



Revista Venezolana de Gerencia

ISSN: 1315-9984

rvgluz@fces.luz.edu.ve

Universidad del Zulia

Venezuela

Guerrero, Omar

El mito del nuevo "Management" público

Revista Venezolana de Gerencia, vol. 9, núm. 25, enero-marzo, 2004, pp. 1-54

Universidad del Zulia

Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002502>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## El mito del nuevo "Management" público

Guerrero, Omar\*

\* Profesor de Carrera en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México. Miembro del Instituto Nacional de Administración Pública y de la Academia Mexicana de Ciencias. Investigador Nacional Nivel III.

E-mail [omarg@servidor.unam.mx](mailto:omarg@servidor.unam.mx)

### Resumen

La nueva gerencia pública es una visión privatizadora de lo público, cuyo origen se encuentra en el pensamiento económico neoclásico de la escuela Austríaca. Dos de sus inspiradores principales son Ludwig von Mises y Friedrich Hayek. A esa corriente pensamiento hay que añadir la opción pública (public choice) de la Escuela de Virginia, representada por economistas estadounidenses destacados, como James Buchanan. Lleva por nombre la voz gerencia "management", pero no es la gerencia su fundamento sino la empresa mercantil. Aquí tiene su origen las propuestas a favor de establecer mercados intra-estatales y orientar al gobierno hacia el consumidor, así como introducir el espíritu empresarial en el gobierno y desarrollar los principios de la competencia en la provisión de los bienes y servicios públicos. En fin, aunque ostenta como apellido el vocablo pública, sus propósitos y resultados se encaminan a la privatización del Estado. En suma: la nueva gerencia pública entraña como principio primigenio vital, la renuncia al gobierno político, adaptándose por hacer una gestión económica.

**Palabras clave:** Cliente, endoprivatización, exoprivatización, nueva gerencia pública, privatización.

### The Myth of New Public Management

#### Abstract

New public management is a privatization vision of what is public, the origin of which is found in neo-classical economic thought from the Austrian School. Two of this schools' prime promoters are Ludwig von Mises and Friedrich Hayek. To this line of thought must be added the Public Choice School from the Virginia School represented by distinguished northamericans of the caliber of James Buchanan. It carries the label of the management

voice, but management is not its strong point, instead it focuses on the mercantile enterprise. Herein lie the proposals in favor of establishing inter-state markets and orienting government towards the consumer, as well as introducing the mercantile spirit in government, and the development of the principles of competition in the procurement of public goods and services. In the end, even though the word "public" is used, the purposes and results lead toward the privatization of the state. In sum, new public government includes as its vital, central principle, the renouncing of political government, and its orientation towards economic management.

**Key words:** Client, endo-privatization, expo-privatization, new public management, privatization.

Recibido: 04-01-17. Aceptado: 04-02-15

Nuestra política es griega, pero nuestra administración es romana. Administración y management, por supuesto, tienen raíces latinas. Dwight Waldo, 1990

## 1. Introducción

El nuevo manejo público (**new public management**) ha entrado de lleno en la agenda de la academia de la administración pública, a pesar de que ese modelo gerencial toma distancia de ella, porque constituye un fenómeno que ha impactado de manera determinante en la vida social contemporánea. Se trata de una notoria novedad por su origen, por su configuración como paradigma de implementación y por los efectos que ha provocado.

En primer lugar, constituye una visión privada de lo público que no ha brotado de la tradición establecida por Frederick Taylor, Henri Fayol y Oliver Sheldon, mundialmente conocida como Movimiento del Manejo Científico, toda vez que está poco familiarizado con el pensamiento de Peter Drucker, hoy en día el tratadista más reconocido de la administración de los negocios privados. Su origen se encuentra en la economía, más particularmente en el pensamiento económico neoclásico engendrado en la Escuela Austriaca. De aquí abrea su sentimiento anti-administrativo cuyo padre es Ludwig von Mises. Otra vena de su nutrición intelectual proviene la opción pública (**public choice**) de la Escuela de Virginia, que le ha brindado su enfoque anti-burocrático, entendiendo a la burocracia en el sentido formulado por Max Weber.

En segundo lugar, aunque lleva por nombre la voz manejo (**management**), no es el

manejo su fundamento, sino la más general noción de empresa mercantil, y tal es el modelo que propone como sustituto del esquema "burocrático" del Estado. Aquí tienen su origen las propuestas a favor de establecer mercados intra-estatales y orientar al gobierno hacia el consumidor, no hacia el ciudadano, así como la introducción del "espíritu empresarial" en el gobierno y el desarrollo de los principios de la competencia en la provisión de bienes y servicios públicos.

En tercer lugar, aunque orgullosamente ostenta como apellido el vocablo público, nada lo vincula a esa palabra, pues sus propósitos y resultados se encaminan a la privatización del Estado. Su fruto más palpable constituye una paradoja: el renacimiento de la dicotomía política-administración y la emergencia de la antinomia entre **policy** y **management**.

El nuevo manejo público constituye una manifestación del capitalismo contemporáneo y más particularmente una segunda etapa de privatización. Ésta entraña en su principio primigenio vital la renuncia a gobernar, pues "la privatización es el acto de reducir el papel del gobierno, o aumentar la función del sector privado en una actividad o en la propiedad de los bienes" (Savas, 1989:17).

De entre las modalidades de privatización existen dos categorías emblemáticas del mundo contemporáneo. A través de la primera el gobierno deja campos de acción a los particulares, acotando su externación activa. Es la exoprivatización del Estado, pues consiste en el proceso por el cual la administración pública transfiere la producción de bienes y servicios a la empresa privada, moviendo al Estado hacia fuera del mercado. La exoprivatización es la primera etapa estratégica que el neoliberalismo juzgó como ventajosa, en atención a la eficiencia de mercado que podría ofrecer a la economía capitalista en su conjunto. Consiguientemente, desde principio de la década de 1990 el manejo público se diseñó para implementar el proceso de privatización (Barnekoy and Jeffrey, 1990:152).

La segunda etapa consiste en la endoprivatización del Estado, es decir, la sustitución la administración pública de los asuntos nacionales, por la idea, la metodología y la técnica de la gerencia privada, moviendo al mercado hacia dentro del Estado. En la exoprivatización la gerencia pública fungió como el sujeto de la transacción de cosas hacia el mercado; en la endoprivatización esa gerencia se convierte en el objeto de la transacción mercantil. En la primera etapa la gerencia pública es el mercader, en la segunda es la mercancía. En tanto la exoprivatización afecta al qué de la administración pública, la endoprivatización lo hace con el cómo.

También se trata de una nueva voz: el neo-manejo público es “un neologismo, un término conveniente pero impreciso que denota una filosofía de la administración” que ha venido a dominar la agenda de la administración pública en países como Gran Bretaña, Nueva Zelanda y Australia, sin bien tiene variantes en Canadá y los Estados Unidos de América (Hood, 1976). Allí se le conoce también como el enfoque Westminster por conjuntar a países dotados de una cultura anglosajona determinante (Khademian, 1998: 269-273). El nuevo manejo público consiste en un movimiento de reforma del sector público basado en el mercado como modelo de relación política y administrativa, cuyo sustento doctrinario está fundado en la opción pública, la teoría del agente principal, el manejo de calidad total y la economía de costos de transacción (Kaboolian, 1998: 190). Por consiguiente, categorías políticas tales como votante, burócrata, representante electo y grupo de interés, así como las relaciones entre ellos, están basados en ese modelo de mercado.

En efecto, los fundamentos del neo-manejo público son meramente económicos, y por consiguiente, sus declaraciones doctrinarias están basadas en la empresa privada y la noción de mercado. En el fondo de estas ideas yace el individualismo, la racionalidad egoísta y el auto-interés. Bajo esta premisa, la ciudadanía es pulverizada en átomos llamados consumidores, que siendo el objeto de los servicios públicos, de tal modo maximizarían utilidades individuales que son definidas como satisfacciones. La prestación de tales servicios debe ser hecha en el mercado y por medio de contrataciones bajo un régimen de competencia, así como en forma de productos cuya venta debe generar un máximo de rentabilidad (Kelly, 1998:202).

El nuevo manejo público constituye un enfoque altamente pragmático, pero constituye una doctrina diferenciada dentro del gerencialismo cuyo ideario detenta un conjunto de creencias y valores sobre el mundo cuya marcha está fundada en la eficiencia, la eficacia y la economía. Este ideario supone que el progreso humano descansa en crecimiento económico a través de la productividad, cuyo fomento es posible a través de la innovación tecnológica y el diseño de corporaciones multifuncionales. Dicha productividad sólo es posible mediante el establecimiento de un servicio público disciplinado y acorde con ese valor supremo de la rentabilidad, de modo que el manejador se elevaba al estatuto de un profesional cuya actividad constituye una función organizativa altamente diferenciada de otras labores, y reclama un alto pago salarial en consonancia con sus grandes destrezas (Terry, 1998:196).

En este trabajo hemos traducido el vocablo inglés **management** por la voz manejo del español, en atención a la identidad de significados en torno a la noción de “asir con la

mano" o "manipular", en ambos idiomas. En efecto, en el siglo XVIII, la voz **management** -también usada como **managery**- ya había madurado hacia su connotación actual. Originalmente estaba referida al manejo o doma de caballos (**to manage an horse**), luego se convirtió en un sinónimo de administración (Littleton, 1723). Christopher Hood ha llamado la atención acerca de que la voz **management** asimismo es metafórica desde su origen, pues en el latín refería la habilidad del jinete para conducir al caballo (Hood y Jackson, 1991a: 160).

Hacia finales de ese siglo, **management** se traducía al español como manejo o como administración, y aún continuaba refiriéndose a la doma de caballos (Baretti, 1786:247). Sin embargo, dentro de la cultura administrativa iberoamericana, **management** usualmente ha sido vertida como gerencia y de tal modo cuenta con carta de aceptación social, de modo que aquí la usamos alternada con el manejo.

Antes de dar paso al primer apartado de este trabajo, referimos una parábola contada por Laurence Lynn (1998:231), quien detalló lo siguiente: un viajero por el Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda regresó con sus colegas en administración pública en los Estados Unidos, para hablarles de ciertas reformas administrativas realizadas allá. La parte más sabrosa del cuento fue la referida a los pasos siguientes (**next steps**), el gerencialismo y un gobierno totalmente conducido por la economía de mercado. Sus colegas, considerando a la historia como interesante le propusieron su publicación, propiciando entonces una inmediata respuesta del viajero, quien alegó que se trataba sólo de tres países y únicamente de reformas thatcherianas. Un camarada con inclinaciones empresariales, que por cierto había llorado conmovido por lo que juzgó relevantes transformaciones, insistió sobre el punto de la publicación a pesar de que el sereno peregrino había discutido que esas reformas no se habían aprobado todavía. Pero no obstante que el colega de tendencia empresarial reconoció que esas reformas no se habían puesto a prueba, la historia del viajero comenzó a circular bajo el título de Nuevo Manejo Público.

La moraleja del cuento, es que una de las verdades en torno al neo-manejo público es el carácter altamente insular de sus propuestas, no sólo en lo tocante a la cultura meramente anglosajona de sus postulados, sino en la estrechez de su mare nostrum de economía neoclásica. Y sin embargo, acerca de él se ha tejido una de las paradojas más increíbles de las que se tenga noticia, pues se plantea hoy en día como un modelo estándar de implementación en administración pública para el orbe entero. La crónica del viajero contada por Lynn no sólo se ha publicado, sino que se ha estado tratando de implantar como la historia de la humanidad administrada.

## 2. El mito del siglo XXI. Como las palabras tienen un efecto mágico

Este trabajo ha sido titulado con la noción de mito. En los anchos ámbitos de la vida humana, la organización social está fraguada con las materias primas de la razón y del mito. Naturalmente hoy en día predomina la racionalidad, pero de antaño la mitología ha estado puesta en un apartado rincón de la sociedad, cuando aún obra con vigor y con libertad. Debido a que la política es ejercitada sobre la cima de un volcán propenso a sacudidas y erupciones provenientes del mito, las fuerzas racionales deben estar en alerta amarilla permanente. Ernst Cassirer explicó que el político moderno es al mismo tiempo un *homus magus* y un *homus faber*, un manipulador del mito y artífice del gobierno, que no desarrolla como antaño una actividad inconsciente, sino un mito metódicamente diseñado (Cassirer, 1968: 334-335).

El mito es diseñado e implementado como toda **policy**, y constituye un arma del combate político. Pero es una **policy** especialmente efectiva sólo bajo condiciones que están signadas por el fatalismo sobre la capacidad organizada de la humanidad y la esperanza de una profecía salvadora. Tal como es visible en distintas etapas de la historia, las mitologías surgen como una consecuencia de la idea de un destino inevitable cuyas líneas de desarrollo no se pueden revertir, de modo que el fatalismo es inseparable del pensamiento mítico (Cassirer, 1968: 347). El fatalismo se endereza frecuentemente contra las ciencias sociales, y soslayando las capacidades racionales del ser humano, elige las fórmulas mágicas y las habilidades naturales del hombre. Entonces el vaticinio es presentado como una fórmula de salvación total, y su diseño entraña una hechura técnica dentro de la cual se desenvuelven promesas que aún siendo improbables y hasta imposibles, son aceptadas con base en las creencias más que en la razón.

Ello se debe a que actualmente la mitología mágica también entraña una metamorfosis de la mitología semántica. Como es igualmente observable en la historia de la civilización, la palabra ha cumplido dos funciones diversas, una mágica, otra semántica. En los albores de la humanidad la palabra mágica inducía la producción de efectos y el cambio en el curso de la naturaleza, más que describir un suceso o una relación de sucesos (Cassirer, 1968: 334-335). Hoy en día, edad de la globalización y la integración entre los países, con el cambio de valores ocurre paralelamente una mutación del lenguaje que ha traído consigo palabras nuevas y otros significados para vocablos antiguos. Hoy en día, como en épocas remotas, hay palabras que no describen un suceso o una relación de sucesos con apego a la semántica, sino que producen efectos sociales y estimulan las emociones humanas, de modo que el lenguaje también comprende voces preñadas con sentimientos

y pasiones.

Las visiones mitológicas de la especie humana encierran un carácter frecuentemente maniqueo, pues las situaciones fatales sólo pueden ser revertidas cuando para grandes males se ofrecen grandes remedios. Esto facilita que el pensamiento mágico brinde Grandes Soluciones y solamente observe un Camino Único, y haciendo del heroísmo una regla, se proponga presentar una Verdad Revelada perfecta que no admite discusión alguna. El maniqueísmo suele ser construido como dicotomía infundada que convierte en antónimos a voces emparentadas o que eran sinónimos dentro de una cultura social determinada.

El mito ha estado ligado a los ismos que conmovieron la vida mundial hace más de medio siglo: el nazismo, el racismo y el totalitarismo. Su carácter es la exclusión, la carencia de un proceso de argumentación y diálogo, la entronización de un mundo cerrado habitado por el autismo anti-intelectual.

La nueva gerencia pública entraña una idea mítica, pues según la voz de sus promotores, consiste en un movimiento heroico innovador, que se enfrenta a la fatal deficiencia congénita del desempeño del Estado y brinda la única solución posible a sus males: vaciar al Estado de su materia política e inyectarle economía neoclásica. El nuevo manejo público comienza por hacerse atractivo a través de la mitología mágica de su lenguaje: "el término manejo público tiene orígenes semánticos que implican tomar en la mano (...) El uso de la rubrica manejo público se ha incrementado a lo largo del crecimiento concerniente al tamaño, costo y efectividad del gobierno (...) el término manejo público aparentemente ha sido atractivo porque implica alguna cosa que es necesitada seriamente en este contexto". Como el manejo público se refiere a tomar cosas con las manos, "él sugiere una firmeza y eficiencia de una clase de estereotipo atribuido al manejo de los negocios" (Rainey, 1990: 157-158).

Quizá la más asombrosa expresión de mitología semántica sea la narrada por Laurence Lynn, quien nos hace saber que David Garson y Samuel Overman creen que el incremento de popularidad del manejo público, quizá se deba a que ese término refiere connotaciones más viriles que el término administración (Lynn, 1996:37).

De aquí emana mucha de la fascinación actual con el término manejo, que embriaga a ciertas personas a través del uso emotivo de vocablos tales como la firmeza y la idealización de los negocios privados.



En la lengua de Shakespeare los vocablos **public administration** y **public management** han estado históricamente hermanados desde principios del siglo XX, tanto en el pensamiento administrativo británico, como en el estadounidense. Sin embargo, recientemente se han ido antagonizando artificialmente, de modo que lo que hasta ahora era una sinonimia o una relación armónica pues **management** se concebía como una parte de la administración, ahora constituye una dicotomía maniquea. En efecto, se dice que "existe una clara distinción entre '**public administration** y '**public management**', como vocablos con significados diferentes respecto de la acción del administrador", según Lawrence et al, y Richard Stillman citados por Ospina (1993: 37-38). Enseguida se detecta a una entidad que es vista de un modo vicioso. Esa entidad es la administración pública, la cual tiene una faz abominable. En la peor de sus caras se llama administración pública, y en tal condición en ella privan los vicios más reprobables: "el primer término -traducido literalmente como administración pública- connota una orientación tradicional centrada en la aplicación de las funciones genéricas con cierto grado de pasividad y orientación hacia el **statu quo**. Este se asocia con una concepción de la administración como una disciplina aplicada, y basada en la utilización mecanicista de conceptos administrativos tradicionales", según Lawrence et al, y Richard Stillman citados por Ospina (1993: 38) La mitología semántica, por arte de magia, hace que la administración pública se observe como "pasiva", "conservadora", meramente "técnica", "mecánica" y "tradicional".

Pero hoy en día, en los Estados Unidos se pugna superar esos vicios y a la administración pública se le bautiza de nuevo. Ahora se le comienza a llamar **public management**: "el segundo término -traducido literalmente como gestión pública- connota una orientación más agresiva, orientada a la acción y a la solución creativa de los problemas de la administración dentro de un contexto de innovación y con la ayuda de instrumentos racionales. Esta es una concepción más globalizante e integral, basada en la aplicación de conocimientos y técnicas modernas y apoyada por ejercicios de reflexión sistemática de la práctica profesional en el contexto", según Lawrence et al, y Richard Stillman citados por Ospina (1993). Nuevamente la voz mágica se antepone al vocablo semántico y atribuye a la gestión pública las cualidades de la "agresividad", la "acción", la "resolución" y la "creatividad", además de la "innovación", la "modernidad", la "reflexión" y la consonancia "planetaria", que presume que están ausentes en la administración pública.

El uso mitológico del vocablo manejo, sin embargo, no ha sido igual en países que comparten la misma lengua. De antaño se ha hecho un uso diferencial de los vocablos **management** y **administration** en Gran Bretaña y los Estados Unidos. Esta

desemejanza tiene su origen en el uso mágico de las voces, más que en su significado: "una clara diferencia entre las ideas de administración británica y estadounidense, está reflejada en la preferencia que cada país ha dado a su término favorito: la mayoría de los estadounidenses sienten que el término 'manejo' es preferible a 'administración'. Ellos quieren decir que 'manejo' es una palabra confiable y dinámica, mientras que 'administración' es grosera. 'Manejo' acentúa el número total de ingredientes involucrados en un trabajo hecho"; 'administración' sugiere sólo su cargo más elevado" (Dimock, 1978: XVI). Para los británicos el manejo significaba manipulación y concentración de la autoridad, en tanto que administración implicaba lo que se estaba ejecutando. Manejo era un concepto impersonal, mientras que administración se refería a los derechos e iniciativas de otros (Dimock, 1978: XVI).

Para los angloamericanos el manejo ofrece la impresión emotiva de "confiabilidad" y "dinámica", en tanto que la administración es una palabra "grosera", tosca. Pero para los británicos, en contraste, el manejo es "manipulación" y el modo como se concentra el poder, en tanto que la administración le inspira el sentimiento de ejecutividad.

Nunca estará de más insistir en los peligros subyacentes en el poder del mito en la administración pública. Christopher Hood y Michael Jackson han llamado la atención sobre la supremacía de los econócratas (Self, 1975), así como los consultócratas gerenciales, sobre otros protagonistas administrativos cuando de argumentos aceptados se trata. Su preeminencia radica en el uso de la metáfora y la ficción como armas de la persuasión, de modo que ambas explicarían el peso de los economistas como persuasores en el argumento administrativo a través del uso de la ficción, más que de la verdad. Tampoco se debe descontar que esa supremacía tiene como fuente alterna la incapacidad de la teoría de la administración pública para lograr una real verosimilitud, o bien, tener las pruebas factuales efectivas (Hood y Jackson, 1991b: 157-158). He aquí un problema central para la ciencia de la administración pública.

Quizá el aspecto más destacado de la mitología neogerencial pública sea, que a semejanza de la dicotomía política-administración, declare que en el seno del gobierno, como en los negocios, se puede configurar la antinomia entre la hechura y la implementación de **policy**. A partir de esta postura, Henry Mintzberg ha destacado el subyacente fervor religioso del movimiento neogerencial (Mintzberg, 1996:79).

En suma: el terreno que aquí pisamos está construido con la materia prima del mito y la palabra mágica, más que con el rigor idiomático que rige en la semántica y el imperio de la conceptualización científica.

### **3. El nuevo manejo público. Como el espíritu empresarial privado reanima al cuerpo del estado**

La nueva gerencia pública es un "paradigma empresarial de manejo" privado provisto por el neoliberalismo, cuyo destinatario es el Estado (Savoie, 1995: 112). El neomanejo público reivindica la añeja figura del empresario creada por Richard Cantillon hace más de doscientos años, que en el entender del economista irlandés, era aquél sujeto que estando comprometido con las actividades productivas de la sociedad, vive de un modo incierto que está determinado por el número de sus clientes. Los empresarios se distinguen de aquellos que viven de un salario, por tener ingresos tan inciertos como su subsistencia, y por integrar la categoría económica de quienes tienen capital para establecer una compañía o viven de su trabajo. Su misión es servir de intermediarios en todo trueque y circulación hecha por el Estado (Cantillón, 1978:42:45).

En efecto, el nuevo manejo público reclama para sí la herencia del empresario indómito, y sugiere al gobierno invocar su espíritu para combatir el desempleo y la pobreza, toda vez que entiende que su promoción hace compatible el éxito económico y la cohesión social. (Organization for Economic Cooperation and Development, 1997: 34-41). Hoy en día se usa el concepto de empresario o emprendedor para significar el desarrollo de nuevos negocios, así como para caracterizar a los negocios en general, denotando principalmente la voluntad para tomar riesgos, hacer innovaciones y adoptar iniciativas para explotar oportunidades. Igualmente refiere el mantenimiento de las compañías privadas a través de la eficiencia y la competitividad.

La visión empresarial ha otorgado a la nueva gerencia pública los ideales con los cuales se ha propuesto transformar al Estado, pues desde su perspectiva, la empresa privada opera con previsión, imaginación, inteligencia, capacidad de decisión, actitud de alerta y aptitud de organización, así como auto-realización, deseo de independencia y actividad creativa (Organization for Economic Cooperation and Development, 1997: 42). He aquí el decálogo de las virtudes empresariales privadas que el neomanejo público desea compartir con el gobierno.

Pero ese manejo está decidido a disminuir o revertir el crecimiento del gobierno con miras a su privatización, o cuando menos, a su cuasiprivatización, poniendo énfasis en la subsidiaridad de la provisión de los servicios públicos. Se orienta al desarrollo de la automatización en la producción y distribución de los servicios públicos, particularmente en tecnología informática, así como al desarrollo de una agenda internacional enfocada en

los temas generales de la gerencia pública, los estilos de decisión y la cooperación internacional (Hood, 1976:3). Debido a que la palabra manejo público comenzó a ser usada cuando los países desarrollados iniciaron la reforma del Estado con base en las privatizaciones, "la nueva frase '**public management**' ha reflejado la inserción de la perspectiva gerencial dentro del sector público" (Lane, 1994:139-151).

Consiste pues en un paradigma privatizador de la administración pública, que pretende que el Estado pase a las manos de empresarios privados que tengan un control activo, visible y discrecional sobre las organizaciones administrativas. Su apotegma sencillamente invoca la "libertad de manejo", una paráfrasis de la friedmaniana idea de la libertad de elegir (Friedman and Friedman, 1979). De aquí deriva su propuesta sobre la responsabilidad que requiere una asignación clara de deberes, no la dispersión del poder. Entraña estándares explícitos y medidas de rendimiento, así como la definición de metas, objetivos e indicadores de éxito expresados en términos cuantitativos, que incluye los servicios profesionales. La responsabilidad requiere una declaración nítida de metas por ser alcanzadas. En fin, pone el énfasis en los controles de resultados, la asignación de recursos está ligada a la medida de desempeño y se antepone esos resultados a los procedimientos.

Constituye un paradigma integrado por un conjunto de componentes interrelacionados, tales como la provisión de servicios de alta calidad para los valores ciudadanos y el incremento de autonomía de los gerentes públicos, particularmente en las agencias de control; así como la apreciación de los valores de competición, y el mantenimiento de una actitud abierta acerca de que los propósitos públicos pueden ser alcanzados mejor por el sector privado, que por el sector público (Borins, 1995: 131-132).

La nueva gerencia pública tiene su habitat en los espacios hacendarios porque la gestión financiera es básica en el enfoque empresarial. En Gran Bretaña esto es visible dentro de los contenidos de revistas como **Financial Accountability and Management** (**Contabilidad Financiera y Manejo**), **Accounting** (**Contabilidad**), **Auditing and Accounting** (**Auditoría y Contabilidad**), y **Public Finance** (**Finanzas Públicas**).

A pesar de la nitidez de su factura privada, esa gerencia es categorizada como una reconceptuación académica de la administración pública, lo que resulta una notoria paradoja. El neomanejo público ha sido elevado por sus promotores a signo representativo de la actualidad, así como a una supuesta categoría científica referida a la capacidad de un modelo gerencial para solucionar los problemas de todas las organizaciones, incluyendo las estatales. En el colmo de la soberbia, es concebido como rúbrica de

aptitudes universales: "el nuevo manejo público es un concepto muy amplio que involucra no solamente las cualificaciones de los manejadores públicos, sino también el relacionamiento entre la burocracia y los políticos, así como la redefinición del concepto de gobernabilidad" (Wake, Garkut and Garkut, 1999: 536).

Pero el neomanejo público más bien constituye una de las más promovidas tendencias contra la administración pública desde la década de 1980 dentro de los países anglófonos, aunque su influencia se ha dejado sentir en otros países más (Hood, 1979: 3).

La nueva gerencia pública también entraña una propuesta: que la empresa privada juega un papel pedagógico para la administración pública, cuyas lecciones significan el buen manejo en sí mismo. Simplemente consiste en la aplicación de la sabiduría del manejo convencional y las técnicas concomitantes al sector público, unidas a la planeación, la organización y el control. La aplicación del buen manejo produce organizaciones excelentes; estas organizaciones son aquellas que no tienen solamente un desempeño con altos niveles de rentabilidad, sino que son también innovativas y proveen seguridad de empleo, así como valiosos productos y servicios al consumidor (Duncan, Ginter and Capper, 1991: 230).

Consiguientemente, la administración pública puede ser una organización excelente si aprende cuatro lecciones dictadas por la administración de negocios: primera lección: enfocarse en el desarrollo y preservación de una visión empresarial; segunda lección: practicar un liderazgo efectivo y desechar la dirección tradicional; tercera lección: fomentar la innovación en todos los niveles de la organización; y cuarta lección: mejorar las relaciones con los clientes externos (Duncan, Ginter and Capper, 1991: 230).

La idea de la excelencia está inspirada en el "best seller" de la gerencia privada publicado por Thomas Peters y Robert Waterman: **In Search of Excellence (En Busca de la Excelencia)**. La obra surgió de una investigación de lo que los autores definieron como las grandes empresas en innovación continua, cuyo universo comprendió 75 compañías privadas (Peters and Waterman, 1982: 13-16). De la investigación florecieron ocho atributos entre los que destacan el énfasis por la acción, la proximidad al cliente, la autonomía e iniciativa, y la productividad contando con las personas. No es ningún secreto que este ideario lo encontremos reproducido frecuentemente en los planteamientos neogerenciales.

Con base en las enseñanzas provenientes de la opción pública, principalmente a través de la obra de Ostrom (1971: 203-216), la burocracia, antaño central y jerárquica, es

desarticulada en unidades menores. En efecto, la nueva gerencia pública impone el cambio hacia la desagregación de las organizaciones del sector público, desgajando unidades monolíticas y estableciendo un sistema de manejo uniforme dentro de unidades corpóreas integradas alrededor de productos. Las nuevas entidades operan con base en presupuestos descentralizados sobre una sola línea. Igualmente, crea unidades manejables, separa los intereses de la provisión y la producción, y "gana las ventajas de la eficiencia con el uso de contratos y franquicias tanto dentro como fuera del sector público" (Hood, 1979: 5-6).

El neomanejo público, con base en el modelo empresarial, propende hacia un aumento sustancial de la competencia en el Estado, pues juzga que la rivalidad es la clave de la disminución de costos y de los estándares superiores. El nuevo paradigma constituye "un esfuerzo hacia la privatización de los estilos de la práctica gerencial (...) [el cual] necesita usar las herramientas provenientes del sector privado en el sector público" (Hood, 1979: 5-6). El nuevo manejo significa el establecimiento de una gran disciplina en la gestión de los recursos a través de la reducción de costos, el reforzamiento de la disciplina laboral en el servicio público, la resistencia a las demandas sindicales y la disminución de costos. Constituye, en fin, el control de las demandas de recursos del sector público y "hacer más con menos" en los anchos territorios de un Estado privatizado. La competencia es establecida porque se discierne que provee la insistencia necesaria para dar eficiencia a los servicios públicos, y propende a que las organizaciones gubernamentales sean competitivas entre los proveedores del gobierno y sus propios proveedores de servicios públicos, así como entre los proveedores del gobierno y los proveedores del sector privado. El neomanejo público ha eliminado la protección monopólica que los gobiernos brindaban a sus proveedores y ha establecido servicios con base en el sistema de precios (Kaul, 1997: 18).

La competencia constituye un instrumento central en el neo-manejo público, pues opera en una economía conducida por las fuerzas del mercado. De hecho, al establecerse mercados interiores en el servicio público, ello significa el mejoramiento de las burocracias gubernamentales, la disminución de costos y el incremento de la eficiencia (Terry, 1998: 195).

Bajo sus nociones centrales no se indiferencia al ciudadano y al consumidor, y se han acuñado nuevos términos tales como la calidad total y los círculos de calidad inspirados en la experiencia japonesa, así como otros relativos a "lo empresarial" (entrepreneurship) y cesión de poder -"empoderamiento" (empowerment)-.

Otro foco de atención de la nueva gerencia pública es la administración de personal, donde se ha impuesto el sistema de contratos (Boyle, 1992-1993: 333-346) y allanado el paso al servicio civil para incorporar por igual a candidatos de los sectores público y privado. En el Gran Bretaña esa estrategia se aplicó al alto servicio civil e incluso al cuerpo de policía (Gray and Jenkins, 1995: 87).

El nuevo manejo público constituye una fuerza social poderosa, su espíritu está movido por "3e" que constituyen su código genético: economía, eficiencia y efectividad. La nueva gerencia pública es hija del Partido Conservador: fue engendrada como medida de endoprivatización durante los años de 1980 a través del Comité de Gobierno y Derecho, un organismo del Consejo de Investigación Económica y Social, el cual estableció programas orientados al desarrollo de organizaciones y métodos de operación del sector público británico, para un uso de recursos más efectivo y eficiente. Por lo tanto, ese manejo consiste más en un programa estratégico de un partido en el gobierno, que en una teoría rigurosamente elaborada.

#### **4. Una teoría anti-estatal. Como el estado es vaciado de política y sustentado con economía neoliberal**

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

Esta última acepción es la dominante y supone, ante la visión precedente, una radical "despolitización" del Estado, la separación entre la política y la administración, y el desplazamiento del foco de la implementabilidad desde la **policy** hacia el manejo. El nuevo manejo público no sólo es presentado como un paradigma alterno y superior a la administración pública tradicional, sino propuesto como la mejor medicina para sus males, pues se piensa que la administración pública no sólo está en crisis como fenómeno social, sino también como disciplina (Lane, 1994:139). Se cree que hoy en día es una época de desafíos al paradigma de la administración pública aún basado en una perspectiva tradicional, y que debe modelarse bajo el patrón del espíritu empresarial privado.

En Gran Bretaña algunos académicos han insistido sobre esa crisis y propuesto la nueva gerencia pública como una disciplina ecléctica opcional fundada en la economía neoclásica, más que en la política, y en el énfasis en fallas de gobierno más que en fallas del mercado. Esta perspectiva externa gran escepticismo sobre la capacidad de la burocracia para proveer los servicios públicos efectivamente. El nuevo manejo público se propone solucionar los problemas públicos del gobierno a través de fuerzas contemporáneas, tales como la "privatización y la competitividad" (Boyne, 1996:686). Esta propuesta supone, de manera similar como ocurre en la economía, que el mercado regula la oferta y la demanda, y que puede entonces hacer más eficiente la provisión de servicios públicos a los consumidores. A través del establecimiento de mercados interiores los gobiernos aprenden a vender sus servicios y del tal modo se tornan más eficaces como suministradores de los mismos. Empero, estas propuestas omiten que tanto el lado de la oferta, como el lado de la demanda de servicios públicos en el mercado, opera bajo imperfecciones, y que de tal modo se introducen en el sector público (Kelly, 1998:206).

Es obvio que el mercado no trabaja con perfección y no es inusual que, a pesar de la baja calidad de un producto, un vendedor tome ventajas indebidas sobre el comprador. Tampoco es extraño observar fenómenos de monopolio e imposición de precios por parte de un vendedor, así como el acaparamiento de productos; ni es raro que los gobiernos trabajen imperfectamente, pero las soluciones a sus problemas no son exclusiva ni preferentemente económicas, sino políticas (Kelly, 1998:206).

La lógica del mercado es diversa a la lógica del gobierno, pues éste es regido por reglas de autoridad de factura constitucional e implementadas por mandatos legítimos de los servidores públicos. Incluso se pueden legalmente constituir enclaves de propiedad pública donde la producción de bienes y servicios excluya a los particulares. El manejo privado está dominado por las preferencias de los dueños de la empresa, en tanto que el manejo público está supeditado a la autoridad formal del gobierno que ejerce los poderes coercitivos del Estado. Aquí las preferencias están plasmadas en las leyes, la propiedad pública, los lineamientos administrativos y las actividades de evaluación, porque las distinciones fundamentales entre las organizaciones públicas y privadas están basadas en el gobierno de la ley (Lynn, 1996: 235).

También la nueva gerencia pública es invocada como una Gran Respuesta a los problemas emanados de una supuesta quiebra del Estado, tal como lo ha explicado Savoie (1995:113). Desde la óptica de su rescatabilidad se juzga salvable porque los males que lo aquejan pueden ser curables por la vía de una reforma endoprivatizadora menos radical, que lo convierta en un Estado manejador solvente para desempañar sus



funciones. Tales funciones, sin embargo, difieren gradual y radicalmente de las que de antiguo están a su cargo.

Abonando el terreno de la globalización planetaria, el neomanejo público es concebido como una criatura de los nuevos tiempos, principalmente por motivo de la articulación mundial de la economía y los cambios en el concepto de soberanía. Un autor ha comentado lo siguiente: "mi observación es que la naturaleza del desafío gerencial para el gobierno y el sector privado cambió sustancialmente; sin embargo, los negocios se han adaptado más rápidamente a estos cambios que el gobierno; y el gobierno en los hechos muestra poca evidencia de alguna intención de adaptar o una capacidad de adaptar" (Faulkner, 1995:384). Del mismo modo, los negocios han adquirido la tecnología más rápidamente que el gobierno, tanto en lo concerniente a las comunicaciones, como a la informática. En las compañías privadas, en contraste con el gobierno, el manejo está basado en nuevas formas de control de calidad, y calidad de productos y enfoques novedosos de la productividad.

La nueva gerencia pública reconoce que desde la década de 1980 la administración pública ha emulado algunas de las medidas implementadas en el sector privado, tal como fue visible en los regímenes de Ronald Reagan y Margaret Thatcher. No obstante, tal emulación tuvo resistencias en Europa oriental, e incluso en algunos países de Europa occidental. Hay que subrayar que también hay variaciones entre el enfoque angloamericano y el modelo Westminster propio del Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda, y que no abraza del todo a Canadá, pues aquí se deja sentir fuertemente un sentimiento propiamente nacional.

Bajo la idea del Estado administrativo reformable, el nuevo manejo público no significa borrar las diferencias de los sectores público y privado. El sector público desarrolla su propio modelo, porque la **policy** es cualitativamente diferente a las medidas implementadas por los negocios. Se cree que el manejo privado es más rápido y ágil porque trata con diferencias aisladas, dándoles autonomía y operándolas, y controlándolas a través del manejo financiero muy limitado desde la cima. Se dice que el gobierno, en contraste, opera con departamentos, agencias reguladoras y funciones redistributivas, toda vez que es más complejo y más grande.

Sobre esa misma línea, la fuente precitada explica lo siguiente: "me gustaría insistir que el manejo del sector público no está relacionado con sistemas de contabilidad intradepartamental. Lo que distingue cualitativamente el manejo del sector público del manejo de los negocios, es que el primero trata con los macrosistemas y con el

interrelacionamiento de las organizaciones" (Faulkner, 1995:386). Por consiguiente, el gobierno debe ser movido hacia la nueva gerencia pública con miras a una mayor adaptación e innovación institucionales, porque actualmente opera con reglas y jerarquía, y limita la libertad de acción, coarta la capacidad de respuesta y restringe la iniciativa. En el gobierno la rutina es una sierva del control, cuando más bien debe responder al cambio con habilidad de adaptación institucional, y construir una más flexible y responsiva adaptabilidad.

La reformabilidad del Estado administrativo depende de la prueba real de desempeño del gobierno, que consiste en la implementación. Ésta constituye una habilidad para manipular las relaciones entre los departamentos, y en los regímenes federales manejar los vínculos entre los gobiernos nacional, regional y local. Cualquier búsqueda para construir un paradigma del manejo público basado en la innovación, debe fundarse en la gerencia de las organizaciones gubernamentales interdependientes (Faulkner, 1995:386).

Bajo esta perspectiva, el establecimiento del neomanejo público ha implicado los siguientes aspectos: que el modelo de manejo público puede reemplazar exitosamente al paradigma de administración pública, que el Estado manejador substituye al Estado administrativo y que aquél manejo se puede establecer si en un país subsiste un gran sector paraestatal. Implica, asimismo, que los elementos estructurales de la administración pública y el manejo público son dicotómicos, que los manejadores forman una corporación especial y hoy en día está en curso una segunda "revolución gerencial" (Lane, 1994: 139-151).

## **5. Inmersión del Estado en la vida mercantil**

Con base en la noción del Estado rescatable, al cual se le debe dar una infusión sustanciosa de espiritualidad empresarial, el neomanejo público se propone reemplazar lo que con mira estrecha identifica con el paradigma de administración pública. Esta idea es el resultado de la combinación de la perspectiva gerencial y una apreciación comercial del Estado, que descansa en el propósito de establecer un mercado interior y endoprivatizar los procesos de gestión referentes a la provisión de bienes y servicios públicos, así como la gestión de las empresas públicas. Su trasfondo evoca nociones formuladas por Mises (1961:102-114) sobre la identidad perfecta entre racionalidad y mercado, pues este expresa el cálculo qué está entrañado en el precio y el dinero.

El ascenso de la visión neogerencial refleja el crecimiento de los valores del mercado en el sector público, tal como tiene lugar incluso en Francia, Alemania y Noruega, donde las

reformas hechas en dicho sector se basaron en los ideales del mercado, pero de manera diversa al mundo anglófono. Este enfoque tiene su base en el modelo de conducción del mercado dentro del sector público, y aunque la provisión de bienes y servicios no es nueva en dicho sector, la forma en que se hace lo es porque hay un estilo diferente de organización y liderazgo que está fundado en el desarrollo de un mercado interno.

De hecho la rescatabilidad del Estado significa llanamente que el Estado gerencial lo substituye: el reemplazo consiste en cambiar algunas funciones tradicionales en el sector público y establecer en su interior los elementos del mercado. El cambio está representado por el manejo, en lugar de la asignación pública de recursos; por la privatización, en lugar de las empresas públicas; por esquemas de incentivos de competitividad, en lugar de la distribución de impuestos; por la desregulación, en lugar de la regulación pública; y por mercados interiores, en lugar de la hechura de **policy** (Mises, 1961: 140).

En contraste con el modelo Westminster, en Estados Unidos de América el nuevo manejo público intentó deslindarse tácitamente del modelo de privatización aludiendo que la perspectiva del mercado no constituye una teoría única, sino un conjunto de estrategias alternativas que pueden tener un conflicto entre sí. Es más, allí el enfoque gerencial es considerado como diferente al modelo de privatización, pues como lo argumentan David Osborne y Ted Gaebler, "la privatización es una flecha del carcaj del gobierno. Pero es obvio que la privatización no es la solución. Quienes abogan con base en motivos ideológicos -porque creen que los negocios son siempre superiores al gobierno- están vendiendo oro falso al pueblo estadounidense" (Osborne y Gaebler, 1992:45).

Esa imagen está torcida por ignorar deliberadamente la factura privatizadora del nuevo manejo público, aunque en los Estados Unidos se le llame de otra forma: gobierno empresarial. De hecho constituye un apartamiento ideológico por la incomodidad que algunos gobiernos post-privatizadores tienen cuando aún conservan proles de esas **policies** mercantiles. Empero, se trata de un cambio de foco de la privatización, la cual, actuando originalmente hacia afuera, retorna y se introduce en los procesos de gestión pública para establecer un mercado interior, pues su objeto es explotar los sectores públicos de los países desarrollados que tienen una economía avanzada donde el tamaño de la asignación de recursos públicos es substancial y cuentan aún con empresas públicas. Tal como lo explica un autor, "el manejo público representa un intento de reforma del sector público desde adentro, mientras que la privatización implica que las funciones pueden ser segregadas del sector público" (Lane, 1994:142). La privatización favorece el mercado externo, en tanto que el modelo neogerencial auspicia el mercado interno.

Sencillamente la privatización ha cambiado de locus, y del exterior penetra en el seno del Estado, pero en ambos casos su medio específico es el mercado.

## **6. El espíritu empresarial privado conquista al estado**

Este supuesto tiene su raíz en la clausura de la fase de la exoprivatización y la inauguración de la etapa de la endoprivatización, pues "dado que todas las actividades del gobierno difícilmente pueden ser transferidas al sector privado, la próxima mejor solución es transferir la orcaneta de los negocios a las operaciones gubernamentales. Sin embargo, el manejo privado es diferente de la administración pública: el primero deriva de las operaciones comerciales y significa traer un nuevo espíritu y un nuevo vocabulario, así como la proliferación de las técnicas del manejo. Esto también significa 'desburo- cratizar' las operaciones del gobierno y reducirlas substancialmente" (Savoie, 1995: 113).

El modelo neogerencial visto de tal modo, es propuesto como conciliable en lo general con la teoría de la administración pública, pero polemiza sin tregua con un paradigma específico de dicha administración al que llama "weberiano". Este modelo es observado como un paradigma racional basado en la planeación y una organización administrativa jerárquica, que debe ser reemplazado por un esquema de descentralización y orientación hacia los resultados, así como a la introducción de mercados internos dentro de los gobiernos nacional, regional y local.

La perspectiva mercantil es una novedad del neomanejo, pero no la noción de gerencia por resultados, que fue propuesta primigeniamente por Peter Drucker como "manejo por objetivos". En efecto, él lo refirió desde 1954 cuando trató el uso del tiempo en la gerencia y anotó que su acción siempre tiene como objeto visualizar resultados futuros (Drucker, 1954:115).

Posteriormente dedicó una obra a esa gerencia donde explicó que un negocio privado existe para producir resultados en el exterior, es decir, en el mercado y la economía. Según lo manifestó, desde su publicación original en 1964, esta obra estableció el inicio de una etapa pionera caracterizada por el análisis de los mercados y los productos, el abandono organizado de lo viejo y lo obsoleto, el estímulo del liderazgo y los objetivos de la innovación. Drucker sostuvo que ningún resultado existe dentro de la empresa, sino afuera: en los consumidores activos en el mercado y en las autoridades que los regulan, y esos resultados son obtenidos no por la solución de problemas, sino por el usufructo de oportunidades (Drucker, 1986: VII-VIII y 5).

Tal como es observable, por cuanto al concepto de gerencia por resultados, nada tiene de novedosa la propuesta del neomanejo público.

Muchos autores razonan acerca del nuevo manejo público como una "variación sobre el mismo tema" y construyen un enfoque de administración pública desde la administración de negocios, donde subsisten ambos elementos. Las empresas públicas se transforman en firmas, pero el propietario sigue siendo el Estado, de modo que el nuevo manejo público constituye el punto final de la propuesta de un paradigma alternativo de organización del suministro público de los bienes y servicios públicos. Pero su alcance es muy limitado: entraña esencialmente una nueva forma de organización del aprovisionamiento de bienes y servicios.

El paradigma neogerencial público plantea una colisión maniquea de conceptos mitológicamente explayados: la administración pública tiene reglas, regulaciones y una hechura de decisiones letárgica; el nuevo manejo público ostenta capacidad de decisión, imaginación y pasión por la actividad. Ese manejo habla de tránsito del proceso hacia el desempeño y pone el énfasis sobre la necesidad de "ganar", más que en "gastar". Brevemente hablando, la nueva gerencia pública es propuesta como el paso del gobierno burocrático al gobierno empresarial; un gobierno competitivo y orientado hacia el consumidor (Drucker, 1986: VII-VIII y 5).

La irrupción del modelo neogerencial implica que hoy en día está en curso una nueva "revolución gerencial" que ha incrementado el papel de los manejadores y ha creado una filosofía gerencial (Lane, 1994:144). Esta revolución comprende tanto a las empresas privadas, como aquellas organizaciones públicas que producen bienes y servicios, si bien las empresas públicas son consideradas como firmas que trabajan como lo hacen las compañías de particulares. Esta transformación también involucra otras entidades del gobierno, como los hospitales y las escuelas. El centro de la nueva revolución es el Estado, pues su organización administrativa abandonará el modelo "weberiano" y asumirá el esquema empresarial de mercado. Las organizaciones del Estado son rediseñadas dentro de los modelos económicos del sistema de contrato, como las empresas privadas, y consisten en corporaciones competitivas que buscan buenos precios y costos bajos. Hoy en día esas corporaciones públicas tienen más una configuración rentística, que una orientación de interés público. En suma: el propósito básico de la emergencia del Estado manejador es ensanchar la eficiencia en la asignación de los recursos públicos (Lane, 1994:146).

Para cumplir su destino, el Estado gerencial no sólo debe reemplazar al Estado

burocrático, sino tomar distancia de la política.

## 7. Reivindicación de la dicotomía política- administración

La nueva gerencia pública se empeña por suprimir a la política como fuente del Estado, y de tal modo, situarlo alrededor del manejo a través de la economía. **Management**, no **policy**, sugieren sus promotores. Esta propuesta obedece a su visión de las patologías burocráticas como fuentes de la ineficiencia de la administración pública y como sustento de su irresponsabilidad ante las demandas ciudadanas. Como la burocracia no tiene sino el deseo de ampliar su poder, en vez de someterla al control legislativo como lo hacen los gobiernos representativos, el nuevo manejo público separa la hechura de **policy** y la dotación de servicios para limitar sus ambiciones (Kaboolian, 1998: 190).

Pero como en Aquiles, la debilidad del nuevo manejo público está en su base, es decir, en la política, pues como público todo manejo que concierne al Estado está involucrado de manera inevitable con la política y con la lucha por el poder.

El paradigma endoprivatizar constituye una reedición actualizada de la clásica dicotomía entre la política y la administración, pero más tosca y llana, toda vez que también separa al manejo y la **policy**. En Gran Bretaña, Australia, Nueva Zelanda, Canadá y Estados Unidos, la dicotomía política-administración fue refundada en las innovaciones gerenciales que buscan ensanchar el papel del manejo, y deliberadamente se ha separado el timón y los remos, pues los gobiernos empresariales han instaurado sistemas que separan las decisiones políticas: timonear, y la prestación de servicios: remar; de modo que el timón reclama personas observando el universo de los asuntos y que equilibren demandas encontradas de recursos. Por su parte, los remos requieren personas concentradas enteramente en una sola misión para que la realicen bien (Osborne y Gaebler, 1992: 22). Sustentada en los enfoques de la opción pública y la calidad total, la nueva gerencia pública ofrece que a través de tal separación aumentará la calidad de los servicios públicos y paralelamente se incrementará el desempeño del gobierno, toda vez que cada meta alcanzada constituye un peldaño más alto de satisfacción de la ciudadanía. Además, separando la hechura de **policy** y el manejo se superan las tradicionales fórmulas de control administrativo, y se establece una sólida rendición de cuentas (**accountability**) que ensancha el poder de vigilancia del cliente sobre los servicios públicos (Kelly, 1998:201-205).

En los Estados Unidos el estudio de la administración pública nació preñado de la dicotomía política-administración, de modo que su origen y desarrollo no se puede explicar al margen de ella. Y es la dicotomía precisamente ese talón de Aquiles. Ella es

descriptiva, no explicativa; es incapaz de traslucir el fondo real sobre el que descansa la falsedad de la división entre política y administración. Pero no se trata de un problema finiquitado, pues aún existe como elemento medular de su cultura política estadounidense y es parte de lo que André Sigfried llamo el genio administrativo de un pueblo, donde "gerenciar (**gérer**) los asuntos del Estado requiere más genio, que la aplicación práctica y cotidiana" (Soudet, 1960:31). En efecto, todavía en nuestro tiempo la dicotomía política-administración ha dado de que hablar y lo seguirá haciendo en ese país.

Bajo su inspiración, una variedad de autores han inaugurado una nueva era que se caracteriza por un ánimo de re: re-construir, re-fundar y re-inventar (Rooseblom, 1993:503-507). Quizá la más célebre re sea de Osborne y Gaebler, a los cuales David Rosenbloom ubica en la línea sucesoria de la dicotomía, pues su idea de separar el timón y los remos en el gobierno empresarial tiene allí su fuente. Empero, estas ideas tienen el propósito de servir al régimen establecido, cuya comunidad política domesticada en calidad de clientes se mueven en el mercado, no en la arena del poder. Rosenbloom compara el esquema de Frank Goodnow sobre la antinomia entre la expresión de la voluntad del Estado y su ejecución, con la separación del timón y los remos hecha por Osborne y Gaebler, pero esta es una analogía desproporcionada. El grado de complejidad del discurso del discípulo de Rudolf Gneist, no es comparable con la simplona idea de esas personas (Rooseblom, 1993:506).

La dicotomía también sirve de contexto lejano a las propuestas de desregulación, privatización, mercado libre y orientación al cliente, toda vez que el gobierno reiventado hoy en día constituye una nueva ortodoxia. Empero, su distancia con los problemas del poder la esterilizan por principio, pues como lo afirmó Wallace Sayre hace más de medio siglo, una teoría administrativa es también una teoría política. Rosenbloom concluye que "esta es una vieja lección: si nosotros queremos mejor gobierno, necesitamos mejor hablar de política" (Rooseblom, 1993:506).

Tampoco se puede observar a la administración pública ni al manejo público al margen de criterios constitucionales, pues sin ellos se pierde de vista el influjo determinante del entorno organizativo. Todo gerente público que labora en una organización del gobierno opera a través de procesos colectivos, lo que ofrece una inevitable "perspectiva regimental" (**regime perspective**) del manejo público que lo asimila a las características propias de la administración pública, como una manufactura de lo público y no como un mero instrumento del régimen. De tal modo, ese manejo pasa a ser observado más atinadamente como una institución política (Cook, 1998: 228).

Razones como las señaladas han hecho considerar a James Syra, que si bien es cierto que la dicotomía sirvió para establecer las fronteras del estudio de la administración pública en los Estados Unidos, como modelo ha constituido una "aberración" (Syra, 1998: 51-58). Lo más preocupante es que no se trata sólo de un modelo sujeto al trabajo académico, sino una guía de diseño de las actividades de algunos funcionarios públicos. El estudio de la administración pública merece un mejor paradigma como guía de investigación y enseñanza, "pues reconociendo que la dicotomía fue una aberración se contribuirá a un mejor entendimiento de los verdaderos orígenes del campo y como se ha desarrollado" (Syra, 1998: 57).

En efecto, Brian Cook también así lo está señalando y ha propuesto una metáfora: "James Madison antes que Adam Smith". Sólo teniendo un sentido de totalidad de su trabajo, sentido que ofrece el régimen político, pueden los genuinos manejadores públicos hacer adecuadamente su trabajo, lo que implica en los Estados Unidos comprender y recordar las contribuciones de los padres fundadores como Alexander Hamilton, pero sobre todo James Madison, pues él ayuda a pensar constitucionalmente. Teniendo este sentido de totalidad que ofrece el régimen político, los manejadores efectivamente serán capaces de realizar reformas y mejorar los procesos administrativos, toda vez que puede eliminar consecuencias imprevistas y disminuir los riesgos de error: "ellos serían administradores públicos, o gerentes públicos, buscando un adiestramiento superior y un desarrollo profesional, siempre y cuando estudien antes a James Madison que a Adam Smith" (Cook, 1998:230). Por consiguiente, deberán leer primero **El Federalista** y luego **La Riqueza de las Naciones**.

Como público que es, el manejo auténtico no puede desligarse de la política porque ella es el corazón de la empresa llamada gobierno. Siendo el diseño institucional el corazón del manejo público fidedigno, entonces, es la lógica de gobernabilidad de la constitución, más que la lógica de gobernabilidad los modelos económicos de la política, el centro del diseño y operación de las organizaciones de la administración pública (Cook, 1998:229).

En contraste con el manejo público legítimo, Lynn (1998: 236) ha explicado que el neomanejo público propone el liderazgo sin autoridad, la dicotomía política-administración y un anti-político enfoque del mando, de donde surgió su visión a favor de timonear no remar, resultados no procesos, producción no política, "empoderamiento" no poder, colaboración no conflicto. Pero el nuevo manejo público no se apena ni se aflige por hacer este tipo de propuestas, aunque sean aberrantes, pues sencillamente se empeña por "redefinir las relaciones entre la hechura de política **policy** y la implementación administrativa de **policy** (...) El diseño de **policy** fue separado de las unidades



operacionales que son responsables de la administración de esa **policy**" (...) "Los cambios en el manejo están demarcados en fronteras político-administrativas más claras" (Kaul, 1997: 15, 18 y 20). Paralelamente, los ministerios son definidos como meras "agencias administrativas" y desarrollado su diseño funcional al margen de la **policy** y los partidos (Kaul, 1997: 18 y 20).

La dicotomía **policy-management** ha sido implantada en los países que comparten el modelo Westminster: Gran Bretaña, Australia, Nueva Zelanda y Canadá. Ciertamente allí aislaron a la hechura de **policy** distanciando la definición de objetivos, las misiones organizativas, los propósitos de desempeño y las medidas de evaluación, de su operación efectiva, teniendo como mira diferenciar el control político y la competencia neutral del servidor público. Pero la separación ha sido no sólo difícil, sino costosa, pues la libertad técnica de las organizaciones administrativas ha redundado en una pérdida de control político efectivo sobre las mismas. Y nótese que ese control esencialmente es legislativo, y que sus regímenes son el modelo de los gobiernos parlamentarios (Kadhemian, 1998:269).

Esta visión ha sido vigorosamente criticada porque despolitiza a la organización y el trabajo del Estado. El neomanejo público debe vaciar de política al Estado, convirtiéndolo en un no-Estado, que de tal modo se transforma en un espectro de las relaciones económicas, en un cuerpo sin política que ha dejado de ser una persona pública. "La nueva gerencia pública, por lo tanto, no es coherente ni neutral; más bien representa una diferente perspectiva política no sólo en la estructura y funcionamiento de las organizaciones públicas, sino también en la base política del sector público mismo" (Gray and Jenkins, 1995:87). El neomanejo público "tiene muy poco que ofrecer en **policy**", poco aporta a su hechura y las innovaciones reales en la administración pública; "él habla de necesidad de más 'hacedores' y poco de 'pensadores'" (Savoie, 1995:118).

El énfasis en el manejo evoca la vieja práctica de utilizar el lenguaje técnico de la administración pública, como una modalidad de formulación conciliatoria para resolver disyuntivas. Funge pues como una táctica política en países como el Gran Bretaña y Estados Unidos, donde "existe la idea muy arraigada en el sentido de que el buen gobierno es gobierno sin política"(Hood, 1976:11). El uso mágico de las voces técnicas suele ser una bola de humo que enmascara problemas más profundos y trascendentales, como son los misterios del uso del poder.

## **8. El catecismo gerencial. Como los ciudadanos sufren la metamorfosis en clientes y los servidores públicos en gerentes privados**

El modelo neogerencial constituye un espectro integral, que considerando la noción de resultados de desempeño, mira hacia el mercado y en él no puede contemplar sino a consumidores o clientes, no a ciudadanos. Por consiguiente, ante los consumidores únicamente pueden existir agentes dedicados a proveer bienes y servicios, de modo que los servidores públicos emulan a los gerentes privados capacitándose para vender.

A través del proceso por el cual los servidores públicos son transformados en gerentes privados, la ciudadanía es asimilada a la categoría de cliente, anteponiéndose las necesidades mercantiles a las libertades y los derechos cívicos. Esto es perceptible en la orientación al cliente, uno de los principios centrales del nuevo paradigma donde se propone una sutil división entre los "usuarios de los servicios" y los "consumidores de los servicios". Estos últimos, en contraste con aquellos otros, no son concebidos como recipientes pasivos de servicios, sino clientes activos. Como contribuyentes informados, se supone que los ciudadanos conocen el nivel de eficiencia de los servicios públicos a través del pago de sus impuestos. Por este motivo, los resultados electorales estarían determinados más por la satisfacción o insatisfacción con los servicios públicos, que por la politización, las campañas políticas y una opinión pública consciente (Kaul, 1997:15-16).

La categoría consumidor, como la de cliente, refieren un papel comercial incumbente a una orientación meramente individual, que contrasta con la orientación comunitaria de la vida política. La transferencia de ese papel comercial de consumidor al terreno político, puede confundir el modo como el ciudadano se observa a sí mismo en la comunidad política como titular de derechos cívicos y como responsable de deberes colectivos (Kabolian, 1998:191). Un problema central soslayado por esta "orientación al consumidor", es que dentro de la vida pública el hombre cumple el doble papel de ciudadano y de súbdito, y en tal condición sus relaciones con la comunidad y entre sí, es mucho más compleja que la propiamente de comprador de un producto. Esta complejidad es la causa de las distribuciones organizativas y funcionales de carácter federal, y de los sistemas administrativos descentralizados y desconcentrados, que operan bajo sistemas de control que no puede establecer el mercado (Gilmour y Jensen, 1998:247).

Tampoco la condición de consumidor ofrece una garantía de alta conciencia como comprador y mucho menos como un cliente racional que influya en la provisión de servicios públicos, pues tampoco en el mercado de bienes privados el consumidor ha desarrollado esas capacidades (Kelly, 1998:206).

El papel clientelar tiene un soporte técnico destinado a la satisfacción de quien consume

los servicios públicos, que fue exportado desde los negocios privados. Consiste en la gerencia de calidad total (**Total Quality Management, TQM**), una técnica que transforma no sólo los sistemas de producción, sino también las relaciones entre el proveedor y el consumidor, y que trabaja en la identificación y la medida explícita de los requerimientos del consumidor, así como en la creación de equipos de expertos para la detección y solución de problemas (Mathiasen, 1997:7 y 14-15). El neomanejo público la ha utilizado para sus costos de análisis de calidad, y ella le ha brindado racionalidad cuantificable y sistemática de un modo de gobernar trabajando mejor y con menores costos.

El manejo de calidad total ha adoptado la gerencia por resultados formulada por Peter Drucker (1986), laborando sobre los productos aguardados por la clientela en función de estándares de calidad y de la aceptabilidad esperable por parte de la misma; y sin embargo, Hackman y Wagerman (1995:309) insisten en que ese manejo no es una mera prolongación del ideario de Drucker. Hay que destacar que la gerencia de calidad total se cree universal y no sólo perteneciente a lo negocios, sino propia de otras organizaciones como los hospitales, las burocracias públicas, los planteles educativos y las organizaciones no-lucrativas.

Sin embargo, la nueva gerencia pública está sentado en bases muy frágiles, pues la experiencia prueba que las técnicas del manejo privado raramente se han aplicado eficazmente a las operaciones del gobierno. Pero cuando esto se ha logrado su aplicación, su proceso de metamorfosis ha sido tal, que durante su implementación se van preñando gradualmente de gobernamentabilidad hasta transformarse en técnicas de gestión pública. Esta idea ha sido formulada por Majone y Wildawsky (1979: 163-180), quienes creen que la implementación constituye un proceso de desarrollo progresivo que transforma la intención primigenia que da vida a un acto gubernamental. Es decir, conciben a la "implementación como evolución".

Un autor señala sin equívocos que "hay un mundo de diferencias entre los ciudadanos y los clientes" (Savoie, 1995:115-116). Dentro del mercado los clientes son soberanos que pueden defender sus intereses y son libres de cambiar de proveedor. Los ciudadanos, en cambio, viven dentro de instituciones políticas y demandan la responsabilidad pública de los políticos y los gobernantes. En el interior del mercado, el consumidor defiende su bienestar y se esfuerza por mejorar su posición como tal. El consumidor habla con tono bajo y su conducta es "pulcra, limpia, impersonal, efectiva y quieta" (Savoie, 1995:115-116). Pero el ciudadano usa su voz como insatisfacción, incluso como protesta violenta, pues cuando él demanda su voz refleja a la opinión pública, no a la expresión anónima del

mercado; y la voz ciudadana es normalmente materia política del activismo partidista y la hechura de **policy**.

El nuevo manejo público simplemente ignora estos relevantes problemas políticos que son trascendentales y el nutriente primordial de la implementabilidad en administración pública. Otro de sus enunciados fundamentales consiste en que los manejadores son un conjunto especial de empleados en las organizaciones, que asumen las funciones de hechura de decisiones (Savoie, 1995:144). Su peculiaridad estriba en que su desempeño es evaluado por el rendimiento en las metas organizativas y que los cargos gerenciales están fundados en poder discrecional, cuya índole es la flexibilidad, adaptación y dirección hacia metas. Para cumplir con estas prédicas de eficiencia, el manejo no está orientado hacia la observación de reglas porque los manejadores deben operar con flexibilidad, sorpresa e innovación acrecentada. Por consiguiente, dentro del nuevo manejo público, la eficiencia es concebida como más importante que la obediencia, y la efectividad va por adelante de la legalidad.

La nueva gerencia pública distingue el papel de los servidores públicos senior y la función de los funcionarios políticos, y divide los objetivos estratégicos y el proceso operacional. Así, la gestión interior de las organizaciones diferencia entre las responsabilidades políticas y las propiamente gerenciales, toda vez que la responsabilidad es ensanchada con la estricta definición de tareas y medidas de desempeño. La dicotomía política-administración es invocada cuando la autoridad es explícitamente delegada en los funcionarios senior, a cambio de responsabilidad de desempeño, así como a través del establecimiento de un sistema contractual para ellos (Kaul, 1997:61).

Una de las materializaciones más genuina de la dicotomía política-administración es personificada por la Agencia Próximo Paso (**Next Step Agency**), una entidad nacida en Gran Bretaña del **Informe del Mejoramiento Gerencial del Gobierno** de 1988. Un autor explica que "el concepto de la Agencia Próximo Paso es esencialmente gerencial" y se presume que rescata parte del servicio civil central (Mountfield, 1997:71-73). En cada Agencia los servidores civiles son empleados por un ministro con base en su responsabilidad constitucional ante el Parlamento. Estas agencias constituyen únicamente materia de delegación operacional dentro de cada departamento. En 1997 existían 172 Agencias creadas por la Oficina del Servicio Público, donde "reman" operarios distanciados de la hechura de **policy**. Hay críticas vertidas sobre su creación, que emanan del hecho de que las Agencias no se pudieron exprivatizar. Un servidor civil cree que mejoraron la racionalidad del trabajo administrativo, pero reconoce que el énfasis del carácter gerencial de las agencias recreó la separación del papel ejecutivo y la función de **policy**, y que esto

deriva en una ironía dentro de un régimen parlamentario que vincula estrechamente la política y la administración (Mountfield, 1997:71-73).

El neomanejo público se esforzó por desarrollar consumidores activos y conscientes, pero él mismo no consiguió desarrollar las aptitudes de un Estado gerencial y empresario, pues esos mismos consumidores, como ciudadanos plenos, le han dado la espalda en Gran Bretaña y en otros países. La causa radica en los productos y servicios de mala calidad ofrecidos, que trajeron consigo pobreza, abandono y marginación, y como saldos de su mala política, la inseguridad pública y una profunda inestabilidad social. El ciudadano fatigado optó no por cambiar de proveedor mercantil, sino de gobierno manejador, poniendo en su lugar a regímenes cuyo deber es gobernar, no comerciar.

### **9. Del estado liberal de derecho al estado neoliberal sin derecho. Como el neoliberalismo propone la derogación del derecho positivo y la vigencia del derecho natural**

Una de las prédicas favoritas de la economía neoclásica consiste en la desregulación de la actividad económica y establecer un mercado plenamente liberalizado de todo monopolio estatal. En lugar del derecho positivo que regula la vida económica, el neoliberalismo propone la vigencia del derecho natural entrañado en el libre juego de la oferta y la demanda.

Esto explica por qué el nuevo manejo público soslaya el papel del derecho público y del derecho administrativo, poniendo su "foco en el manejo, no en la **policy**" (Editorial Introduction, 1991:1). Por consiguiente, ese neomanejo ignora tácitamente la esencia jurídica del Estado moderno que está fundado en la ley. El Estado se encuentra integrado con cuerpos políticos que tienen poderes y competencias, descansa en principio del gobierno por la ley, lo que significa que la administración pública trabaja dentro de la legalidad. La estructura del derecho administrativo está configurada por la delegación de autoridad, los procedimientos de hechura de **policy**, los controles legales y el defensor del pueblo (Lane, 1994:145-146). El gobierno de la ley es posible si el pueblo demanda a través del proceso judicial, de modo que el Estado de derecho está basado en el principio de legalidad que subordina a la administración pública a los controles jurídicos. La base de la gobernabilidad es el criterio de corrección, a través del cual un acto administrativo puede ser detenido o enmendado en favor de los ciudadanos.

Esto explica por qué las funciones de la administración pública entrañan procedimientos y ritualismo que se le imponen de manera imperativa. Ella está orientada al interés

público porque el gran propósito del Estado es satisfacer dicho interés y proveer un servicio a la sociedad de manera altruista.

Otro atributo central de la administración pública que es ignorado por la nueva gerencia pública, es la predecibilidad del modo como opera su organización. Dicha predecibilidad es la base de la anticipación y la responsabilidad hacia las necesidades ciudadanas. La administración pública implica apertura con relación a sus procedimientos, porque requiere de la responsabilidad pública y la anticipación.

Portadores del espíritu empresarial, arriban al Estado los gerentes privados. Por arte de magia, el sentido lucrativo que traen consigo dícese que hará efectiva, eficiente y económica a la administración pública, propiciando un mercado interior donde ellos, como los antiguos romanos en el Mediterráneo, están en el Mare Nostrum. Pero los neomanejadores, tan fielmente apegados a las lecciones de Ludwig von Mises, aquí hicieron una excepción y desoyeron las advertencias de su maestro, quien ha sostenido que: "es vano propugnar una reforma burocrática a través del nombramiento de hombres de negocios como jefes de diversos departamentos. Las cualidades de un empresario no son inherentes a la personalidad del mismo; son inherentes en la posición que ocupa dentro de la estructura de una sociedad mercantil. Un antiguo empresario a quien se encargue la dirección de una oficina pública deja de tener la capacidad de un hombre de negocios para convertirse en un burócrata. Su objetivo no es ya la obtención de beneficios, sino el cumplimiento con las normas y los reglamentos. Como jefe de una oficina pública puede tener facultades para modificar algunas normas de menor importancia y algunos aspectos del procedimiento interno. Pero la orientación de las actividades de la oficina está determinada por normas y reglamentos que están más allá de sus facultades" (Mises, 1944:48-49).

Sin embargo, hay que recalcar que Osborne y Gaebler han insistido en que los administradores públicos se orienten por resultados, no por las normas, y que a imagen y semejanza de los líderes empresariales, deben tirar a la basura los reglamentos obsoletos (Osborne y Gaebler, 1992:19-20 y 115). El nuevo manejo público estadounidense se empeña por "reinventarse" a sí mismo. Empero, una tónica semejante ofrece una "Gran Respuesta" a los problemas de ineficiencia reales e imaginarios de la administración pública, y tiende a ensanchar los horizontes mitológicos de una regeneración total del gobierno (Savoie, 1995:112-121).

Uno de los motivos que han dado vida la nueva gerencia pública, consiste en el supuesto de que la administración pública es obsoleta. Charles Goodsell se pregunta acerca de la

validez de esta afirmación, y respondiendo a los planteamientos de Osborne y Gabler, expone diez tesis sobre la reinención del gobierno: el pueblo de los Estados Unidos tiene representantes, pero ellos no están a cargo del gobierno, sino la ciudadanía misma, y mucho menos lo están los empresarios; ese gobierno sirve al interés público y no alimenta el ego empresarial; él opera con base en la constitución y las leyes, no a través de nichos declarativos de misión; el gobierno puede participar con los particulares como propietario minoritario, pero también como poseedor mayoritario; él debe ser flexible e innovativo, pero asimismo públicamente responsable; los resultados de desempeño se deben demandar al gobierno, pero también a los empleados públicos que lo hacen exitoso; en el gobierno la conducta gerencial privada debe complementarse con ideales no-privados de igualdad de oportunidades y de escrutinio abierto; la simplificación de reglas es buena, pero no como evaporación de principios de tratamiento comparable y de proceso adecuado; la reducción tributaria es aceptable, pero no lesionando los requerimientos de caja sobre el dinero público; y los problemas públicos deben ser tratados con creatividad, pero no como son atendidos en un negocio mercantil por aquellos a quien puede beneficiar (Goodsell, 1993: 85-87).

De conformidad con su decálogo, Goodsell concluye que la administración pública no es obsoleta y que este supuesto no se puede esgrimir para ser sustituida por el neomanejo público.

La nueva gerencia pública involucra muchas y grandes complejidades y contradicciones, tales como las amplias variaciones de enfoque, y la ausencia de un sentido genuino y original de sus propuestas. Por principio, el concepto de manejo es muy rancio y sus tópicos centrales en la actualidad son ya clásicos en la teoría de la administración pública en Estados Unidos de América y, en menor grado, en Gran Bretaña. Como fielmente lo expresa un pensador administrativo, "en algún sentido, el campo de la administración pública comienza con el énfasis en el manejo público" (Rainey, 1990: 171).

Los textos primigenios de la administración pública estadounidense, así como la británica, exploran muchos temas hoy en día abordados por el nuevo manejo público. Un autor ha sugerido que la pregunta acerca de su novedad es importante porque hay una insinuación de futilidad e inevitabilidad en las críticas actuales de su teoría y práctica. Y que es posible que si nosotros adoptaremos el término manejo desde los negocios privados, ello podría significar una capacidad de decisión y proactividad que parece inexistente en el gobierno (Rainey, 1990: 171). En realidad, la nueva gerencia pública consiste en un movimiento ecléctico con un renovado énfasis sobre problemas centrales y eternos de la administración pública hacia su conducta propositiva y eficiente, con base en

la experiencia privada, pero que también tiene rancios antecedentes. Linda Kaboolian, al referirse al neomanejo público en el Simposio sobre Liderazgo, Democracia y el Nuevo Manejo Público, lo aludió como “un nuevo vino en viejas botellas” (Kaboolian, 1998:189).

Uno de los más cándidos ideales del neomanejo público es que supone que los servidores públicos no tienen vocaciones personales y valores públicos, y que las técnicas del manejo privado pueden ser simplemente transferidas hacia la administración pública. Si los servidores públicos quisieran trabajar en el sector privado no serían empleados del gobierno, o establecerían su propio negocio. Sin embargo, la ingenuidad de esta idea ha sido acompañada por una concepción dañina del servicio público a través de la cual carreras administrativas añejas, altamente desarrolladas, efectivas y muy útiles, como Gran Bretaña, fueron sensiblemente deterioradas por el nuevo manejo público. En ese país existe una carrera administrativa con más de 150 años de vida que ha sido útil no sólo al país, sino un campo de desarrollo de todos los partidos políticos, incluyendo al Partido Conservador. A dicha carrera se ingresa a través de un difícil régimen de oposiciones y se permanece a través de un no menos riguroso sistema promocional objetivo, imparcial y probadamente efectivo.

Los académicos y practicantes del nuevo manejo público lo refieren como público, cuando por su naturaleza y propósitos más bien se trata del manejo privado de lo público. Dentro de la tradición académica estadounidense de la administración pública existe una visión muy distinta de aquella otra, tal como se puede constatar desde sus orígenes con Leonard White, hasta los trabajos de Waldo (1967) y White (1926). El manejo público genuino se sigue cultivando dentro de sus añejas actividades científicas de los centros de enseñanza e investigación de administración pública en los Estados Unidos, así como en Gran Bretaña y otros países anglófonos, y en la mayoría de las naciones del orbe.

El cultivo del manejo público auténtico también ha comenzado a ocupar a los especialistas en **policy**, cuyo foco de interés científico detenta una agenda de labores centrada en problemas de la vida cívica. Su temario se refiere a la administración pública y otras organizaciones igualmente públicas, además de la hechura de **policy**, la implementación y el derecho administrativo. Se adentra en la complejidad social, organizativa y tecnológica, y escudriña el papel de los servidores públicos en el gobierno. En efecto, “dentro de las escuelas de **policy** pública, el manejo público es reconocido como una mediación entre el análisis de **policy** y las decisiones autorizadas, por un lado, y los resultados concretos de las **policies** públicas, por el otro” (Lynn, 1994: 321).

Los principios fundacionales de esta orientación son brindados por Graham Allison,



Eugene Bardach, Robert Behn, Richard Elmor y Aaron Wildawsky, entre otros pensadores. El punto central del manejo público bajo esta perspectiva se encuentra en el concepto de implementación: el manejo público es concebido como el potencial de realización de que dispone un establecimiento político e institucional (Lynn, 1994: 233).

#### **10. Neoliberalismo, fase superior del imperialismo. Como el nuevo manejo público es diseñado como un modelo estándar para la gestión pública en el planeta**

Herbert Simon ha insistido en que ya "es tiempo de detener las difamaciones sobre el servicio público. De cualquier modo, la retórica acerca de la 'buro- cracia' no significa que las organizaciones sean el enemigo, pues ellas son la herramienta más efectiva que los humanos tenemos para satisfacer nuestras necesidades igualmente humanas" (Simon, 1998:11). Su trabajo tiene un sugestivo título que todo lo dice: "Por qué Administración Pública"; porque ella es una parte esencial de la vida asociada del ser humano.

Las difamaciones han sido necesarias para el neoliberalismo, porque de qué otra manera se puede privatizar el patrimonio público, de qué otro modo se puede dismantelar al Estado en beneficio del gran capital nacional y foráneo, y a qué otro medio se puede abrir las carreras administrativas públicas en provecho de los gerentes privados.

La promoción del neomanejo público ha sido sustentada por una apreciación unidimensional de la historia reciente, la cual asimila a la globalización económica, una planetización administrativa sucedánea bajo la férula de la economía neoclásica. Empero, si bien es cierto que la economía se globaliza, no lo es que la vida política lo haga, pues más bien los estados nacionales tienden a consolidar sus peculiaridades políticas nacionales. En realidad los cambios que enfrentan los hacen crujir en su interior por motivo de la diversificación de sus diferenciaciones intestinas, y en el exterior por la tendencia al desarrollo de entidades supranacionales. Hoy en día el Estado comparte estelares con la formación gradual de entes infraestatales y con la asunción de entidades supraestatales, enriqueciéndose de tal modo un universo cosmopolita en el sentido más pleno del término.

En realidad, la nueva gerencia pública constituye un modelo de implementación de lo público con orientación privada, manufacturado con economía neoclásica y que opera como una propuesta transdisciplinaria sobre la administración pública. Tiene por objeto estandarizar las metodologías de gestión interna en todos los países del mundo, tomando como base la experiencia vivida en el Gran Bretaña, Australia y Nueva Zelanda, así como

Canadá y Estados Unidos de América, sin que esa experiencia se haya sometido al escrutinio de la prueba. Si bien es cierto que el neomanejo público es su prototipo, Lynn (1997) ha explicado que otros pensadores lo bautizaron como modelo posburocrático y gobierno empresaria.

Para hacer factibles sus designios, la cruzada transdisciplinaria de la economía neoclásica ha sido construida con la materia prima de la subcultura neoliberal anglosajona y movilizada a través de un discurso en el idioma de los países que ostentan esa cultura. El **new public management** es una transdisciplina anglosajona en idioma inglés, para la cual muchos países no tienen traducciones adecuadas y, mucho menos, modos racionales de recepción y adaptación crítica. El neomanejo público es un modelo de implementación unilingüe y unicultural, un fenómeno inherente a cinco países anglosajones que se está exportando como mercancía que se consume en los países subdesarrollados, a través de las ofertas que se concentran y luego se distribuyen a través de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) 1997.

En contraste con la política, que es materia prima de la administración pública que no se puede estandarizar como un artículo de consumo, la economía neoliberal ha producido una mercancía llamada nueva gerencia pública que se puede traficar a través de las fronteras nacionales y ser consumida por cualquier tipo de cliente gubernamental. Para facilitar su procesamiento comercial, ese neomanejo público ha sido manufacturado como valor de cambio para ser exportable y de fácil circulación en el mercado mundial de tecnología gerencial privada, cuyo destino son los gobiernos del orbe. Igualmente, para llevar a cabo estas transacciones, el nuevo producto se publicita como una mercancía superior a la administración pública, e incluso, como lo aseveró Simón, a esta última se le calumnia para lograr su desplazamiento. Andrew Dunsire ha explicado como el mismo fenómeno, con sus diferentes manifestaciones, converge en el punto de oponer maniqueamente a la administración pública como una cultura tradicional y jerárquica, y el neomanejo como una cultura privada mercantil (Dunsire, 1995: 29-31).

La estandarización administrativa mundial a través la nueva gerencia pública intenta encontrar un punto de origen común entre todos los países del planeta, alegando que se trata de un fenómeno universal emergente de relaciones entre el gobierno y los ciudadanos, y entre el sector público y el sector privado. Su prédica primigenia alega una incapacidad general de todos los estados del planeta para adecuarse al cambio, sea en lo tocante al mercado, sea en lo referente a la política.

La nueva religión gerencial tiene su santa sede de donde emana una estrategia mundial

de promoción del nuevo modelo de implementación: la OCDE, cuyas publicaciones – fundamentalmente las promovidas por el Comité de Manejo Público (**Public Management Committee**)– difunden los avances e iluminan las líneas futuras que se sugieren a los miembros de ella, así como a un amplio repertorio de potenciales consumidores de países ajenos a la misma. Cf. (Organization for Economic Cooperation and Development, 1997 y OCDE, 1997). En efecto, sus sermones basados fundamentalmente en la economía de mercado, proponen incrementar el valor de la moneda, la devolución de autoridad y el ensanchamiento de la flexibilidad de gestión, fortalecimiento de la rendición de cuentas, y las consabidas proposiciones referentes a la orientación hacia el cliente, la competitividad y otras más de las que tratamos páginas atrás.

Las publicaciones de la OCDE aspiran penetrar un universo indiferenciado donde las técnicas privadas sean aplicables, independientemente de la naturaleza política de cada nación (Mathiasen, 1997:1). Siendo el nuevo manejo público fundamentalmente un conjunto de técnicas, no por ello desecha del todo tener inspiraciones académicas que juzga de valor teórico, de modo que frecuentemente en sus prácticas subyacen las ideas de Peters y Waterman (1984) sobre la excelencia, o el ideario empresarial de la dupla Osborne-Gaebler (1992).

Bajo la nueva etapa post-burocrática ocurre un fenómeno de posmodernización de una fuerza superior al nacionalismo, cuyo carácter es la discontinuidad histórica, y la internacionalización de las elites administrativas, las reformas, la praxis y la política. El Estado posmoderno es el producto del triunfo del capitalismo basado en la economía de mercado mundial, luego de lo que se juzga como el desplome definitivo de los regímenes socialistas en Europa (Lynn, 1994: 6-7). Una vez arrasada la burocracia de estos regímenes, el capitalismo globalizado requiere abolir las burocracias y el estatismo empresarial que sobrevive en los regímenes capitalistas, porque estorban al mercado mundial, interfieren el libre flujo de capitales y limitan la movilidad laboral. En contraste con la visión del nacionalismo sobre un Estado burocrático fuerte, la globalización exige un irrestricto movimiento de capitales sin patria a través de fronteras permeables por el dinero circulante.

Sin embargo, ante estas perspectivas desnacionalizadoras del neomanejo público así estandarizado, los países no pueden dejar de prescindir de las singularidades nacionales e intranacionales. Por ello, en su seno se refuerzan las culturas propias y se habla en el idioma nacional –e incluso regional–, pues la administración pública es pluricultural y polilingüe. Su mundo no es la economía globalizada, sino un planeta cosmopolita donde cada país se integra con base en sus diferencias, no es sus similitudes forzosamente

estandarizadas.

En el seno de un mundo político cosmopolita, todo Estado, independientemente de su grado de desarrollo, descansa en el nacionalismo y muchos de ellos gozan de una vida democrática intensa. Democracia y nacionalismo requieren del gobierno de la ley, la legalidad y la regulación del mercado, y es imperativo que las promesas ofrecidas por ellos sean alcanzadas a través de una burocracia que puede ser criticada, pero no suprimida (Friedrich: 16-17). Esto es algo sabido desde los años de Max Weber, hasta nuestros días. Por consiguiente, más que una fase de posmodernización estamos viviendo una etapa de para-modernización, a decir de Fred Rigs, donde existe una necesaria confrontación entre las consecuencias negativas de la modernización y la burocracia, como su instrumento (Lynn, 1996:8). En todo caso, ayer como ahora, la burocracia es la organización que establece y conserva la continuidad de la vida estatal, y por extensión, de la sociedad y su actividad económica.

Hoy en día la administración pública debe resolver positivamente dos tensiones que la jalonan hacia las orillas. La primera refiere una pugna entre las tradiciones nacionales de su vida política y jurídica, y los principios universales del manejo cuya aplicación reclama un principio de adaptabilidad crítica y razonada. La segunda tensión implica la colisión entre un modelo de gobierno fundado en la cooperación voluntaria como motivación central de la conducta pública, y el paradigma de gobierno encaminado a una satisfacción del interés privado que no se sobreponga al interés público (Lynn, 1996:18).

He aquí el problema eterno de la administración pública moderna, cuya existencia sólo es explicable por su capacidad para hacer compatibles el destino individual del hombre dentro de la comunidad, y de la comunidad misma como la productora del subsidio social que utiliza aquella administración para contribuir al logro de ese doble signo.

### **11. Todos los caminos llevan a roma. Como hoy en día los anglosajones reivindicán que también ellos tienen raíces greco-latinas**

Nosotros hemos escuchado entre algunos conferenciantes iberoamericanos que la voz latina administración es obsoleta y que debe ser reemplazada por los vocablos gerencia o gestión, en su sentido anglosajón. Naturalmente parece desconocerse que estas palabras también son latinas. Otros ponentes iberoamericanos se sienten más a gusto hablando de **management** y **manager**, en inglés, sin ocuparse de traducirlos.

Pero hay una paradoja: hoy en día los anglosajones, más que despreciar lo griego y lo

romano, quizá sintiéndose culturalmente huérfanos y hasta expósitos, reclaman que también en la antigua Inglaterra las legiones romanas establecieron una cultura por más de dos siglos; y que los normandos de Francia no sólo llevaron el idioma francés bajo la dirección de Guillermo El Conquistador, sino también el sentido de gobierno y la noción territorial del condado, y hasta bautizaron su célebre Ministerio de Hacienda como el **Exchequer** (**echiquier**, en la lengua de Víctor Hugo). No menos impactados se hallan por tener, gracias a esos normandos, una voz latina conocida como administración pública (**administration publique**, **public administration**).

También ahora recuerdan que **management** tiene la misma raíz latina que **administration**, y que ambas voces representan una cultura universal fraguada por la mezcla de los idearios humanistas de Grecia y Roma.

Ocupados y preocupados por la situación actual, hay voces autorizadas que puntualizan la vigencia de los temas eternos de la administración pública en Estados Unidos, y se inclinan por conservarlos en la agenda prioritaria como tópicos relativos a lo público, la justicia y la ética. Sabiéndose amenazados por un ideario privatizador, esas voces han reclamado con sonoridad que se ponga fin a la campaña de infundios sobre la administración pública.

Las voces que se han levantado para hacerse escuchar no son de administrativistas menores, sino de aquellos líderes que ayudaron a construir el edificio administrativo del pensamiento estadounidense. Ellos edificaron el POSDCORB, ellos definieron al Estado Administrativo y ellos enaltecieron al Comportamiento Administrativo. Estamos hablando de Gulick (1937), Waldo (1948) y Simon (1998), tres pensadores cuyos trabajos han marcado la ruta del pensamiento administrativo estadounidense a lo largo de la segunda mitad del siglo XX. Aquí trataremos con Waldo y Gulick, en páginas siguientes lo haremos con Simon.

Hoy en día la agenda de la ciencia de la administración pública en Estados Unidos se encamina a recuperar plenamente los ingredientes primigenios que le dieron vida, acentuando su trabajo en el temario del Estado, la política, la ciudadanía y el civismo, pero ensanchándose hacia los campos comunes con la ciencia de **policy** y resaltando el carácter público del manejo. En este tiempo se ha vuelto a recordar frecuentemente el aforismo de John Gaus, en el sentido de que en nuestro tiempo la teoría de la administración pública es también una teoría política (Gaus, 1950:161-168). También se evoca el aforismo no menos célebre de Wallace Sayre, acerca de que el manejo público y el manejo privado se parecen en todo aquello que es lo menos importante<sup>1</sup>. Con su

apelación se toma distancia de los negocios privados, patentizándose que la naturaleza pública del manejo es una aportación del temario político de la ciencia de la administración pública.

Dwight Waldo demandó desde principio de la década de 1990, que la omnipresente dicotomía política-administración fuera abandonada en los Estados Unidos, por ser la causante de la crisis que embarga al estudio de la administración pública desde antaño. La dicotomía nació con la cultura política estadounidense, preñada con la subcultura del liberalismo (Waldo, 1990:73-82). En efecto, el ethos y el arte liberal han sido dominantes en los negocios privados, y éstos han sido prevalecientes en la etapa primigenia del estudio de la administración pública, tal como lo hizo notar Woodrow Wilson en su celeberrimo estudio de 1887. La frase wilsoniana quiso señalar que bajo un concepto de libertad y apertura, la administración pública podría abreviar de las ideas y las técnicas de los negocios privados (Waldo, 1990:75). Empero, esta visión de mixtura inter-administrativa fue posteriormente observada con escepticismo y transmutada en el acreditado aforismo de Sayre.

La perpetuación de la dicotomía política-administración, a pesar de los brotes de descontento de muchos estudiosos, obedeció a la escasa participación de los publiadministrativistas en los progresos de la ciencia política durante las décadas de 1950 y 1960. Pero quizá su mayor deficiencia consistió en no haber trabajado más en común con la ciencia de **policy**, propiciando que esta disciplina estuviera más influenciada por la economía (Waldo, 1990:76). Sin embargo, desde entonces los programas de formación en administración pública y **policy** comparten espacios comunes, aunque algunos temas frecuentemente estuvieron sometidos bajo el menos contaminado término de manejo.

No menos influyente para esa perpetuación fue el alejamiento de la administración pública y el derecho, principalmente debido al peso académico de un autor relevante: Leonard White, quien se apartó del derecho para acercarse estrechamente al manejo (White, 1926). Waldo concluye que este no fue un experimento del todo exitoso para establecer la identidad de la administración pública, ni nada sencillo, toda vez que lo más lamentable es que hacia mediados de la década de 1950 los administrativistas se lisonjearan de haberlo logrado.

Waldo se afanó desde 1986 por resituar el problema y restablecer las añejas relaciones entre el derecho y la administración pública, a través de un nuevo diseño de la arquitectura constitucional. Igualmente, sus planteamientos han recordado que tanto los órganos judiciales, como los órganos administrativos, interpretan y ejecutan la ley, si bien

es cierto que el modo en que lo hacen difiere de manera significativa (Waldo, 1990:76-77). Tradicionalmente los tribunales no eran considerados propiamente como órganos administrativos, sino como entidades gubernamentales, pero ahora ya lo son y tienen una gran actividad administrativa.

Hacia principios del decenio de 1990, Dwight Waldo estaba moviendo el estudio de la administración pública hacia la categoría de gobierno, y convocado el recordar que su fuente es la civilización greco-latina cuyo producto cimero es la cultura ática (Waldo, 1990:77). Su noción central es la ciudadanía como un valor superior, como una expresión de colectividad y como una muestra de participación. La cultura ática observa en todo ciudadano a un servidor público, toda vez que descansa en la idea superior de libertad e igualdad, si bien aquí no podemos dejar de observar el origen del amateurismo del servicio público en la cultura administrativa occidental. Esta misma cultura define al Estado como un concepto evolutivo que está determinado por las fronteras mutantes y porosas con la sociedad.

Waldo concluye preliminarmente que su argumento, en un sentido muy amplio, es que hay que entender la dicotomía política-administración en su refracción de tensiones intra e interdisciplinaria, así como sus divisiones internas. Para realizar esta tarea, propone comprender que en su país existe una tirantez dentro de la cultura cívica entre la tradición griega y la tradición romana, pues esta última no sólo heredó las instituciones republicanas, sino también las imperiales. En todo caso, "nuestra política es griega, pero nuestra administración es romana", ha sentenciado magistralmente (Waldo, 1990:78) y sin embargo la frase está incompleta, pues se tiene que agregar que nuestro derecho es bizantino debido al genio de Justiniano.

Ese argumento comienza con invocar las raíces de la política y lo político en la polis griega, en tanto que gobierno procede del latín *governare*; "administración y manejo [**management**], por supuesto, tienen raíces latinas" (Waldo, 1990:78). Siendo la administración una parte tan relevante del gobierno, ella no puede ser ignorada en su papel, y hasta es justificable que Waldo usara en 1948 el pleonismo de "Estado administrativo" (Waldo, 1948) pues como afirma, "los estados son administrativos o no son estados" (Waldo, 1967:79). Esta versión está apoyada, además, en que el estudio de la administración pública estadounidense fue edificado por administrativistas formados en la ciencia política, tales como Appleby (1978), Gaus (1950), Sayre y White (1926).

Como nota final, Waldo (1990) alega que todos son beneficiarios y víctimas de la grieta entre la política y la administración, que ha producido un campo para la maniobra intelectual gracias a sus tensiones, lapsos, confusiones y contradicciones. De hecho,

muchos de los valores últimos de los estadounidenses son producto de esa grieta. Posiblemente esa fisura se puede superar integrando a la política y la administración en una fórmula conciliatoria que podría ser el totalitarismo o la utopía; pero lo primero es tan riesgoso, que Waldo sugiere que no habiendo más opción se debería escoger a la segunda.

Luther Gulick, uno de los adalides del estudio de la administración pública en los Estados Unidos desde el decenio de 1930, hacia principios de la década de 1990 había vivido académica y humanamente lo necesario para hacer un adecuado balance de la situación de su estudio hoy en día. Quizá su apreciación más notoria fue reconocer que a pesar del transcurso de los años, apenas los estadounidenses estaban abandonando la dicotomía política-administración y que, por fin, el espíritu de Frank Goodnow podía descansar (Gulick, 1990:602).

Mirando hacia delante, Gulick (1990: 602-603) argumenta que el contenido global del campo de la administración pública está movido por el contexto, no por la lógica, recordándonos que "sí el gobierno hace algo, es administración pública". Se trata de un campo del saber que constituye un arte y una tecnología, y que entraña también a la política y el manejo. Los cambios hacia el futuro exigen más que una mera reforma, sugieren una activa demanda ciudadana, toda vez que los programas de enseñanza deben orientarse a formar primordialmente hombres como ciudadanos. Un nuevo horizonte reclama que la fe en el gobierno se recupere a través de una mejor producción y suministro de los servicios públicos, toda vez que el servicio civil debe ser modernizado para dejar de ser un bastión de la mediocridad y la inflexibilidad. El mejoramiento de dichos servicios comprende la contratación por fuera (**contracting out**) a favor de los particulares, pero también la creación de nuevas organizaciones públicas y el desarrollo de nuevos sistemas cooperativos basados en un diseño innovativo. Luther Gulick cree, asimismo, que se debe combatir el desempleo, auspiciar nuevo tipos de empleos y ensanchar a la clase media estadounidense.

Este modo elegante de criticar y desenmascarar al neoliberalismo sin nombrarlo, posibilita también diseñar la agenda de estudio de la administración pública más allá de la nueva gerencia pública.

La administración pública debe mejorar sus aptitudes de planeación en todos los niveles de decisión, usando nuevos sistemas de memoria administrativa, computación y comunicación. Debe, igualmente, propiciar la asignación de recursos entre los sectores público y privado, y favorecer la apertura y libertad de los mercados comercial e



intelectual, teniendo como mira el bienestar general. En su interior, debe promover la creatividad y el entusiasmo entre los servidores públicos y los usuarios de los servicios, teniendo como fundamento no sólo la productividad, sino también un sentido humanitario. Finalmente, los procesos de trabajo deben fortalecer la auto-coordinación, junto con los mecanismos de supervisión y evaluación.

## 12. El fin del mito. Como la razón y la evidencia triunfan sobre el mito

Hood (1976) y Savoie (1995) han explicado que el nuevo manejo público, por principio, es defectuoso. Ciertamente, desde su origen, las premisas que lo engendraron son falsas y de aquí el carácter mitológico de su discurso.

Una premisa inicial eleva a la cultura anglosajona como el modo de vida administrativo superior y ejemplar, que todos los pueblos del orbe deben adoptar si desean alcanzar la prosperidad gerencial. Tal premisa aplaude la pureza insular de esa cultura, que se piensa que afortunadamente está plenamente distanciada de la añeja civilización greco-latina, ahora decadente, obsoleta y petrificada. Esta perspectiva adolece de miopía, pues advierte sólo el faz liberal de la cultura anglosajona e ignora la cara greco-latina de la misma. Pero vale la pena añadir que las instituciones, los procedimientos y los hábitos político-administrativos en el Gran Bretaña y los Estados Unidos, así como en Canadá, Australia y Nueva Zelanda, tienen allí también su fuente. Voces como **poliy, policy, democracy, referendum, bureaucracy, regime, government, state, plebiscit, justice, jurisdiction, parliament, party, abogacy** y otras muchas más, que constituyen la médula de la cultura política de esos países, son de factura helénica y romana. No derivan pues del lado liberal.

Una segunda premisa sostiene que es el interés egoísta, no la comunión de intereses, el motor que mueve a la humanidad. Herbert Simon, uno de los padres de la teoría de las organizaciones, expresó recientemente que esas organizaciones –principalmente las de tipo gubernamental– han estado sujetas a una gran crítica. Los economistas neoclásicos, principalmente, sostienen que la conducta en las organizaciones, como todo comportamiento, es dirigido por el auto-interés, y que el mecanismo adecuado para orientarla es el lucro. Este último, entonces, es el camino para la satisfacción de las grandes necesidades y metas sociales, de modo que “ha sido la privatización el objetivo a conseguir” (Simon, 1998:11). Pero Simon cree que la premisa original de esta idea es falsa, pues los seres humanos formulan sus decisiones en términos de los intereses de grupo, de familia, de las organizaciones formales, de las etnias y de los estados nacionales, no con arreglo al auto-interés. Es el sentido de comunidad la base de la

identificación de la persona y el sustento de su lealtad. Incluso la "mano invisible" está más ligada a la fuerza de la identificación organizativa, que a ese interés individual.

Una tercera premisa esgrime que siendo el egoísmo individual el motor que mueve a la humanidad, es entonces lo privado y no lo público la garantía de su éxito. Contra tal propuesta, Simon alega que si la identificación colectiva, y no el auto-interés económico en su sentido estricto, es la guía de los motivos de la conducta organizativa, entonces el argumento de que la privatización puede siempre incrementar la productividad y la eficiencia es igualmente falso. No existen evidencias empíricas que las organizaciones privadas sean superiores a las públicas, sino meras declaraciones infundadas.

Una cuarta premisa declara la quiebra definitiva del socialismo y que, finalmente, el capitalismo ha triunfado. La neogerencia pública constituye un modelo de implementación cuyas premisas parten de una base errónea, pues tras del desplome del socialismo en Europa oriental, en los países capitalistas se han hecho más confusas las relaciones entre el gobierno y los negocios (Mintzberg, 1996:75). En efecto, Henry Mintzberg cree que el capitalismo no ha triunfado porque, del mismo modo que el socialismo renunció al balance entre el gobierno y los negocios, el capitalismo ha desistido de funcionar con base en esa armonía. Dentro del mundo occidental el capitalismo se había fundamentado en un punto de equilibrio nutrido por un fuerte sector público, junto con un vigoroso sector privado, balance inexistente en los países que se regían bajo el socialismo. El que en esas naciones el gobierno tuviera una multitud de actividades fue constituyendo el origen de su gradual debilidad.

La creencia de que el capitalismo triunfó se profesa en países como los Estados Unidos, Gran Bretaña y otras naciones que han implantado el modelo Westminster, donde el equilibrio público-privado ya no existe, y este desbalance no es útil para la buena marcha de una sociedad. Hay que resaltar, según lo declara Simon (1998: 11), que la existencia de una sociedad democrática cuya esencia es la distribución del poder, está amenazada por la concentración de fuerza en los intereses empresariales, del mismo modo que lo estaría por un gobierno centralizado por el predominio de los intereses de los altos burócratas. La evidencia histórica ha demostrado que toda plutocracia económica siempre se convierte en una tiranía política. Mintzberg (1996:75) piensa que otro supuesto equívoco nacido del ideario de Milton Friedman, es que una institución independiente del pueblo puede ser libre sin el pueblo mismo, pues esto por principio es subversivo al concepto de sociedad democrática. Cuando las empresas privadas se independizan totalmente, el pueblo tiende a perder su libertad. Las sociedades modernas tienen un destino y una función especial para cada organización, y ellos no son intercambiables, de modo que la simplificación de

la vida social en la diferenciación público-privado hoy en día es un método incompleto.

La quinta premisa supone que una vez defenestrado el socialismo, y habiendo triunfado el capitalismo, todo se puede convertir en negocio privado, privatizado o reprivatizado. Es un error ceñirnos a la antinomia capitalismo-comunismo, así como a la dicotomía privatización-nacionalización, o economía de mercado-economía regulada. La sociedad moderna entraña la existencia de propiedad bajo el concepto de privacidad, así como propiedad bajo la categoría de publicidad o estatalidad, pero no son las únicas existentes. También hay propiedad cooperativa en manos de sus miembros, o de los consumidores o los empleados (Mintzberg, 1996:76). Mintzberg explica que hoy en día en los países occidentales, incluyendo a los Estados Unidos, la propiedad cooperativa se ha expandido prodigiosamente y se calcula que en ese país la mitad de los servicios están a cargo de este tipo de organizaciones. También existen las organizaciones no-lucrativas que Mintzberg llama "sin propietarios" (**nonowned organizations**), llamadas igualmente no-gubernamentales, que incluyen a las universidades (como la de Chicago, donde profesa cátedra Milton Friedman), hospitales, centros caritativos y corporaciones de activistas como **Green Peace**.

Peter Drucker (1996:4), uno de los prohombres de la gerencia de negocios privados en Estados Unidos, no ha dejado de alabar a este tipo de instituciones a las cuales juzga como el éxito más resonante en los últimos cuarenta años. En efecto, ya bien entrada la década de 1990, las organizaciones no-lucrativas se habían multiplicado extraordinariamente. Drucker (1997: 190-191) sumó a más de un millón cuyo saldo en Estados Unidos era que ese tipo de entidades se había convertido en el empleador más grande del país. Su impacto ha sido tal, que Drucker (1954:7) mismo, que hace más de cuatro decenios impulsó la noción de **management** como un fenómeno inherente a los negocios privados, recientemente propuso una sustancial transformación de ese término bajo el influjo de las organizaciones no lucrativas. Según observa, **management** es más que la mera gestión de los negocios privados, ahora se extiende a la administración de hospitales y universidades, así como a todo tipo de institución no lucrativa, dejando de tener una mera connotación lucrativa (Drucker, 1954:2).

Si se quiere establecer un espectro geométrico de ideología, las organizaciones del gobierno estarían en la izquierda, las privadas en la derecha, y las cooperativas y las organizaciones no-lucrativas en medio. Pero esto no es necesario ni útil, pues cada cual realiza una función diversa, y de tener un espectro semejante sólo se refuerza la idea en boga de que todo lo privado es bueno y todo lo público es malo, abriéndose una brecha por la cual corre la idea de que el gobierno puede ser simplemente un negocio. En efecto,

Drucker (1954:114) que desde su libro gerencial publicado en 1954 llamó la atención sobre una sociedad de organizaciones, no hace mucho insistió en el mismo punto, pues entre ellas no existe tanto una competencia, como una división del trabajo provocando que un negocio mercantil no compita con un hospital ni este con otra organización.

No sabemos, entonces, por qué necesariamente la empresa privada debe sustituir al gobierno por exprivatización, ni por qué un régimen debe adoptar la forma de compañía particular a través de la endoprivatización.

La sexta premisa sostiene que la empresa privada es un modelo adoptable por cualquier institución, de modo que ya no existe motivo para conservar el carácter público de los asuntos gubernamentales. En consecuencia, tampoco hay distancia alguna entre el manejo público y el manejo privado que no se pueda suprimir. Esta no es una prédica actual, ella se inició junto con la declaración de los principios de manejo científico por Frederick Taylor, quien argumentó que su escrito se había preparado para llamar la atención de ingenieros y gerentes que laboran en los establecimientos fabriles privados, pero que esos principios eran igualmente aplicables a otras actividades sociales. Se trataba de un manejo general para los hogares, ranchos, negocios, iglesias, universidades y gobiernos (Taylor, 1911:8). Esta postura a favor de la identidad entre los dos tipos de manejo, empero, es tan antigua como aquella otra que clama por su nítida diferenciación. En efecto, el aforismo de Wallace Sayre es célebre al respecto, igual que aquella frase de Appleby (1978:101) en la que enfatiza que el "gobierno es diferente.

Inevitablemente es necesario cuestionar si es posible que dos instituciones con propósitos diversos dentro de una sociedad, pueden mutuamente asimilarse con base en sus diferencias; o bien, si dicha asimilación es más factible a través de sus similitudes. En fin, si más que tratarse de una asimilación de lo público dentro de lo privado, refiere una mera transferencia de caracteres de uno hacia el otro.

Esta discusión, de enorme trascendencia, debe partir del señalamiento ya citado de Wallace Sayre en el sentido de que el manejo público y el manejo privado se parecen en todo lo menos importante, pues de no ser así, son incomprensibles los papeles diferenciados del gobierno y la empresa privada en la sociedad. Siguiendo este trazo, Graham Allison exploró el célebre POSDCORB de Gulick (1937:3-45), el cual sintetiza las funciones gerenciales comunes en ambos campos de la vida organizativa. En efecto, uno y otro tipo de manejo comparten un proceso interior integrado por la planeación, organización, personal, dirección, coordinación, información y presupuestación. Este ideario gerencial inspirado en Henri Fayol (1931), ha sido extensamente utilizado y

reformulado por militantes como Urwick (1942) de los dos campos del saber, desde entonces.

Contrastando con la afinidad funcional del manejo, sus contextos organizativos tienden a ser diversos de manera muy significativa. Ciertamente aquí se fraguan los elementos que permiten configurar una apreciación de las diferencias abismales entre un gobierno y un negocio privado. Veamos porqué:

En los gobiernos los gerentes públicos tienen una perspectiva laboral estrecha, pues permanecen en el cargo breve tiempo en atención a las necesidades y el calendario políticos, en tanto que los gerentes privados permanecen un tiempo más prolongado debido a los imperativo del mercado, la innovación tecnológica y el diseño organizativo establecido (Allison, 1988:287-288). La extensión del ejercicio laboral de un manejador público es corta, tal como es observable en el cargo de asistente de los secretarios del Despacho en Estados Unidos, donde su promedio de permanencia era de 18 meses; en tanto que los manejadores privados tienen una permanencia en su empresa y en su puesto en un tiempo mucho mayor, debido a que la responsabilidad de un ejecutivo es entrenar a su sucesor o escoger entre varios candidatos que incluso pueden proceder del exterior.

Otra diferencia sustancial es que el gerente público es situado en una atmósfera laboral donde las tareas se han repartido con equidad, en tanto que el gerente privado es ubicado en un ambiente de alta tensión donde predominan los imperativos de la eficiencia y la competencia. Igualmente, el manejo gubernamental está sujeto a un escrutinio público abierto, mientras que el manejo privado obedece a evaluaciones intestinas sólo interesantes a la empresa. Del mismo modo, el gobierno enfrenta cotidianamente el ojo escrutador de medios de comunicación siempre atentos a su trabajo, cuando la empresa privada está sometida a una vigilancia de la prensa mucho menos estrecha (Allison, 1988:287-288). Pero el gobierno no sólo obedece a los dictados de una opinión pública difusa, sino al esquema constitucional de poderes que lo someten a la vigilancia del Legislativo y el Judicial, una metodología de control desconocida por la empresa privada. Bajo este sistema, el gobierno trabaja con restricciones poderosas y su administración labora dentro de márgenes de libertad muy estrechos.

Esas mismas condiciones hacen que el gobierno actúe inmediatamente bajo la presión de demandas, que lo hacen configurar coaliciones de apoyo a su labor de hechura de **policy**, en tanto que los gerentes privados están situados en una red jerárquica donde los comandos obedecen a un plan ordenado, metódico y programado, donde las discrepancias

suelen ser la excepción. La pluralidad de la vida política fuerza al gerente público a responder eficazmente ante una pluralidad de autoridades superiores, en tanto que en los negocios el gerente debe atender las instrucciones de un solo jefe (Allison, 1988:287-288).

Allison cree que entre ambos tipos de manejo se hallan diferencias constitucionales de rango superior, pues en los negocios hay un sólo jefe que centraliza todo, en tanto que en un Estado nacional el **management** se confía principalmente en el ejecutivo, pero también parcialmente en los otros dos poderes. Por consiguiente, declara que "el manejo público y el manejo privado son al menos tan diferentes, como similares, pero que las diferencias son más importantes que las similitudes" (Allison, 1988:296). Esto contribuye a explicar por qué, en su entender, es una falacia pensar que la transferencia de las prácticas y técnicas del manejo privado en el gobierno redundan automáticamente en el mejoramiento de su desempeño.

La séptima premisa constituye en realidad la condición sine qua non de todo el planteamiento hipotético de existencia y eficiencia de la nueva gerencia pública. Según su espíritu, la empresa puede reproducirse como un clon uniforme dentro del Estado, mutando al jefe del Ejecutivo en gerente general, al congreso en asamblea de accionistas y al gabinete en consejo de administración, porque aspira a hacer de los ciudadanos meros consumidores. Pero esta suposición no ha encontrado un sistema de evaluación suficientemente capaz de aquilatar el nivel de satisfacción del cliente, sobre los servicios públicos endoprivatizados. Tampoco ha provisto los medios de hacer posible una efectiva rendición de cuentas del gobierno como empresario, a través de un programa adecuado. El problema central es que "la satisfacción clientelar no es lo mismo que la soberanía ciudadana", y hasta es posible que el hecho de que el consumidor pague los servicios públicos reste sentido de responsabilidad a los servidores del Estado (Kelly, 1998:206).

Henry Mintzberg cree, más allá de lo dicho, que las grandes empresas estadounidense tratan muy mal a los consumidores, pues las compañías de automóviles deliberadamente diseñan productos de obsolescencia rápida. De hecho, los consorcios controlan la cadena oferta-demanda, y ellos observan ante sí más consumidores que clientes. Estos últimos, a decir del autor, existen para el gobierno cuando los servicios públicos profesionales son provistos, tales como la salud y la educación (Mintzberg, 1996:77). Pero más trascendentalmente, el ciudadano goza de derechos que lo hacen superar cualquier condición de consumidor o cliente, pues para tales derechos existen obligaciones ante el Estado que lo sujetan a la condición de súbdito. Esta condición política es nítidamente observable cuando el ciudadano paga impuestos o realiza su servicio militar. En realidad

las funciones de consumidor, cliente, ciudadano y súbdito, consisten en cuatro papeles sociales diferenciados, cuatro "sombreros" que usan los paisanos en una sociedad, según nos lo cuenta Mintzberg.

Secuela de la orientación hacia el consumidor son las cartas ciudadanas en Gran Bretaña. La más importante es la Carta del Ciudadano. Le distingue el que su confección se haya hecho después del régimen Thatcher, de modo que aún implicada en el código genético del neomanejo público conservador basado en economía, eficacia y eficiencia, la Carta ha enfatizado a la última (Dugett, 1998:371-375). El documento fue expedido en julio de 1991 por sucesor de la señora Thatcher, John Major, y se propuso estar vigente por 10 años en compañía de un número de documentos que a modo de su prole, especificara servicios públicos más detallados en cuanto a sus normas, transparencia, elección, cortesía y actitud de servicio, capacidad de hacer las cosas y rentabilidad. Esas cartas hoy en día suman la cantidad de 38 documentos (Trosa, 1997:311).

Sobreviviente del régimen conservador, hoy en día la Carta del Ciudadano es reformada y transformada por los laboristas bajo una nueva denominación: Carta del Pueblo. Así, aunque adoptada, se modificará hasta al punto de ofrecer un servicio público más amplio y efectivamente democrático. Las causas del cambio son imperativas, pues entre sus diversos objetos, esos documentos tienen la finalidad de informar a los usuarios de los servicios públicos. Pero la Carta no tuvo el destino esperado por el Partido Conservador, pues en una reciente encuesta se tomó nota que de 100 ciudadanos entrevistados sólo uno de cada tres personas la habían consultado, y sólo 16 se manifestaron satisfechos (O'Conghaile, 1997:76).

Sólo una palabra más con referencia al consumidor: la idea clientelar de ciudadano no es original del neomanejo público, sino una contribución de Dimock, quien en 1983 definió a la administración pública como la "producción de bienes y servicios designados para servir a las necesidades de los ciudadanos-consumidores".

Una octava y última premisa supone un manejo sin gobierno, pues una gerencia modelada con base en el mercado, no en la política, supone como innecesaria o accesoría una organización fundada en la noción de régimen. Se trata de lo que Henry Mintzberg ha llamado un "gobierno virtual" cuyo apotegma es que el mejor gobierno es el no-gobierno, y que se aplicó en los Estados Unidos, Gran Bretaña y Nueva Zelanda, además de Australia y Canadá. He aquí una gran falacia pues el gobierno necesita manejo, y el manejo requiere cuando menos un poco de gobierno. De conformidad con esta idea, no todo negocio es bueno y no todo gobierno es malo, pues cada cual tiene un papel que

jugar en una sociedad democrática. En un régimen capitalista de producción una empresa privada aprende tanto del gobierno, como éste podría aprender de aquélla, así como de las cooperativas y las organizaciones no-lucrativas (Mintzberg, 1996:81-83). Se necesita enaltecer al gobierno, no convertirlo en eunuco sin virilidad política, pues cuando se le ataca, se agrede a la fábrica de la sociedad. No es menos importante restablecer el balance en la sociedad capitalista, fortificando por igual al gobierno y la empresa privada, pues en las sociedades democráticas de hoy en da es necesario que el titular de las libertades sea el pueblo, no sus organizaciones económicas.

## Epílogo

El nuevo manejo público debe ser puesto donde efectivamente se halla: en la tierra. Robert Behn asegura que los neogerentes no son ángeles y que no se debe esperar que lo sean, haciendo una evidente paráfrasis de James Madison cuando advertía que si los hombres fueran ángeles, no necesitarían gobierno (Hamilton, Jay y Madison, s/f::337). Duda mucho que se pueda establecer un sistema administrativo donde aquellos gerentes operen como ángeles; ¿pero habrá otro designio para el sacrosanto nuevo manejo público? (Behn, 1998:221).

Esta lección deben aprenderla no sólo sus promotores, sino más bien los pueblos a los cuales se pretende someter ese modelo económico de gobierno. En Gran Bretaña ya se aprendió la lección y el nuevo gobierno laborista ha sustituido al régimen conservador, paternal creador de la nueva gerencia pública.

---

1. Esta frase ha hecho célebre a Wallace Sayre, quien la discurrió luego de haber pasado algunos años colaborando en la formulación del currículo de la nueva Escuela de Administración de Negocios y Administración Pública de la Universidad de Cornell (Allison, 1988).

## Referencias Bibliográficas

1. Allison, Graham (1988), "Public and Private Management: are the Fundamentally alike in all Unimportant Respects". Stillman, Richard (ed). **Public Administration: Concepts and Cases**. Boston, Houghton Mifflin Co. pp. 689-718.
2. Appleby, Paul (1978), "Government is Different". Shafriz, Jay and Albert Hyde (eds). **Classics of Public Administration**. Oak Park, Moore Publishing Co. pp. 101-110.
3. Baretti, Joseph (1786), **Dictionary English and Spanish**. London Printed for Piestre



and Delamolliere. Dos tomos.

4. Barnekov, Timothy and Jeffrey Raffel (1990), "Public Management of Privatization". United States, **Public Productivity & Management**. Vol. 14, num. 2. pp. 135-152.

5. Behn, Robert (1998), "What Right Do Public Management Have to Lead?". United States, **Public Administration Review**. Vol. 58. pp. 209-224.

6. Borins, Sanford (1995), "The New Public Management is Here to Stay". Ottawa, **Canadian Public Administration Review**. Vol. 38, num. 1. pp. 121-132.

7. Boyle, Richard (1992-1993), "Managing by Contract in the Public Sector". Dublin, **Administration**. Vol 40, num. 4. pp. 333-346.

8. Boyne, George (1996), "The Intellectual Crisis in British Public Administration: is Public Management the Problem or the Solution?". United Kingdom, **Public Administration**. Vol. 74, Winter. pp. 679-694.

9. Cantillon, Richard (1978), **Ensayo sobre la Naturaleza del Comercio en General**. México, Fondo de Cultura Económica.

10. Cassirer, Ernst (1968), **El Mito del Estado**. México, Fondo de Cultura Económica.

11. Cook, Brian (1998), "Politics, Political Lidership and Public Management". United States, **Public Administration Review**. Vol. 58. pp. 225-230.

12. Dimock, Marshall (1978), "Introduction". Thomas, Rosemund. **The British Philosophy of Administration**. London, Longman Group.

13. Dugett, Michael (1998), "Nouveux Developments dans l'Administration Publique. Charte du Citoyen: la Charte des Gents-Royaune-Uni". Bruselas, Review International of Administrative Sciences. Vol. 64, num. 2. pp. 371-375.

14. Duncan, Jack; Ginter, Peter and Stuart Capper (1991), "Excelence in Public Administration: Four Transferable Lessons from the Private Sector". United State, Public Administration. Num. Vol. 73, Spring. pp. 75-99.

15. Drucker, Peter (1954), **The Practice of Mangement**. New York, Harper and Row

Publishers.

16. Drucker, Peter (1986), **Managing for Results**. New York, Harper and Row Publishers.

17. Drucker, Peter (1996), **Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro**. Barcelona, El Ateneo.

18. Drucker, Peter (1997), **La Sociedad Post Capitalista**. Bogotá, Grupo Editorial Norma.

19. Dunsire, Andrew (1995), "Administrative Theory in the 1980s: a Viewpoint". United Kingdom, **Public Administration**. Vol. 73, spring. pp. 17-40.

20. "Editorial Introduction" (1991), United Kingdom, **Public Administration**. Vol. 69, num. 1.

21. Faulkner, Hugh (1995), "Locking to Public Management". Ottawa, **Canadian Public Administration Review**. Vol. 33, num. 1. pp. 383-388.

22. Fayol, Henri (1931), **Administration Industrielle et Générale**. Paris, Dunod.

23. Friedrich, Carl. "Public Policy and Nature of Administrative Responsibility". Friedrich, Carl and Edward Manson (eds.) **Public Policy**. Harvard University Press. pp. 3-23.

24. Friedman, Milton and Rose Friedman (1979), **Free to Choose**. New York, Harcourt Brace Jovanovich.

25. Gaus, John (1950), "Trends in the Theory of Public Administration". United States, **Public Administration Review**. Vol. 10, núm. 3. pp. 161-168.

26. Gilmour, Robert and Laura Jensen (1998), "Reinventing Government: Public Functions, Privatization, and the Meaning of 'State Action'". United States, **Public Administration Review**. Vol. 58, num. 3. pp. 247-257.

27. Goodsell Charles (1993), "Reinvent Government or Rediscover It?". United States, **Public Administration Review**. Vol. 53, num. 1. pp. 85-87.

28. Gray, Andrew and Bill Jenkins (1995), "From Public Administration to Public Management: Reassessing a Revolution". United Kingdom, **Public Administration**. Num. Vol. 73, Spring. pp. 75-99.

29. Gulick, Luther (1937), "Notes on the Theory of Organization". Gulick, Luther and Lyndall Urwick (eds.). **Papers on Science of Administration**. New York, Augustus M. Kelly Publishers. 1973 pp. 3-45.

30. Gulick, Luther (1990), "Reflexions on Public Administration". United States, **Public Administration Review**. Vol. 50, num. 6. pp. 599-603.

31. Hamilton, Alexander, John Jay and James Madison (S/F), **The Federalist**. New York, The Modern Library.

32. Hackman, Richard and Ruth Wageman (1995), "Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practices Issues". United States, **Administrative Science Quarterly**. Vol. 40, June. pp. 309-342.

33. Hood, Christopher (1976). **Los Alcances de la Administración Pública**. México, Editorial Limusa. P. 11.

34. Hood, Christopher and Michael Jackson (1991a), **Administrative Argument**. Aldershot, Dartmouth Publishing.

35. Hood, Christopher and Michael Jackson (1991b), "A Public Management for all Seasons?". United Kingdom, **Public Administration**. Vol 69, num. 1. pp. 3-19.

36. Kaboolian, Kinda (1998), "The New Public Management: Challenging the Boundaries of the Management vs Administration Debate". United States, **Public Administration Review**. Vol. 58, num. 3. pp. 189-193.

37. Kaul, Mohan (1997), "The New Public Administration: Management Innovations in Government". London, **Public Administration and Development**. Vol. 17, num. 1. pp. 13-26.

38. Kelly, Rita Mae (1998), "An Inclusive Democratic Polity, Representative Bureaucracy and the New Public Management". United States, **Public Administration Review**. Vol. 58, num. 8. pp. 201-208.

39. Khademian, Anne (1998), "What Do We Public Managers To Be?: Comparing Reforms". United States, **Public Administration Review**. Vol. 58, num. 3. pp. 269-273.

40. Lane, Jan-Erik (1994), "Will Public Management Drive Out Public Administration". Japan, **The Asian Journal of Public Administration**. Vol. 16, num. 2. pp. 139-151.

41. Littleton, Adam (1723), **Lingua Latinae. Liber Dictonarius Quadripartitus**. London. 5a. ed.

42. Lynn, Laurence (1994), "Public Management Research: the Triumph of Art over Science". United States, **Journal of Public Analysis and Management**. Vol. 13, num. 2. pp. 321-359.

43. Lynn, Laurence (1996), **Public Management: Art, Science and Profession**. Chatham, New Jersey, Chatham House Publishing.

44. Lynn, Laurence (1997), "The New Public Management as an International Phenomenon: a Skeptical View". **International Public Management Journal**. Vol I, num. 1.

45. Lynn, Laurence (1998), "Administrative Lidership Neo-Managerialism and Public Management Mouvement". United States, **Public Administration Review**. Vol. 58. pp. 231-237.

46. Majone, Giandomenico and Aaron Wildawsky (1973), "Implementation as Evolution". Jeffrey Pressman and Aaron Wildawsky. **Implementation**. Berkeley, University Press. 1979. pp. 163-180.

47. Mathiasen, David (1997), "The New Public Management and Its". **International Public Management Journal**. Vol I, num. 2.

48. Mintzberg, Henry (1996), "Managing Government, Governing Management". United States, **Harvard Business Review**. May-june, pp. 75-83.

49. Mises, Ludwig von (1961), **El Socialismo: Análisis Económico y Sociológico**. México, Editorial Hermes.

50. Mises, Ludwig von (1944), **Bureacracy**. New Haven, Yale University Press.
51. Organization for Economic Cooperation and Development y Ministerio de las Administraciones Públicas de **España** (1995), **La Transformación de la Gestión Pública: las Reformas en los Países de la OCDE**. Madrid.
52. Organization for Economic Cooperation and Development (1997), **Issues and Development in Public Management: Survey 1996-1997**.
53. Organization for Economic Cooperation and Development y Ministerio de las Administraciones Públicas de España (1998), **Fostering Entrepreneurship**. Paris.
54. O'Conghaile, Wendy (1997), "Tendencias Actuales y Futuras de las Iniciativas de Calidad en el Servicio en Portugal, Francia y el Reino Unido". **Un Gobierno Alerta**. México, Organización para la Cooperación y el Desarrollo. pp. 73-79.
55. Osborne, David and Ted Gaebler (1992), **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector**. New York, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
56. Ospina, Sonia (1993), "Gestión, Política Pública y Desarrollo Social: hacia la Profesionalización de la Gestión Pública". México, **Gestión y Política**. Vol. II, núm. 1. pp. 35-56.
57. Ostrom, Vincent (1971), "Public Choice: a Different Approach to Study of Public Administration". United States, **Public Administration Review**. Vol. 31. pp. 203-216.
58. Peters, Thomas and Robert Waterman (1982), **In Search of Excellence**. New York, Warner Books (**En Busca de la Excelencia**. Barcelona, Plaza y Janés).
59. Rainey, Hal (1990), "Public Management: Recent Developments and Current Prospect". Lynn, Naomi and Aaron Wildavsky (eds). **Public Administration: The State of Discipline**. New Jersey, Chatham House Publishers.
60. Rosebloom, David (1993), "Have an Administrative Rx? Don't Forget the Politics!". United States, **Public Administration Review**. Vol. 53. num. 6. pp. 503-507.
61. Savas, E.S. (1989), **Privatización: la Clave para un Gobierno Mejor**. México,

Ediciones Gernika.

62. Savoie, Donald (1995), "What is Wrong with the New Public Management?". Canada, **Canadian Public Administration Review**. Vol. 38, num. 1. pp. 112-121.

63. Self, Peter (1975), **Econocrats and the Policy Process**. London, the MacMillan Press.

64. Simon, Herbert (1998), "Why Public Administration?". United States, **Public Administration Review**. Vol. 58, num. 1.

65. Soudet, Pierre (1960), **L'Administration vue Par les Siens et Par D'Autres**. Paris, Editions Berger-Levrault.

66. Svra, James (1998), "The Politics-Administration Dichotomy Model as Aberration". United States, **Public Administration Review**. Vol. 58, num 1. pp. 51-58.

67. Taylor, Frederick (1911), **The Principles of Scientific Management**. New York, Harper and Brothers Publishers.

68. Terry, Larry (1998), "Administrative Lidership Neo-Managerialism and Public Management Mouvement". United States, **Public Administration Review**. Vol. 58, num. 3. pp. 194-200.

69. Trosa, Sylvie (1997), "Estrategias de Calidad en Tres Países: Francia, el Reino Unido y Australia". **Un Gobierno Alerta**. México, Organización para la Cooperación y el Desarrollo. pp. 299-333.

70. Urwick, Lyndall (1942), **Los Elementos de la Administración**. México, Herrero Hermanos.

71. Wake Carroll, Barbara and David Garkut (1999), "Is there Empirical Evidence of a trend Towards 'Managerialism'? A Longitudinal Study of Six Countries". Ottawa, **Canadian Public Administration Review**. Vol. 39, num. 4. pp. 535-553.

72. Waldo, Dwight (1948), **The Administrative State**. New York, The Ronald Press Company.

73. Waldo, Dwight (1967), **The Study of Public Administration**. New York, Random House.

74. Waldo, Dwight (1990), "A Theory of Public Administration Means in Our Time a Theory of Politics Also". Lynn, Naomi and Aaron Wildavsky (eds). **Public Administration: The State of Discipline**. New Jersey, Chatham House Publishers. pp. 73-82.

75. White, Leonard (1926), **Introduction to the Study of Public Administration**. New York, The McMillan Co.

76. Wilson, Woodrow (1887), "The Study of Administration". United States, **Political Science Quarterly**. Vol. 2. pp. 197-222.