con una avanzada tecnología de vigilancia (...) Este Estado reducido, apenas puede llegar a ser otra cosa que un Estado de la seguridad personal." (Bauman, 2006, 191).

7. Bibliografía

- A.A. V.V. (1996), *Lecturas de Gestión Pública*, MAP, Madrid.
- A.A. V.V. (1993) *Modernización Administrativa y Formación*. Seminario internacional, INAP, Madrid.
- A.A. V.V. (1990) *Reflexiones para la Modernización del Estado*, MAP, Madrid.
- Abellán, Joaquín, (2003) "Estudio preliminar", En: *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*", Alianza editorial, Madrid.
- Barzelay, Michel, (1998), *Atravesando la Burocracia*. Una nueva perspectiva de la administración pública, FCE, Colegio de Ciencias Políticas, México.
- Bañón, Rafael, (1997) *La Nueva Administración Pública*, Alianza Universidad, Madrid.
- Bauman, Zygmund, (2006) *Miedo Líquido*, Paidós.
- _____ (2001) *El reto ético en la globalización*, *New Perspectives Quarterly*, Fall.
- _____ (2001) *En busca de la política*, FCE, México.
- Conde, Carlos, (2001), "Los procesos de innovación y cambio en la gestión pública de los países de la OCDE", En: *La Nueva Gestión Pública*, Prentice Hall, Madrid.
- Crozier, Michel (1996), *La crisis de la inteligencia*, MAP, Madrid.
- Gunn, Lewis, (1996), "Perspectivas en gestión pública" En: *Lecturas de Gestión Pública*, MAP, Madrid, pp. 41-54.
- Hughes, Owen, (1996), "La nueva gestión pública", en: *Lecturas de Gestión Pública*, MAP, Madrid, pp. 103-132.
- Martínez Bargueño, (1997), "La ética: nuevo objeto de la gestión pública" En: *Revista Gestión, Análisis y Políticas Públicas* Nº 10, INAP, Madrid, p. 24.
- Olías de Lima, Blanca (2005), "Servicios públicos y gobernanza", En: *Revista Sistema* Nº. 184-185, pp. 125-140.
- _____ *La nueva Gestión Pública*, (2001), Prentice Hall, Madrid.
- Ramió, Carles, "Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelos de Estado y cultura institucional", En: *Revista Reforma y Democracia* Nº 21, CLAD, Venezuela, p. 19
- Román, Laura, (2001) "La cultura organizativa y la ética pública", En: *La Nueva Gestión Pública*, Prentice Hall, Madrid, p. 229
- Rorty, Richard, (1999), "Love and Money", En: *Philosophy and social hope*, Penguin, p. 233
- Sampedro, José Luis, (2002), *El mercado y la globalización*, Destino, Barcelona.
- Srrrano, José María, *El Consenso de Washington, ¿Paradigma económico del capitalismo triunfante?* www.fespinal.com/espinal/realitat/pap/46.htm
- Villoria, Manuel, (2000) *Ética pública y corrupción*, Tecnos, Madrid.
- Weber, Max, (1994) *La ciencia como profesión*, Alianza, Madrid.
- _____ (2003), *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Alianza, Madrid.

Artículos de periódico

- "Las empresas españolas tienen 6000 millones en paraísos fiscales", *El País*, 29 de octubre de 2007
- Jorge Marirrodiga, "<Enemigos> del FMI", *El País*, 28 de marzo de 2005.
- "Entrevista a Paul Krugman", *La Vanguardia*. Economía y Negocios, 11 de septiembre de 1999, p. 8

Notas

1. Max Weber, La ciencia como profesión. La política como profesión, p. 118.
2. Para una mayor explicación sobre estos conceptos confróntese Max Weber, La ética protestante y el espíritu del capitalismo.
3. Para un análisis más detallado sobre este tema ver: "José María Serrano, El Consenso de Washington ¿Paradigma económico del capitalismo triunfante? www.fespinal.com/espinal/realitat/pap/46.htm
4. Estapé Tous, M "Entrevista a Paul Krugman", La Vanguardia. Economía y Negocios, 11 de septiembre de 1999. p. 8
5. Si entramos en la lógica empresarial entonces los ciudadanos más que clientes de servicios públicos, son los accionistas del Estado y por lo tanto de las administraciones públicas, pues tienen muchos más derechos de los que están asociados al rol de cliente. Además, entre la administración pública y la ciudadanía no hay un contrato comercial sino político y social.
6. En España el artículo 8 de la Ley 5/2006 de 10 de abril de Regulación de conflictos y de los Altos cargos de la Administración General del Estado señala que: "Durante los dos años siguientes a la fecha de su cese, los altos cargos no podrán desempeñar sus servicios en empresas o sociedades privadas relacionadas directamente con las competencias del cargo desempeñado". Sin embargo, el hecho de que personas que ocuparon altos cargos en su país sean contratados por empresas privadas del extranjero, hace imposible la aplicación de las leyes a este respecto, es decir, las evaden.
7. Carles Ramió, "Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelos de Estado y cultura institucional", En: Revista Reforma y Democracia Nº 21, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Venezuela, p. 19
8. Ver tesis doctoral: "La ética en la Gestión Pública. Fundamentos, estado de la cuestión y proceso para la implementación de un Sistema Ético Integral (SEI) en los gobiernos", Madrid, 2007. www.ucm.es/BUCM/2006.htm