

LA NUEVA GERENCIA PUBLICA

E. S. Savas

Una revolución global en la gerencia pública está en marcha.

Este proceso surgió en el último cuarto del siglo veinte en algunas ciudades americanas y -a nivel nacional- en Nueva Zelanda y Gran Bretaña. También puede ser visto en China y Mongolia entre muchos otros países.

Su objetivo principal es "reinventar" el gobierno para producir un mejor desempeño, exigiéndose a su vez mayor transparencia y responsabilidad. En la actualidad se puede ver como evidencia de esta revolución, que los líderes de algunos gobiernos están cambiando gradualmente la naturaleza de la administración pública.

Los académicos llaman a éste proceso "la nueva gerencia pública" (NPM, New Public Management) y es la manifestación más reciente del interminable proceso de reformas gubernamentales que están llevándose a cabo en muchos países y en todos los niveles del gobierno.

Las ideas fundamentales del NPM pueden variar según la visión de cada protagonista, pero en líneas generales este concepto abarca los siguientes principios:

1. Regreso a las funciones básicas
2. Restauración de la sociedad civil
3. Adopción de los principios del mercado
4. Descentralización y delegación de competencias
5. Focalización en la gerencia
6. "Rightsizing" government (un Estado de "proporciones" óptimas)
7. Institucionalización del e-Gobierno (gobierno electrónico) y otras nuevas tecnologías¹

A continuación veremos detalladamente cada uno de estos principios:

Regreso a las funciones básicas

Los gobiernos manejan una variedad desconcertante de negocios.

- En Pakistán la línea aérea estatal (Pakistan International Airways Pakistan International Airways) es a su vez propietaria de una granja de aves de corral, dedicándose a la cría de pollos y pavos. ¿Por qué? Para proveer las comidas de los pasajeros de sus vuelos. Si bien es verdad que un buen gerente puede desempeñarse en diversos campos, ¿qué similitud hay entre la dirección de una empresa que cría pollos y el funcionamiento de una línea aérea?
- La República Árabe de Egipto es dueña de varias empresas y se encarga de su funcionamiento. Posee una destilería (*que hace cerveza alcohólica en un país musulmán!*), una panadería (que hace tartas y dulces), una fábrica que produce neumáticos para automóvil, y un hotel. No deja de ser "llamativo" el

hecho de ver que un Estado pueda compatibilizar actividades tales como líneas aéreas, hoteles, panaderías, cría de pollos, o fabricación de cerveza y neumáticos.

- No es necesario mirar solamente a países en vías de desarrollo para encontrar sobre actividades extrañas en las que se involucran los gobiernos. Muchos gobiernos europeos son propietarios de empresas estatales y dedican parte de su esfuerzo a actividades comerciales ordinarias que no son parte de sus funciones básicas. Estas empresas son reliquias de una era anterior y subsisten con fondos públicos.
- La Academia Naval de los Estados Unidos (U. S. Army) tuvo hasta hace poco tiempo una granja de producción lechera de 350 hectáreas. El Gobierno Federal de Estados Unidos fue propietario de un ferrocarril y de las plantas de helio del país, antes de vender estas empresas en los años 80 y 90 respectivamente.² El gobierno de la ciudad de Nueva York era dueño de dos emisoras de radio y una de televisión. El estado de Michigan tuvo una compañía de seguros. El gobierno de Nueva York se dedicó a actividades tan diversas como ofrecer cursos de golf o gerenciar centros de esquí, y era el propietario del World Trade Center -incluyendo un hotel de lujo- que fue destruido en el ataque terrorista del 11S.

Ninguna de éstas son funciones básicas de los gobiernos. El Estado se ve "sobrecargado" con funciones que no le son propias. No es necesario implicar al gobierno en actividades extrañas o alejadas de lo propio; la mera ejecución de las funciones básicas del gobierno ya es bastante difícil. Un Estado "rediseñado" debe descargarse de actividades no esenciales y dedicar su completa atención a las tareas básicas que son inherentes a su función de gobierno.

Obsérvese que tanto la palabra española "gobierno" como la palabra inglesa "govern" vienen de la palabra griega "conducir", "dirigir". En otras palabras, la tarea del gobierno es dirigir, no "remar".³ Criar vacas y pollos, ofrecer cursos de golf, fabricar cerveza, operar estaciones de radio o ferrocarriles, son ejemplos de remar y el gobierno no está hecho para esas actividades. Lo mismo podría decirse de actividades como la recolección municipal de residuos domiciliarios o el mantenimiento de los vehículos oficiales. Lo mejor sería que estas actividades se pusieran en manos del sector privado y que el gobierno sólo se ocupara de dirigir o supervisar.

Hay veces que el Estado se esfuerza en actividades que se realizan más eficientemente de otra manera o que son "obsoletas".

- El gobierno de Estados Unidos tiene una Universidad (Uniformed Services University of Health Sciences) que se dedica a la formación de médicos militares a un coste de \$ 562.000 por cada médico, mientras que también tiene un Programa de Becas para los Profesionales de la Salud donde la formación de cada médico le cuesta solamente \$ 111.000.⁴
- El Estado de Massachusetts repartía los boletos de su lotería estatal enviando a sus empleados en sus automóviles a todos los puntos de venta del estado. Este proceso podía demorar hasta dos semanas. Ahora se utilizan los servicios de correo expreso para entregar los boletos, lo que tarda dos días y tiene un coste mucho menor. Aún sin ser una "gran descubrimiento tecnológico" esta simple reingeniería de procesos proporcionó a

Massachussets un servicio mucho más rápido y le ahorró millones de dólares (eliminando una gran cantidad de trabajos de baja productividad)

El sector privado también está invirtiendo cada vez más en funciones básicas, abandonando el viejo modelo de integración vertical. Así por ejemplo, grandes corporaciones financieras externalizan los servicios de cafetería de sus compañías contratando a empresas que se especializan en servicios de alimentación. Los fabricantes externalizan el almacenamiento de su mercadería o la entrega de sus productos mediante una empresa especializada en almacenaje o envío de paquetes. También son tercerizadas algunas funciones de recursos humanos tales como el proceso de nóminas de pago o el manejo de reclamos de beneficios, por ejemplo.

Las organizaciones no lucrativas están adoptando también este comportamiento. Las universidades, tercerizan sus servicios de alimentación, de transporte y seguridad para dedicarse de lleno a sus funciones básicas de enseñanza e investigación.

A menudo el Estado decide dejar en manos de empresas privadas de alta tecnología con capacidades específicas, los servicios relacionados con la tecnología de la información y las telecomunicaciones para concentrarse en su actividad esencial.

Este **retorno a las funciones básicas** se está convirtiendo una práctica común aún en áreas que antes eran consideradas como "intrínsecamente gubernamentales".

Hay límites sobre que es lo que debe y lo que no debe hacer un gobierno. De hecho, muchos de los servicios proporcionados por los gobiernos no son "bienes públicos" según la definición clásica. Naturalmente lo que es básico para una organización puede no serlo para otra, pero en resumen, las organizaciones deben centrarse en sus funciones básicas y externalizar las otras actividades contratando empresas especializadas.

"Haga lo que usted hace lo mejor posible y externalice lo demás" es la filosofía reinante.

Aunque el outsourcing no es algo tan simple, como veremos luego.

Restauración de la sociedad civil

¿Cuál es el papel del gobierno? Esta es la pregunta fundamental.

Hay una visión cada vez más extendida que ve al gobierno tan sólo como uno de los elementos de la sociedad. Indispensable y vital por cierto, pero sólo un elemento entre otros.

El sector privado también desempeña un papel vital en una sociedad sana. Esto es aún más obvio en los países post-socialistas de Europa central y del este que aún intentan salir de "debajo" del peso del Estado y crear una sociedad civil -un sector privado- que haga de contrapeso.

Es necesario un equilibrio entre el gobierno y la sociedad civil mediante una mejor asignación de responsabilidades sociales.

La sociedad civil se ha definido como una "extensa red de redes, que comienza por el individuo y crece hasta abarcar las familias, las organizaciones y las empresas que hay en una sociedad (creadas por individuos que se asocian voluntariamente)."⁵ Las instituciones privadas de la sociedad son: (1) la familia, a la que después de todo podríamos considerar como el primer "ministerio de sanidad, de vivienda, de educación, etc." (2) las asociaciones civiles voluntarias (ONGs) de todas las clases (asociaciones de vecinos, instituciones religiosas, organizaciones caritativas, organizaciones cívicas, sindicatos, clubes deportivos); y (3) el mercado, con las empresas privadas y los poderes del mercado actuando bajo un grado mínimo necesario de regulación.

De forma creciente, se considera al mercado (con la mínima intervención estatal posible) como el responsable principal del progreso económico. A su vez, a la familia y a las ONGs se les "asigna" la responsabilidad primaria de satisfacer las necesidades sociales y de tratar problemas tales como drogas, embarazo de adolescentes, madres solteras y fracaso escolar. Son mejores que la "burocracia gubernamental" para ocuparse de tales problemas. Este tipo de asignación de funciones requiere que el Estado juegue un papel distinto en la sociedad, un rol más limitado y circunscrito a sus funciones básicas, y que vea a sus ciudadanos capaces de ocuparse de ciertos problemas, en vez de tratarlos como dependientes de la burocracia estatal.

En los Estados Unidos en contraste con los países post-socialistas, las asociaciones cívicas, religiosas, caritativas, los grupos de vecinos y otras organizaciones similares se han hecho cargo de muchas funciones que el Estado ha procurado manejar pero con poco éxito. Se las llama "instituciones intermedias" y protegen al individuo del Estado y de las grandes organizaciones del mercado.⁶ Son los "pequeños pelotones" citados por Toqueville que crean sentido de comunidad, que desarrollan habilidades en los ciudadanos y que satisfacen mejor las necesidades de la gente que el mercado o el Gobierno.⁷

La delegación de poderes a la comunidad puede ayudar a restaurar la sociedad civil⁸ con programas que promuevan las instituciones de la comunidad o las instituciones religiosas (las escuelas concertadas o el "cheque escolar" son algunos ejemplos).

La meta de una sociedad sana es tener comunidades de ciudadanos no de clientes.

Adopción de los principios del mercado

La economía de mercado ha demostrado a través de los siglos ser el mejor sistema para producir abundancia de mercancías y servicios y un alto estándar de vida.

Los Gobiernos están adoptando progresivamente cinco elementos importantes de los sistemas del mercado: competencia, privatización, desregulación, pago los servicios por parte de los usuarios, y estrategias de precios.

Competencia

Podemos citar numerosos ejemplos de esfuerzos dirigidos a mejorar los servicios públicos: mejoras en la administración pública, formación previa y continua de los empleados públicos, reforma de la función pública, presupuestos, ordenadores, métodos cuantitativos, reorganización, desarrollo organizacional, sistema de incentivos, gerencia por objetivos, programas de productividad, comisiones administradoras de trabajos comunes, gerencia de "calidad total", reingeniería de procesos, etc.

Todas estas medidas pueden ser aconsejables pero se falla al identificar el problema subyacente de las administraciones: el monopolio estatal. Ésta es una causa estructural importante del mal funcionamiento de los servicios públicos.

La competencia es la clave para desarmar los monopolios innecesarios del sector público (aunque hay que reconocer que algunos monopolios del Estado son necesarios).

Adam Smith en 1776 en su libro "La Riqueza de las Naciones" reconoce la importancia de la competencia para lograr el uso eficiente de recursos. En líneas generales, cuantos más oferentes haya en un mercado -cuanto mayor sea la competencia- la producción de bienes y servicios será más eficiente. Es curioso por lo tanto, que muchas actividades aún sean realizadas de forma monopólica aunque los monopolios no estén autorizados. Sin embargo la situación está cambiando, pues los gobiernos se aprovechan de esta poderosa herramienta que es la competencia. Se está introduciendo competencia con la "externalización" de servicios públicos convencionales, con la concesión de obras de infraestructura, y con la subasta de activos del Estado (aunque a veces no se haga correctamente). El "sourcing competitivo" es un sistema que anima a empleados internos a hacer una oferta contra las firmas privadas para conservar su trabajo actual (esta es una práctica obligatoria en Gran Bretaña para muchos servicios de los gobiernos locales). La experiencia demuestra que después de perder varias de esas "ofertas competitivas", las agencias públicas mejoran sus operaciones, aumentan su eficacia y eficiencia y luego ganan nuevas "pujas" contra sus rivales del sector privado.⁹ Numerosos estudios sobre el "outsourcing" del sector público en muchos países demuestran que puede haber un ahorro de hasta el 30% en algunos servicios manteniendo el mismo nivel de calidad de la prestación.¹⁰

La competencia permite la opción porque la oferta no se restringe a un sólo proveedor del bien o servicio. En la América actual esta posibilidad de elegir es un gran logro pues por ejemplo en el campo de la educación los padres descontentos con la educación de sus niños en escuelas públicas convencionales pueden escoger por otras opciones.

Aunque también debemos cuidarnos del "fundamentalismo" de la economía de mercado.¹¹ Las sociedades fiables necesitan de la competencia pero también de la cooperación.

Privatización

¿Si el gobierno debe dedicarse a sus funciones básicas, centrarse en dirigir en vez de "remar", y reducir al mínimo su expansión, cómo podrán los ciudadanos satisfacer

muchas de sus necesidades? ¿Quién “remará”? La obvia respuesta es: el sector privado.

En términos generales podemos decir que “privatizar” significa confiar más en las instituciones privadas de la sociedad y menos en el gobierno para satisfacer las necesidades de la gente. Es decir ir hacia un rol cada vez más pequeño o menos directo del Estado.¹² Según lo dicho anteriormente el sector privado tiene tres componentes relevantes: el mercado, las instituciones no gubernamentales y la familia. Hablando en sentido amplio, el sector privado puede proporcionar bienes privados a través del mercado, bienes mixtos a través de programas de vales o subsidios y bienes públicos a través de la concesión de servicios.¹³ Las concesiones pueden contratarse con organizaciones lucrativas o no-lucrativas.¹⁴ Incluso algo tan “público” como la administración de justicia se está privatizando a través de la resolución alternativa de conflictos y de las prisiones privatizadas.¹⁵

Las firmas privadas también pueden “externalizar” parte de sus actividades contratando a otras empresas privadas especializadas.

Desregulación

Los estamentos gubernamentales están repletos de abogados muchos de los cuales parecen creen que cuando hay algo que no funciona correctamente en una sociedad, la solución está en la aprobación de nuevas leyes, nuevas regulaciones y más normas para cumplir.

Algunas otras razones por las que se regula son incluso más deplorables, como dar ventajas especiales para favorecer intereses privados.

Por supuesto las sociedades civilizadas requieren regulaciones. El Estado de Derecho debe prevalecer. Los derechos deben ser protegidos. La seguridad pública debe ser asegurada. Las externalidades negativas deben ser internalizadas y ser compensadas.

El problema se presenta con la excesiva reglamentación. Muchas regulaciones son espadas de doble filo, con efectos positivos y negativos sobre la sociedad. El coste de la regulación excede a menudo la ventaja social. Por ejemplo requerir laboriosos procedimientos para obtener una licencia de habilitación de un negocio puede proteger a la sociedad contra el fraude y el engaño pero también puede ser un obstáculo para que un ciudadano honesto se gane la vida de forma decente. El economista peruano Hernando de Soto enumeró la gran cantidad de barreras que el gobierno pone a los ciudadanos para comenzar un negocio –se necesita algo así como un año y medio para superarlas- lo que previno a mucha gente de su país iniciar algún negocio (aún los más simples).

La reforma del bienestar es una forma de desregulación: las leyes federales en los Estados Unidos fueron reformadas para que los gobiernos locales puedan exigir a quienes reciban ayudas públicas que presten algún tipo de servicio al Estado. Los resultados fueron altamente positivos: menor gasto del gobierno, rentas más altas y mejor nivel de vida para los menos favorecidos.

Las regulaciones económicas son muy diferentes de las regulaciones de seguridad. Por ejemplo, en Nueva York existe una correcta regulación de las furgonetas de transporte de pasajeros en cuanto a la seguridad del conductor y al seguro del vehículo, pero la regulación económica de este negocio es discutible ya que existen demasiadas barreras de entrada y salida.

Pago de los Servicios

Un principio básico de las finanzas públicas es que el beneficiario de un servicio debe pagar por él. Siempre que se pueda identificar al beneficiario directo de un servicio público y que éste pueda pagar por el mismo, debe imponerse una tasa o un precio por la prestación. Esto tiene el saludable efecto de enfrentar al usuario con el coste del servicio y de tal modo proporcionar un incentivo para usar de manera eficiente los recursos limitados. Cuando se utilizan tasas o precios para financiar un servicio en vez de cargar todo al presupuesto general del Estado, se evita que el mismo sea financiado con subsidios injustificados de los no usuarios.

Estrategias de Precios

Los precios -más que las "normas"- afectan el comportamiento de los individuos. Un buen ejemplo es el uso de peajes en puntos de congestión de tráfico tales como puentes, túneles y carreteras de acceso limitado. La estrategia de precios que pone peajes más altos durante horas de tráfico más intenso y peajes más bajos durante horas con menos tránsito, incentiva a los usuarios a evaluar de nuevo sus preferencias y reconsiderar sus patrones de conducción (incluso si la elasticidad de la demanda es baja).

Los precios también se están utilizando en lugar de la regulación. Se ha logrado un mejor y más eficiente control de la contaminación creando el mercado de permisos o créditos de emisión, que imponiendo prohibiciones. Las plantas industriales pueden decidir si gastar su dinero para mejorar sus equipos de control o en comprar créditos de emisión de contaminación a otras empresas de la misma área de captación que emiten menos que su carga permitida de agentes contaminantes.

Descentralización y delegación de competencias

A menudo la autoridad está demasiado centralizada.

Mientras que a veces es mejor tomar las decisiones a nivel nacional, en otros casos es preferible dirigir desde las administraciones locales donde el contacto con los ciudadanos es mucho más directo y cotidiano.

Las organizaciones internacionales de ayuda han tomado nota de ello y en sus recomendaciones aconsejan delegar más poder en niveles más bajos, dándoles mayores responsabilidades, más autoridad y mayor acceso a los recursos para paliar las necesidades que corresponden naturalmente a sus áreas. Sus programas de ayuda se centran progresivamente en el nivel local evitando dar ayudas a los gobiernos centrales, en parte para reducir el hurto (fruto de la corrupción) pero sobre todo para alcanzar mayor eficacia.

En los Estados Unidos, los estados, los condados, los municipios e incluso los niveles locales o vecinales (como organizaciones propias de una comunidad), son los niveles apropiados para ubicar muchas actividades gubernamentales dirigidas actualmente por niveles más altos de gobierno. Intentar realizar tales funciones desde un gobierno muy centralizado (distante de los ciudadanos) es un factor que indica la presencia de una "mal" gobierno, insensible ante las necesidades de los individuos.

Los alcaldes -libres de intrusiones innecesarias de los niveles más altos del Estado- ilustran la importancia de los gobiernos locales para tratar los problemas locales. Un buen ejemplo de ello son la recolección de los residuos domiciliarios, la educación, la construcción de escuelas y los servicios de vigilancia urbana.¹⁶ También se insiste en que la descentralización es necesaria para luchar contra el tráfico de drogas y para mejorar la educación, afirmándose que la "usurpación" de estas competencias por parte del Estado es un obstáculo para que los gobiernos locales puedan gestionar sus propios problemas.¹⁷

El concepto de descentralización se aplica del mismo modo en la organización interna de las agencias estatales. Las instituciones descentralizadas pueden ser más flexibles, innovadoras y eficaces que las centralizadas, y son capaces de generar una moral más alta, un compromiso más profundo y una mayor productividad entre sus trabajadores.¹⁸ Los departamentos de personal muy centralizados son a veces "mal vistos" por los complejos procesos que diseñan.

El gobierno federal de los Estados Unidos propuso una serie de medidas para alcanzar una drástica descentralización: cambios en las funciones de sus empleados para lograr la eliminación del excesivo papeleo burocrático, delegación de competencias en la selección y control de sus trabajadores, simplificación del rígido sistema de clasificación del servicio público, vía libre a sus organismos para que diseñen sus propios sistemas de gerencia y recompensas e incentivos y por último, reducción del tiempo requerido para el despido de empleados por distintas causas o incumplimientos.¹⁹

Otras áreas en las que sería deseable avanzar en el proceso de descentralización son el área presupuestaria y el área de compras.

Focalización en la gerencia

Hay un nuevo énfasis de este concepto en el campo de la gerencia pública.

Los líderes están ideando estrategias, formulando agendas, fijando metas y objetivos todo ello en orden a la consecución de resultados.²⁰ Hay una evaluación interna del funcionamiento y toda la atención está focalizada en los "outputs". Antes, lo típico era que las agencias estatales informaran sólo sobre los "inputs" o entradas y sobre las cargas de trabajo, pero no sobre las salidas o resultados. En la actualidad, no es suficiente con que el "departamento de transporte e infraestructuras" –por ejemplo- informe sobre el coste de las reparaciones de una carretera y el número de horas-hombre dedicadas a ello; debe informar también sobre la condición del camino antes y después del trabajo, y el tiempo y el dinero ahorrado por los conductores debido a las mejores condiciones de esa vía. Los recursos se reconocen como objetos de valor solamente en cuanto producen los

bienes o servicios deseados y resultados mensurables.²¹ Demandas similares se están haciendo a algunas instituciones educativas algo "anticuadas".

Casi siempre es posible medir la "producción" o los "outputs" del sector público aunque generalmente es más fácil esta medición cuando se trata de resultados del sector privado (guiándose por los beneficios obtenidos).²² Aún así, progresivamente los Gobiernos están adoptando métodos de evaluación del desempeño y publicando los resultados de la medición en informes destinados al público en general.²³ También hay empresas y asociaciones (ej. Cámaras de Comercio) que se dedican a elaborar tales evaluaciones y hasta grupos de ciudadanos interesados en conocer – por ejemplo- la condición de los parques o la situación del transporte. Los periodistas de la prensa económica realizan también investigaciones sobre el funcionamiento de ciertas áreas del gobierno. El control y medición del funcionamiento del Gobierno es una tendencia que debe ser extendida a todos los niveles.

Por otra parte, los ciudadanos son también consumidores de servicios públicos y por lo tanto el Estado debe -como todo proveedor de un servicio- satisfacer a sus clientes. El ciudadano-consumidor-cliente es rey. El servicio al cliente es un elemento muy importante en la gerencia pública moderna y un componente esencial de un gobierno innovador.²⁴ Esto significa conseguir que el cliente encuentre las cosas "bien hechas", que esté bien informado y que se le dispense un trato ágil y amable. En Estados Unidos existen diversas encuestas de opinión del ciudadano sobre el desempeño de gobiernos locales para medir la satisfacción de sus servicios;²⁵ por ejemplo la ciudad de Charlotte (Carolina del Norte) elabora informes bianuales; San Diego (California) emplea encuestas con resultados por departamento en el informe anual de la ciudad. Para el Gobierno Federal de los Estados Unidos se han establecido estándares de servicio de atención al cliente.²⁶

Sin embargo aún no se está evaluando y divulgando información completa sobre el funcionamiento de los Gobiernos. En una democracia los funcionarios no reinan; deben satisfacer las expectativas públicas o ser reemplazados. El gobierno y sus funcionarios son responsables de los resultados, un público más educado lo exige.

"Rightsizing Government"

El mundo ha aprendido que los gobiernos no son omnipotentes. Por el contrario son a menudo impotentes para alcanzar las metas propuestas aún gastando una cantidad impresionante de energía y recursos. Muchas veces, cuando se examina retrospectivamente un nuevo programa de gobierno lanzado entre "bombos y platillos" nos encontramos ante un simple gesto simbólico enormemente costoso y que no hace más que demostrar la sincera preocupación de los políticos por el bien común. El resultado final es malgastar el dinero de la gente.

Se observa de manera crítica y escéptica las propuestas de expansión de los Gobiernos. Aún cuando estos intentos estén bien intencionados, se están examinando a fondo las alternativas antes de emprender cualquier esfuerzo por agrandar el papel del Estado en una sociedad.²⁷ Estas alternativas incluyen organismos de reestructuración o racionalización, eliminación o consolidación de agencias estatales, y ajustes del exceso de plantilla de los entes públicos.

Por otra parte, el rightsizing no significa downsizing, es decir el “tamaño óptimo” no significa simplemente “reducción del tamaño”. Los líderes de Gobierno están determinando servicios y estableciendo prioridades. Amplían ciertos servicios y reducen otros. Por ejemplo, el alcalde Goldsmith de Indianapolis redujo de manera drástica el tamaño del departamento de servicios públicos pero amplió la policía y el cuerpo de bomberos aumentando el gasto en infraestructura y destinándoles la mayor parte de los recursos limitados de la ciudad. El público entendió y aceptó esta reasignación de recursos.

Institucionalización del e-Gobierno y otras nuevas tecnologías

Muchos procesos y procedimientos del sector público –inmutables durante décadas- se están reformando para aprovechar los avances tecnológicos en comunicaciones e informática (Internet, por ejemplo). Los “quioscos” de información están proliferando como setas en el paisaje urbano. Los ciudadanos pueden realizar trámites en las agencias estatales sin salir de sus hogares gracias a Internet. Las tasas, los precios y las multas se pueden pagar automáticamente usando un teléfono o un ordenador y una tarjeta de crédito sin la asistencia de un vendedor o funcionario. Los formularios se pueden descargar y archivar sin necesidad de ir hasta un centro de atención municipal. Los sistemas modernos se están diseñando de modo que el gobierno pueda servir a sus ciudadanos mejor y a más bajo coste. Éste es el camino hacia un gobierno más eficiente y más eficaz.

El ex alcalde de Nueva York Rudolph Giuliani inició una amplia transformación en su ciudad basada en el e-gobierno. En la misma senda el actual alcalde Michael Bloomberg -un multimillonario “hecho a sí mismo” creador de un imperio en el negocio de la información- ha aplicado con éxito su talento empresario introduciendo en su gobierno un eficaz sistema capaz de responder en un período de tres años a más de 20 millones de preguntas de los ciudadanos de Nueva York, con lo que ha obtenido un valioso “feed-back” con las opiniones sobre cientos de servicios públicos que presta su ciudad. Ambos, fijaron un nuevo estándar para los servicios públicos ciudadanos y establecieron modelos que otros han seguido. En estados de grandes dimensiones pero sin una gran densidad de población, los gobernadores han aprovechado nuevas tecnologías en telecomunicaciones para conectar escuelas, comunidades, y oficinas gubernamentales. El gobernador de Texas dispuso como asunto de alta prioridad la conexión de los estudiantes a Internet como medio para desarrollar los recursos humanos del estado y de prepararlos para una economía de alta tecnología. El gobernador de Colorado aplicó ideas similares a escala más amplia a fin de diversificar la economía del estado, pasando de ser una economía dependiente de sectores primarios (agricultura, minería y turismo) a otra basada en la industria de la alta tecnología.²⁸

CONCLUSIÓN

La reforma es básicamente un acto político. La reforma de la gerencia pública requiere una fuerte conducción política y un profundo compromiso desde los más altos cargos. Si se efectúa apropiadamente producirá como efecto un mejor funcionamiento del Estado y por lo tanto los ciudadanos quedarán más satisfechos y el Gobierno contará con un mayor grado de apoyo popular.

Es por estas razones que los líderes políticos deben adoptar los principios del NPM y no tanto por otros aspectos abstractos o técnicos vinculados con la eficacia y la eficiencia.

NOTAS

¹ Paul J. Andrisani, Simon Hakim, and E. S. Savas, *The New Public Management: Lessons from Innovating Governors and Mayors* (Norwell, MA: Kluwer, 2002), chapter 1.

² E. S. Savas, *Privatization and Public-Private Partnerships* (Chatham House Publishers: New York 2000).

³ E. S. Savas, as quoted by David Osborne and Ted Gaebler, *Reinventing Government* (New York: Addison-Wesley Publishing, 1992), 25.

⁴ Vice President Al Gore, *Report of the National Performance Review: Creating a Government That Works Better & Costs Less* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1993), 94-104.

⁵ George Melloan, "Pondering the 'Civil State' at the Prince of Wales," *Wall Street Journal*, March 9, 2004, p. A17.

⁶ Peter L. Berger and Richard John Neuhaus, *To Empower People: From State to Civil Society* (Washington, DC: AEI Press, 1996); Don E. Eberly, ed., *The Essential Civil Society Reader: The Classic Essays* (New York: Rowman & Littlefield, 2000).

⁷ Alexis de Toqueville, *Democracy in America* (New York: Washington Square Press, 1964).

⁸ William D. Eggers and John O'Leary, *Revolution at the Roots: Making our Government Smaller, Better, and Closer to Home* (New York: The Free Press, 1995), chapter 3.

⁹ E. S. Savas, *Privatization and Public-Private Partnerships* (Chatham House Publishers: New York 2000), 196-199.

¹⁰ Ibid., chapter 6; Graeme A. Hodge, *Privatization: An International Review of Performance* (Boulder, CO: Westview Press, 2000), chapter 7; Jeffrey D. Greene, *Cities and Privatization: Prospects for the New Century* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), chapter 2; Robert M. Stein, *Urban Alternatives: Public and Private Markets in the Provision of Local Services* (Pittsburg, PA: U. of Pittsburg Press, 1990), 187-188.

¹¹ John D. Donahue, "Market-Based Governance and the Architecture of Accountability," in John D. Donahue and Joseph S. Nye Jr., eds., *Market-Based Governance* (Washington, DC: Brookings Institution, 2002), 1-25.

¹² E. S. Savas, *Privatization: The Key to Better Government* (Chatham, NJ: Chatham House Publishers, 1987), 3.

¹³ Savas, chapter 4.

¹⁴ Steven Rathgeb Smith and Michael Lipsky, *Nonprofits for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993).

¹⁵ Charles H. Logan, *Private Prisons: Cons and Pros* (New York: Oxford University Press, 1990); Gary W. Bowman, Simon Hakim, and Paul Seidenstat, eds., *Privatizing the United States Justice System: Police, Adjudication, and Corrections Services from the Private Sector* (Jefferson, NC: McFarland & Co., 1992); Bowman, Hakim, and Seidenstat, eds., *Privatizing Correctional Institutions* (New Brunswick, NJ: Transaction Books, Rutgers University Press,

1993); Alexander Tabarrok, ed., *Changing the Guard: Private Prisons and the Control of Crime* (Oakland, CA: Independent Institute, 2003).

¹⁶ Bret Schundler, "Innovative Government in Jersey City," in Paul J. Andrisani, Simon Hakim, and E. S. Savas, eds., *The New Public Management: Lessons from Innovating Governors and Mayors* (Norwell, MA: Kluwer, 2002), chapter 17.

¹⁷ Andrisani, Hakim, and Savas, *New Public Management*.

¹⁸ David Osborne and Ted Gaebler, *Reinventing Government* (New York: Addison-Wesley Publishing, 1992), chapter 9.

¹⁹ Vice President Al Gore, *Report of the National Performance Review: Creating a Government That Works Better & Costs Less* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1993), 20-25.

²⁰ Thomas G. Kessler and Patricia Kelley, *The Business of Government: Strategy, Implementation and Results* (Vienna, VA: Management Concepts, 2000).

²¹ David Osborne and Ted Gaebler, *Reinventing Government* (New York: Addison-Wesley Publishing, 1992), chapter 5.

²² Harry P. Hatry, *Performance Measurement* (Washington, DC: Urban Institute Press, 1999); Elaine Morley, Scott P. Bryant, and Harry P. Hatry, *Comparative Performance Measurement* (Washington, DC: Urban Institute Press, 2001).

²³ See, for example, the Mayor's Management Report of New York City, which is issued annually by the Office of the Mayor.

²⁴ Osborne and Gaebler, chapter 6.

²⁵ Kenneth Webb and Harry P. Hatry, *Obtaining Citizen Feedback: The Application of Citizen Surveys to Local Government* (Washington, DC: Urban Institute Press, 1973).

²⁶ Donald F. Kettl, *The Global Management Revolution* (Washington, DC: Brookings Institute Press, 2000), 41-44; President Bill Clinton and Vice President Al Gore, *National Performance Review: Putting Customers First '95—Standards for Serving the American People* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1995).

²⁷ William D. Eggers and John O'Leary, *Revolution at the Roots: Making our Government Smaller, Better, and Closer to Home* (New York: The Free Press, 1995).

²⁸ Ibid.