

Los modelos latinoamericanos de gestión pública en debate

Horacio Antonio Cao
Gustavo Edgardo Blutman
Cecilia Lavena
Ivana González

1. Introducción

Burocrático/weberiano, neoliberalismo, posiciones socio céntricas y tradición nacional popular. En los últimos 40 años, los idearios sobre la administración pública en Argentina han variado notablemente e, incluso, contradictoriamente y han sido parte del debate intelectual y la discusión ciudadana.

La volatilidad de las visiones dominantes sobre el Estado y la administración pública ha generado y genera un efecto negativo sobre el desempeño de la administración pública argentina así como sobre la eficacia potencial de las reformas estatales, una suerte de fatiga, una aversión a las incesantes sacudidas que terminaron muchas veces por generar condiciones peores que las de partida.

Pero más allá de ello, produce una incomprensión de la situación de organismos y políticas estatales, que aparece como una suerte palimpsesto, un mosaico irracional. Consideramos, como ya lo han hecho otros autores, que son parte de las diferentes las capas geológicas que se fueron formando al calor de las diferentes políticas llevadas adelante para reorganizar el Estado. En el presente trabajo, nos proponemos describir las características e ideas centrales de cada ola reformistas con el objetivo de comprender la lógica de estas capas y en vista a poder avanzar en una organización pública capaz de actuar coordinadamente.

Este trabajo es, en parte, producto del PICT 2013 N° 1420 y del Ubacyt 2014-2017, codirigido por el autor y Gustavo Blutman. El autor se reconoce parte de un grupo de investigadores que, de forma más o menos paralela, está investigando sobre las ideas de reforma estatal en la Argentina. Muchas de las ideas que se presentan han sido tomadas de los trabajos y de las conversaciones con Arturo Laguado, Maximiliano Rey, Pablo Fontdevila, Claudia Bernazza, Gustavo Badía, Isidoro Felcman, Gustavo Blutman, Eduardo Sotelo, Guillermo Schweinheim, Hugo Cormick, Fabián Repetto, Mercedes Rivolta, Dora Orlansky, Paula Amaya, Alejandro Estévez, Aníbal Jorge Sotelo y Sergio Mordacci. Citarlos a cada paso haría el trabajo ininteligible, pero sería injusto no reconocer su aporte. Así como reconozco que buena parte de los eventuales aciertos de este texto se los debo a los nombrados, todos ellos quedan, por supuesto, liberados de las faltas, errores y omisiones que se puedan haber cometido.

2. El ciclo neoliberal

Desde el informe de la Comisión Hoover¹ -realizado al término de la Segunda Guerra Mundial- fueron muchos los análisis que resaltaron los problemas y dilemas que generaba el modelo burocrático de gestión pública, aun cuando los correctivos propuestos se inscribieran dentro de la propia lógica del modelo.

¹ Segmentos del dictamen de la Comisión Hoover pueden consultarse en Shafritz y Hide (1999).

Las críticas expresaban, entre otras cosas, el descontento de muchos ciudadanos que se sintieron mal atendidos en reparticiones estatales o padecieron la frialdad de lo que Weber llamó “la dominación de la impersonalidad formalista” (Sidicaro, 2002). Los reproches fueron ganando radicalidad en la medida en que se articularon con otros, de índole societal y económico, que terminarían por destronar el consenso keynesiano.

La crisis final fue detonada hacia principios de los 70, cuando la inflación y el paro generados por el incremento del precio del petróleo llevaron a la sensación de que, en esas condiciones, el modelo de organización socioeconómica y, particularmente, la morfología de Estado Benefactor asociada a él, se tornaba inviable (Offe, 1990).

A esta altura, las críticas al paradigma weberiano -con sus problemas de rigidez, burocratismo y bajo interés por los objetivos organizacionales- habían alcanzado el grado de clamor generalizado, y abarcaban el ámbito político, académico, tecnocrático y de gestión.

Desde posiciones de izquierda se postuló la necesidad de promover una mayor politización y participación de la sociedad, y a la vez ampliar la esfera de actuación estatal. En lo que hace a la administración pública, se buscó incorporar nuevas perspectivas axiológicas como, por ejemplo, el caso de una nueva administración pública, movimiento que surgió de la Conferencia de Minnowbrook y que postuló que no bastaba el cumplimiento de las normas sino que debían incorporarse valores democráticos y de servicio a la gestión estatal (Frederickson, 1999: 645, edición original 1971).

Por su parte, los centros de poder manifestaron la necesidad de disciplinar a los sectores díscolos, al tiempo que proponían un regreso al mercado como articulador social, y un debilitamiento de los Estados-Nación que, al limitar los derechos de propiedad, estaban minando las bases del sistema capitalista.

En lo que hace al modelo de gestión, el pensamiento conservador propuso, como forma de salir de la encrucijada política, una mayor “tecnificación de la conducción de la sociedad y la cesión de esta conducción a actores sociales (empresas, asociaciones, grupos) e instituciones, que pudieran conciliar más fácilmente sus antagonismos y resolver sus conflictos” (Closa Montero, 2003: 486/7).

El resultado de la pugna es conocido: el consenso keynesiano fue perdiendo potencia tanto en lo que respecta a su presencia en las políticas de gobierno, como en la preeminencia que había mantenido en la construcción de la cosmovisión del escenario político, económico y social.

La dislocación del mundo soviético terminaría por consolidar un discurso único que expresaba la idea del fin de la historia: la definitiva entronización del capitalismo como modelo económico y de la organización democrático-liberal como forma más virtuosa de la organización política y social (Fukuyama, 1992).

Como no podía ser de otra manera, en la medida en que se fue desplegando este proceso, la Reforma del Estado se convirtió en tema de debate académico y asunto central de la agenda pública de América Latina.

En un principio sus objetivos apuntaban a dotar al Estado de eficiencia y agilidad burocrática, pero en la medida en que la revolución neoconservadora se hizo más poderosa fueron ganando fuerza acciones y herramientas que se dirigían a poner fin al Estado “intervencionista” y a abrir el camino para el desarrollo de un modelo societal centrado en el mercado.

En el despliegue de estas acciones se utilizó una terminología ecléctica y ambigua: “Reforma del Estado”, “Reforma Administrativa”, y “Modernización”. Acoplándose a estas acepciones, se instalaron ideas y metáforas como “reinención del gobierno”, “nuevo gerenciamiento público”, “reformas de primera y segunda generación” y, más recientemente, “nuevo desarrollismo y gestión nacional y popular”.

En el medio de este cóctel conceptual es relevante separar de forma analítica dos tipos de procesos: aquellos que por sus objetivos de transformación del proceso de acumulación pueden asimilarse a lo que se conoce como Reforma del Estado, de aquellos que tienen por objetivo operar sobre la dimensión organizacional de la Administración Pública, inscriptos en lo que se conoce como Reforma Administrativa.

La diferenciación entre uno y otro no es trivial. Mientras que la Reforma del Estado implica cambios estructurales a nivel social, político y económico, la Reforma Administrativa se dirige a transformar las formas de gestión del aparato público, teniendo como tópicos centrales la calidad y los costos de la prestación de servicios públicos, la relación con los ciudadanos y el vínculo usuario-administración pública (Blutman 2013).

Las relaciones entre uno y otro son indudables. El ejemplo más notorio es el vínculo – ideológico y funcional- que existe entre neoliberalismo y la reforma estatal bajo el signo del ajuste estructural y las ideas de nueva gerencia pública. Sin embargo, en los hechos, la afinidad no se concretó como se había pensado y buena parte de la reforma neoliberal no se adelantó con instrumentos gerenciales.

Más allá de éste y otros temas no resueltos de modo categórico, las nociones guía para operar sobre la cuestión estatal han sido objeto de una permanente preocupación latinoamericana -teórica y práctica- durante las últimas décadas del siglo XX y los inicios del siglo XXI.

3. El solapamiento de modelos de gestión pública

Los cambios que venimos comentando impactaron de manera notable en las ideas que se tenían acerca de los patrones básicos de la organización de la Administración Pública.

Desde principios del siglo XX se veía una hegemonía del modo jerárquico de gestión -weberiano/burocrático- como modelo normativo para las administraciones latinoamericanas (Felcman y Blutman, 2011; Estevez y Blutman, 2004). El foco en esta perspectiva está puesto en la idea de que para garantizar el Estado de derecho y la eficiencia, se deben establecer normas racionales que permitan procesos transparentes y públicos.

El Estado se pensaba centralizado con relaciones jerárquicas verticales y diseño piramidal como estructura de gestión ideal. Una de las principales fortalezas de este enfoque es que establece con claridad la naturaleza política de la autoridad en la administración pública.

Del modelo burocrático weberiano de administración pública pueden destacarse los siguientes elementos:

- El predominio del principio de legalidad (rule of law) y de la idea de administrar según reglas y normas.
- La asignación de un rol central a la burocracia –empleados públicos de carrera / procedimientos de gestión- en el diseño e implementación de las políticas públicas.
- La existencia de una separación entre política y administración al interior de las organizaciones públicas.
- El compromiso con el modelo de presupuesto incremental.
- La hegemonía de la profesionalidad en el sistema de gestión de los servicios públicos.

Acompañando el cambio de época que se dispara hacia mediados de los 70, la Nueva Gerencia Pública (NGP) se postuló como un paradigma superador de la lógica weberiana que no había logrado acompañar los cambios ocurridos en la sociedad y que, como vimos, acumulaba críticas de larga data.

De esta forma surgieron conceptos como el de “Estado modesto” (Crozier, 1989), el “gerencialismo” (Pollitt, 1993) y el “espíritu empresarial en el sector público” (Osborne y Gaebler, 1994) que terminarían confluyendo en lo que se conoció como Nueva Gerencia Pública. La NGP se enmarca dentro del modelo individualista de gestión que privilegia una perspectiva de mercado fundamentado en la elección individual de maximización de la utilidad.

Esta visión considera al Estado como una estructura que provee servicios y, en tal sentido, considera al ciudadano como un cliente y busca generar un escenario de competencia e innovación para alcanzar su mejor provisión (Hood, 1995). El punto de partida teórico es la asunción del mercado como el mecanismo transaccional más adecuado y, consecuentemente, la idea de que las organizaciones gubernamentales tienden a ser menos virtuosas que aquél.

Las ideas de la NGP abrevan en conceptos de economía neoclásica: las teorías de la elección pública/racional, el neo-institucionalismo y los estudios de la administración/gestión (del inglés management). El Estado se plantea como desagregado (descentralizado) y la administración pública se mueve hacia esquemas parecidos a los de los negocios privados, modificando la lógica de valores a la que tradicionalmente respondía la organización jerárquica de la administración (Osborne, 2006).

Aunque existen variaciones específicas de esta iniciativa entre los países receptivos e impulsores de las reformas administrativas bajo este paradigma (Reino Unido, Nueva Zelanda, Argentina), las ideas centrales del enfoque de la NGP podrían resumirse en lo siguiente (Barzelay, 1992):

- Descentralización de los servicios públicos cambiando el proceso de toma de decisiones y la forma de proveer el servicio (de modo tal que corrigiera la centralización jerárquica y la reglamentación del modelo weberiano).
- Gestión orientada a los resultados (en oposición a la gestión orientada a las funciones y procedimientos).
- Creación de agencias gubernamentales autónomas para desarrollar temas específicos.

- Uso de técnicas de gestión basadas en la dinámica del mercado, como la competencia y los liderazgos gerenciales.
- Predominio de la relación contractual tanto para desplegar alianzas público/privadas como para orientar el trato entre cargos directivos y funcionarios de línea.
- Preponderancia de la privatización y el apoyo a emprendimientos privados en la gestión de los servicios públicos.
- Desregulación y mayor libertad de acción para los titulares de cargos gerenciales.

Los nuevos modelos

Como adelantamos, la crisis latinoamericana de fin de milenio y la de Occidente desarrollada a partir del año 2008, desplazó el interés hacia textos que eran críticos con los supuestos de la Nueva Gerencia Pública.

Una primera perspectiva a destacar es el modelo neo-weberiano o neo-jerárquico de gestión (Dunn y Miller 2007), que si bien acepta algunos de los reparos que se hacen al modelo burocrático, sostiene que las mejores soluciones se encuentran dentro de ese mismo paradigma.

La perspectiva de análisis neo-jerárquica pone el énfasis en la maquinaria de gobierno y/o en las relaciones de poder de los sistemas administrativos más que en la instrumentación de políticas públicas específicas. Los elementos centrales del modelo neo-jerárquico incluyen la reivindicación de:

- El Estado como principal facilitador de soluciones a los nuevos problemas de la globalización, cambio tecnológico, demografía cambiante y amenaza medio ambiental.
- El rol de las reglas como soportes de la democracia representativa (central, regional y local) y del Estado de Derecho, y como elementos clave de la legitimidad dentro del aparato del Estado.
- El rol de los procedimientos administrativos como herramienta clave en la tarea de preservar las relaciones ciudadanía-Estado: igualdad ante la ley, seguridad jurídica y disponibilidad de escrutinio legal especializado de las acciones del Estado.
- La idea de servicio público, con un estatus, cultura, términos y condiciones distintivos, que no pueden ni deben reducirse a contrataciones de cuño mercantil.

Los elementos nuevos del modelo comprenden:

- El cambio de la orientación interna de la cultura burocrática, hacia una orientación externa que busca satisfacer los deseos y necesidades de la ciudadanía. El camino para alcanzar esto no es el empleo de mecanismos de mercado -aunque a veces resulten útiles- sino la creación de una cultura profesional de calidad y servicio.
- El modelo neo-weberiano propone complementar la democracia representativa a través de dispositivos de consulta y representación directa ciudadanas.
- de consulta y representación directa de las perspectivas de los ciudadanos.
- La modernización legislativa para impulsar una orientación a los resultados en lugar de constituir únicamente corrección de procedimientos.
- La profesionalización del empleo público: que la burocracia no sea solo experta en lo relativo a lo estatal, sino que también tenga las herramientas necesarias para responder a las necesidades de los ciudadanos/usuarios.

Desde una mirada opuesta a la anterior surge la Nueva Gobernanza Pública (Osborne, 2013), que se despliega bajo un marco conceptual que tiene muchos puntos de contacto con la Nueva Gerencia Pública. Este modelo toma como punto de partida teórico la sociología organizacional y la teoría de redes, reconociendo la naturaleza fragmentada e incierta de la gestión pública.

En esta corriente, el Estado se plantea como plural y pluralista, donde múltiples actores interdependientes intervienen en la provisión de servicios públicos, y múltiples procesos confluyen en el despliegue de las políticas públicas. El foco de la Nueva Gobernanza Pública está puesto en cómo gestionar las diferentes agencias estatales, con énfasis en los procesos y resultados de la prestación de servicios.

Las relaciones con los socios externos (no públicos) se dan con preferencias por ciertos oferentes y existen ciertos actores inter-dependientes con quienes se busca establecer relaciones continuas basadas en la confianza. De allí que la base valorativa se asocie al neo-corporativismo.

Este modelo que innova con la noción de nuevos servicios públicos, implica un giro sobre conceptos centrados en la ciudadanía, haciendo énfasis en la distribución de los servicios públicos. Podemos resumir sus ideas centrales así:

- Reconocer la legitimidad de la interrelación Estado/Sociedad civil tanto en el diseño de las políticas públicas como en los procesos de implementación/ distribución de servicios.
- Otorgar mayor importancia a la participación ciudadana que a la reducción de los costos en diferentes renglones de la gestión estatal.
- Dar preferencia a la asociatividad público-privada por sobre la privatización, con las siguientes implicaciones:
 - la distribución del servicio no puede separarse de su diseño.
 - la relación entre usuarios y profesionales es de interdependencia.
 - los vínculos virtuosos se construyen a partir de la confianza.
- Impulsar a rendición de cuentas políticas (accountability).

Por último, describiremos brevemente el modelo participativo o igualitario (Denhardt y Denhardt, 2011). En esta perspectiva se sostiene que el principal rol del Estado es promover la participación y articular los intereses sectoriales para sintetizarlos en una propuesta colectiva. Esto se realiza a partir de ciertos principios y reglas de juego esenciales que garantizan las relaciones sociales comunitarias y los valores básicos a tener en cuenta en la construcción y consolidación de sociedades abiertas y participativas.

En esta perspectiva el concepto clave es el de lo público, que excede largamente lo gubernamental y que involucra, además de lo estatal, el diálogo inclusivo y la deliberación informada por los valores democráticos y constitucionales de la sociedad. La administración pública es creadora a la vez que guía las redes de deliberación y distribución, y ayuda a mantener e impulsar la efectividad, la rendición de cuentas y las capacidades del sistema.

Para concluir esta sección, destacamos lo contrastante de los enfoques y propuestas de gestión y lo circulante e iterativo de las discusiones: las ideas de administración pública se configuran en un ámbito disperso, sin un paradigma dominante; es decir, como una ensalada de muchos sabores.

4. La ola latinoamericana

Con la crisis de fines del siglo XX, algunos países de América Latina dieron un giro en la orientación de sus políticas hacia el sector público.

Buena parte de su herramental conceptual siguió una versión actualizada de las ideas desarrollistas que primaron desde fines de los 50' hasta el gobierno militar de 1976 (Cao y Laguado, 2014).

En muchos tópicos el nuevo desarrollismo retoma las concepciones de su antecesor: centralidad de la industrialización como estrategia de desarrollo, papel clave de la intervención estatal en la regulación y la inversión económica y social, fortalecimiento del Estado como aparato redistribuidor de ingreso, y un renovado énfasis en la formación en Ciencia y Tecnología.

No solo hubo continuidad, también hay diferencias con las teorías de mitad del siglo XX. Los defensores del nuevo desarrollismo, por ejemplo, consideran que la centralidad dada antiguamente a las industrias sustitutivas condujo al agotamiento del modelo. En su lugar, y en el caso de los países medianos, la industrialización debería dirigirse a la exportación para incrementar la productividad.

De igual modo, el acceso a bienes sociales –educación, salud- no puede seguir atado a la noción de carrera, pleno empleo y estabilidad laboral como lo estaba en el mundo industrial de hace cincuenta años. Se trata de buscar alternativas creativas al estilo de la flexi-seguridad que impulsara Dinamarca hacia la mitad de la década pasada.

Pero el modelo neodesarrollista no fue la única fuente teórica de la ola latinoamericana; en este clivaje también es notoria la presencia de una perspectiva nacional y popular (populista) que centra su atención en la cuestión del poder y en el significativo de igualdad y justicia social.

De esta forma, junto a la prédica modernizadora del nuevo desarrollismo se ve un discurso militante en donde la política y la actividad del sector público son las únicas instancias que pueden esgrimirse para contrapesar las tendencias hacia la polarización social y la desarticulación económica que surgen del mercado mundial y del poder de las corporaciones.

Para el nuevo desarrollismo la política y la actividad del sector público son las únicas instancias que ponen un contrapeso a la polarización social y la desarticulación económica.

La combinación de ambos núcleos conceptuales -neodesarrollismo / nacional popular-no estuvo exenta de tensiones.

En el caso de la primacía del primero -más allá de la potencia y sofisticación de sus dispositivos- tiende a producirse una visión instrumental de la política. Por su parte, la tradición nacional popular, con su apuesta a la supremacía de la política como espacio de conducción del proceso social, tiende a sobre exigir al Estado respecto de sus capacidades fiscales, políticas y organizacionales.

5. A modo de conclusión

Como vimos, hay un largo camino recorrido en las ideas, conceptos y propuestas de cambio referido a la forma de gestionar la Administración Pública.

Como esas comidas clásicas que siempre están en el menú, hay una base común histórica, promovida desde los inicios del siglo XX, y lanzada a establecer un ordenamiento previsible alrededor de normas y procedimientos racionales. Por otro lado, hay un sustrato básico de lo estatal, ligado al Estado de derecho, que hace que algunos de sus componentes sean inmodificables en la Administración Pública contemporánea.

En términos estratégicos la Nueva Gerencia Pública vino a desplegar las herramientas organizativas necesarias para que el aparato estatal se alinee con la revolución neoconservadora. En términos instrumentales, se propuso como eje la modernización administrativa latinoamericana a partir del paso de la administración y cultura burocrática -o politizada y clientelar- a la administración y cultura gerencial que pone en el centro de atención valores de la empresa privada y la eficiencia.

Ambos paradigmas parecen cosas del pasado y un conjunto de nuevas perspectivas comienzan a instalarse en su reemplazo.

Si bien no está nada claro para qué lado irán los instrumentos, dispositivos y modelos de gestión, en el caso de América Latina son notorias las diferencias entre el modelo heterodoxo neodesarrollista / nacional y popular con respecto a los que promueven los organismos multilaterales de crédito.

Las diferencias parten de los propios objetivos nacionales: unos buscan una mejor inserción en el mercado mundial a partir de la generación de ambientes propicios para la inversión; otros tratan de recrear mercados internos y relanzar las industrias locales en alianza con las clases populares.

En lo que hace al Estado las preocupaciones son igualmente contrapuestas: por un lado transparencia, eficiencia, limitaciones a la capacidad estatal para amenazar derechos de propiedad; por otro, incremento de la intervención estatal, redistribución del ingreso, empoderamiento de la política y los movimientos sociales.

Estas diferencias tajantes en los planteos más estratégicos se tornan difusas cuando se tratan de traducir al ámbito del diseño de políticas públicas, máxime cuando las ideas se cruzan en un escenario de transición que barre con conceptos que parecían consolidados en lo referente a procesos, funciones y objetivos del Estado.

6. Epílogo

En estos últimos años hemos visto cómo ha variado tanto la mirada sobre el Estado como las recomendaciones que, desde diferentes enfoques teóricos, se dirigían a hacer una administración pública más democrática, eficiente y cercana al ciudadano.

Una incorrecta lectura del escenario lleva a políticas públicas ineficaces que se pagan en términos de deterioro del bienestar de la población y de la calidad de la vida institucional y política de todos los países.

El mundo avanza y se plantean nuevos problemas que hacen pensar en la necesidad de Estados más activos y comprometidos. Nuevos valores y creencias nos permiten reconocer los avances sociales. Medina Vázquez (2015) nos alerta con una lista de novedades a tener en cuenta:

- Nuevos productos (cambio tecnológico que genera nuevos bienes y servicios).
- Nuevos posicionamientos y alianzas estratégicas a nivel mundial.
- Nuevos procesos (cambios en la organización social que generan nuevas prácticas de trabajo y hábitos en general).
- Nuevos paradigmas (nuevos valores que inducen visiones, retos y desafíos novedosos).
- Nuevos programas (dirigidos a enfrentar nuevas temáticas bajo nuevos formatos).
- Nuevos protagonistas (centros, redes, actores).

En este marco, el Estado debe ser capaz de impulsar una gestión estratégica con mirada de largo plazo; también debe tener un papel anticipador e intervenir en el diseño de estrategias para orientar el desarrollo de los países a los efectos de profundizar la democracia y garantizar la igualdad ciudadana.

¿Cuáles son los conceptos capaces de combinar las novedades del párrafo anterior con estos objetivos? En alguna parte del conjunto controversial que describimos en este trabajo - seguramente bajo una forma híbrida- se encuentra la respuesta.

Bibliografía

- BARZELAY, M. (1992). *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*. Berkeley: University of California Press; Peters, B.G. (1996), *The Future of Governing. Four Emerging Models* (Lawrence: University of Kansas Press).
- BLUTMAN, Gustavo (2013) *Ensayos trancos de Reforma y Modernización del Estado*". Handbook de Administración Pública Organizado por cesar Madurerira María Asencio Lisboa INA Editora, 2013.
- BLUTMAN, Gustavo; ESTÉVEZ, Alejandro y (2004) "El modelo burocrático inacabado después de las reformas de los 90: ¿funcionarios, gerentes o sobrevivientes?". *Revista Venezolana de Gerencia Venezolana - Universidad de Zulia – Venezuela*.
- CAO, H; BLUTMAN, G; ESTEVEZ, A; ITURBURRU, M; (2008) *Introducción a la Administración Pública Argentina: Nación, Provincias y Municipios*. Editorial Biblos.
- CAO, Horacio y LAGUADO, Arturo (2014) "La renovación de las ideas sobre el Estado y la Administración Pública en Argentina" – *Revista del CLAD Reforma y Democracia N° 60 – Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) – Venezuela, Octubre 2014*.
- CAO, Horacio; LAGUADO DUCA, Arturo; REY, Maximiliano (2015) *El Estado en cuestión. Ideas y política en la Administración Pública Argentina (1958-2015)*. Buenos Aires, Prometeo, 2015. 229 pp.
- CROZIER, Michel (1989) " *Estado Modesto, Estado Moderno. Estrategia para el cambio*" Fondo de Cultura Económica, México.
- DENHARDT, J. y DENHARDT Robert. (2011) *The New Public Service: Serving Not Steering*. New York: M.E. Sharpe.
- FELCMAN, I. L. - BLUTMAN, G. E. (2011). *Nuevos Modelos de Gestión Pública. Cultura, liderazgo y tecnologías de gestión después del "big bang" paradigmático*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

- FELCMAN, I. L. (2015). Tesis de Doctorado. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
- FUKUYAMA, Francis (1992) "The End of History and the Last Man" (New York: Free Press - New York, EUA).
- MEDINA VÁSQUEZ Javier, BECERRA Steven y CASTAÑO Paola, Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe, Libros de la CEPAL, N° 129 (LC/G.2622-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015.
- OFFE, Claus (1994) "Contradicciones en el Estado de Bienestar" Alianza Editorial, España (Edición original 1973)
- OSBORNE, David y GAEBLER, Ted (1994) "La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial" Ediciones Paidós Ibérica – Barcelona – España.
- OSBORNE, S.P. (2013) The New Public Governance? Public Management Review, Vol. 8 Issue 3, p. 377-387.
- OSZLAK, Oscar (2002) "Profesionalización de la función pública en el marco de la nueva gestión pública", CLAD (Versión Preliminar).
- POLLITT, Christopher (1993) Managerialism and the public services, Oxford, Blackwell
- SHAFRITZ, Jay y HIDE, Albert (1999) "Clásicos de la Administración Pública" Fondo de Cultura Económica, México.
- SIDICARO, Ricardo (2002) La Crisis del Estado y los actores políticos y socioeconómicos en la Argentina (1989 – 2001) Eudeba, Buenos Aires.

Reseña biográfica

Horacio Antonio Cao

Administrador Gubernamental. Licenciado en Ciencia Política. Doctor en Ciencias Económicas. Magister en Alta Dirección Pública por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, España. Subdirector del Centro de Investigaciones en Administración Pública - CIAP.

Gustavo Edgardo Blutman

Secretario Académico del Centro de Investigaciones en Administración Pública - CIAP. Profesor de Administración Pública y Gestión de Políticas Públicas, Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires. Licenciado en Sociología, Licenciado en Ciencia Política, Magister en Administración Pública - Doctor en Ciencias Económicas

Cecilia Lavena

Investigadora del Centro de Investigaciones en Administración Pública – CIAP, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Profesora Invitada de Administración y Políticas Públicas, Departamento de Ciencias Sociales, Universidad de San Andrés. Licenciada en Ciencia Política (Universidad de San Andrés), Magister en Administración Pública (University of Pittsburgh, Estados Unidos), Doctora en Administración Pública (Rutgers University, Estados Unidos)

Ivana González

Investigadora del Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP) y profesora de Administración Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Licenciada en Ciencia Política (UBA) Magister en Alta Dirección Pública por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo – España.