

X Seminario Red Muni
13 y 14 de Agosto de 2009

Una nueva mirada de la gestión provincial sobre el ámbito municipal a partir de la articulación de las relaciones interministeriales desde una perspectiva integradora y sistémica.

Análisis de la implementación de un Sistema de Información de Gestión (SIG) en la Jefatura de Gabinete de Ministros del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires

Gonzalo Diéguez** – Gustavo Méndez***

“Desde la Dirección Provincial de Relaciones Gubernamentales e Interjurisdiccionales, no manejamos dinero, tampoco definimos presupuestos, ni siquiera implementamos programas o políticas públicas específicas, simplemente administramos de forma integral y sistémica la información del gobierno de la provincia de Buenos Aires”

En un contexto de Sociedad de la Información y de Era de la Globalización (Held: 1997, 2003; García Delgado: 1998), la relación entre sociedad civil y gobierno resulta sumamente compleja; se encuentra marcada por la demanda heterogénea y fragmentada de múltiples actores sociales, económicos y culturales sobre la estructura de la administración gubernamental, responsable de dar respuestas y soluciones mediante políticas públicas (Oszlak, O’donnell: 1979).

Quienes tienen la competencia de conducir los destinos de las burocracias estatales ven comprometida en muchos casos la gestión de gobierno por contar con circuitos administrativos y procesos de información desajustados, incompletos, descoordinados y poco consolidados; lo cual repercute significativamente en detrimento del proceso de toma de decisiones de índole estratégicas (Drucker: 1993).

En este trabajo intentaremos demostrar por que decidimos iniciar el cambio desde el Estado hacia afuera, a través del intento de compilar y sistematizar de forma integral la información de gestión gubernamental como un primee paso inicial orientado a responder estas demandas de la sociedad civil.

* Licenciado en ciencia política (UBA). Master en Administración y Políticas Públicas (UdeSA) Docente UBA - UCALP – UADE. Director de Relaciones Interministeriales de la Jefatura de Gabinete de Ministros bonaerense

** Contador Público Nacional (UB). Docente de enseñanza media y de la Escuela de Gobierno. Director Provincial de de Relaciones Gubernamentales e Interjurisdiccionales de la Jefatura de Gabinete de Ministros bonaerense

En tal sentido, la creación de un Sistema de Gestión de la Información (SIG) en el ámbito de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Provincia de Buenos Aires tuvo como principal propósito hacer frente a esta problemática recurrente, en un contexto político y económico considerablemente complejo.

El diseño e implementación de este SIG -concebido como una herramienta de gestión de la información estratégica - permitió desarrollar nuevas formas de *gerenciamiento público* (Echavarría y Mendoza: 1999; Prats i Catala: 2003) que constituyen condiciones necesarias y suficientes para la toma de decisiones dentro del sector público en contextos de incertidumbre (Salinas Ortiz: 2008).

Asimismo, la lógica operativa del SIG, implicó y dio lugar a numerosas y novedosas experiencias desde el punto de vista de la sociología organizacional, a saber:

- innovadoras pautas de relación entre los organismos del Poder Ejecutivo provincial
- transformación de los datos provistos en información sistematizada y relacionada.
- dinámica de trabajo en red con impacto directo y efectos colaterales sobre la cultura organizacional, tanto a nivel interorganizacional como en el plano intraorganizacional de las burocracias públicas implicadas.
-

Dar cuenta de esta experiencia de gestión en el ámbito de la administración pública bonaerense, es el objetivo que persigue este trabajo de carácter meramente descriptivo, el cual intenta dar cuenta de todos los mecanismos y procedimientos necesarios para llevar a cabo y consolidar una herramienta de gestión en base al tratamiento y la utilización sistemática e integral de la información dentro de una organización inserta en el esquema del sector público.

Para ello, la composición temática del *paper* se estructura en los siguientes 5 apartados:

A- Construcción y consolidación de redes y canales de información

- Construcción de canales de comunicación formal e informal. La especificidad de la administración pública y el tratamiento de la información

- Formulación de relaciones informales (la importancia de las redes sociales en el ámbito público)
- Descripción de referentes y coordinadores de área. La arquitectura del modelo de trabajo

B- Criterios de clasificación y selección de los datos

- Clasificación de los datos en términos cualitativos y cuantitativos
- Determinación de las formas de recolección
- Determinación de los niveles institucionales de acceso. ¿Es necesario contar con una o varias fuentes de información?
- Descripción de los productos a obtener
- El dato ¿es lo mismo que la información?
- Características y tiempos de ejecución de los productos derivados.

C- La Infraestructura necesaria para la conformación de un SIG (recursos materiales y humanos)

- Tipos de necesidades (reales vs ideales)
- Respaldo Formal e institucional para la obtención de los datos. El papel del apoyo político como elemento estratégico
- Confiabilidad de los datos (criterios consensuados para delimitar que información mostrar y como exponerla)
- Construcción de sistema de retroalimentación (feedback). La confianza, ese elemento clave
- Determinación de niveles de seguridad (encriptación de datos – firma digital)

D- Modalidad de trabajo: el trabajo en red, un factor clave para la sistematización de la información

- Descripción de tareas en base a objetivos
- Funcionamiento de canales formales e informales; obstáculos y límites para la obtención de datos y la construcción de información
- El trabajo en red, ventajas y desafíos

E- Etapa final: La construcción de la información (y sus consecuencias en la cultura organizacional)

- Determinación de los productos generados (carpeta distrital, informes técnicos especiales, etc.)
- Fijación de criterios cualitativos y cuantitativos ¿cómo exponer la información relevante?

A- Construcción y consolidación de redes y canales de información

Para desarrollar y poner en funcionamiento un SIG, el insumo básico y elemental - que deviene en elemento indispensable - es el dato proveniente de los distintos programas que implementan los diversos Ministerios y secretarías de estado que conforman la administración gubernamental bonaerense¹; contar con *datos de gestión* constituye el primer paso para la constitución de un sistema integrado de datos que permita poner en perspectiva la información con la que contamos y consecuentemente, adoptar una visión estratégica sobre determinados tópicos específicos.

Los cimientos de todo sistema de información se sustentan en los datos que lo componen y que - una vez compilados y sistematizados - permiten dilucidar y advertir escenarios más complejos desde nuevas perspectivas; un ejemplo sencillo que ilustra claramente esta situación (comúnmente real por cierto en el ámbito de la administración pública) lo constituye el siguiente caso. ¿De qué nos sirve contar con el dato referido al número de becas asignadas en el año 2008 en los 134 distritos que componen el mapa escolar del territorio bonaerense, si ese dato se encuentra aislado? ¿Qué utilidad real representa para un *decisor (polity making)* poseer este dato, contar con este y otros muchos más, si no se lo relaciona e integra con otros datos de contexto que dan sentido al marco referencial que se pretende analizar? ¿Acaso ese dato no cobra otro sentido, no adquiere otra significancia si se lo relaciona con la cantidad de establecimientos educativos existentes, el número de alumnos con necesidades de ayuda económico financiera y los índices de deserción y repitencia escolar?

No obstante ello, antes de definir los criterios cualitativos y cuantitativos con los que analizar y compilar los datos (realmente) existentes, nos enfrentamos con un desafío previo. ¿Cómo conseguir esos datos de gestión para poder compilarlos y transformarlos luego en información relevante para la toma de decisiones?

¹ Tómese en cuenta que la administración pública centralizada del gobierno de la provincia de Buenos Aires se compone de 11 ministerios, 4 secretarías de estado, a saber: Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros, Ministerio de Gobierno, Ministerio de Economía, Ministerio de Infraestructura, Ministerio de Seguridad, Ministerio de Justicia, Ministerio de Asuntos Agrarios, Ministerio de Producción, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Salud, Ministerio de Desarrollo Social, Secretaría General de la Gobernación, Secretaría de Derechos Humanos, Secretaría de Turismo y Secretaría de Deportes

Resulta para ello imprescindible tomar en cuenta determinadas características y especificidades de las organizaciones burocráticas propias del sector público (Oszlak: 1999; Iacoviello: 1996; Iacoviello, Zuvanic, Tomassi: 2003); en especial aquellos obstáculos y límites que podemos encontrar en relación a los mecanismos de recolección de datos y los circuitos de información que dan lugar a la configuración de esquemas y estructuras de comunicación y flujo de la información (Sisternas: 1999; Recasino Wise 2002).

En tal sentido, la experiencia de implementar un SIG en el ámbito provincial bonaerense da cuenta de la imperiosa necesidad de establecer (y reforzar) los circuitos tanto formales como informales de transmisión de datos, delineando una arquitectura de trabajo basada en referentes y enlaces institucionales, quienes simultáneamente componen tanto el primer como el último eslabón de la cadena de información y de las rutas de comunicación interinstitucional.

La dimensión informal de los canales de comunicación - entendida como la estructura de valores y significados que orientan, restringen o influyen la conducta y el accionar cotidiano de los recursos humanos que componen los distintos organismos de la administración pública² - reviste en esta primera etapa una importancia estratégica.

El factor primordial se constituye en la necesidad de generar lazos de confianza entre los diferentes organismos que interactúan e intercambian información entre sí, de modo tal que cada una de las dependencias estatales a las que se le solicita datos en forma periódica puedan corroborar empíricamente y en forma fehaciente que el tratamiento de la información provista no reviste propósitos ni fines poco claros o confusos sino que por el contrario se somete a un tratamiento riguroso y exhaustivo.

En tal sentido, la dinámica de relacionamiento interministerial que se conformó a partir del trabajo en red entre los distintos coordinadores de área de la Jefatura de Gabinete de Ministros y cada uno de los enlaces institucionales - formalmente designados - de los 11 ministerios y las 4 secretarías de estado, permitió una lógica de tareas mutuamente consensuadas y ampliamente legitimadas con el transcurso del tiempo.

Los datos compilados y sistematizados que se utilizan para la confección del primer producto derivado del SIG, denominado carpeta distrital,³ no solo dan cuenta de una lógica

² Lo que numerosos autores definen de manera más amplia como *cultura organizacional*, esto es: el sistema de valores que impregna los comportamientos de las numerosas capas de las organizaciones de la administración pública, se encuentran estas conformadas por burócratas profesionales de carrera o funcionarios políticos (Estevez: 2001; Felcman: 2001)

³ La modalidad de presentación de la información estratégicamente compilada y sistematizada tiene como principal eje de referencia a la unidad político administrativa fundamental del territorio bonaerense: el municipio.

de cooperación conjunta a nivel inter organizacional, sino que reflejan el producto de una tarea orientada a consensuar los criterios metodológicos con los que se definen *que* datos exponer y *como* presentarlos.

Un párrafo aparte merece alusión a la importancia que reviste contar con apoyo institucional de carácter eminentemente político para impulsar y consolidar la tarea de coordinación y compilación de información de gobierno.

En tal sentido la orientación y jerarquía que imprime la cumbre estratégica de la burocracia estatal (Mintzberg: 1979) marca el ritmo y la dinámica de interacción entre los diferentes organismos provinciales a la hora de intercambiar datos para construir información; desde una mirada profundamente enraizada en la administración pública, la evidencia empírica demuestra que la decisión de las máximas autoridades políticas opera como la variable independiente que configura y moldea las pautas de relacionamiento y los patrones de cooperación entre diferentes dependencias dentro del sector público estatal.

En suma, la postura del decisor político (*decisión maker*) resulta un pilar clave y fundamental para la puesta en funcionamiento de un SIG; constituye la base misma de los cimientos de la arquitectura de trabajo interministerial.

B- Criterios de clasificación y selección de los datos

Si uno de los puntos claves para desarrollar un SIG se fundamenta en el hecho de lograr confianza y consenso con los diferentes referentes y enlaces ministeriales que proveen de los datos necesarios para la generación de información, el tratamiento metodológico de estos datos y los criterios utilizados para exponer la información generada a partir de los mismos constituyen la herramienta indispensable en esta instancia de trabajo.

En esta fase del proceso, la experiencia da cuenta de una serie de dilemas organizacionales que afrontar, referidos puntualmente a la conveniencia de contar con uno o varios *proveedores de información*. ¿En qué medida resulta más beneficioso disponer de un solo referente ministerial que compile toda la información proveniente de su organismo? ¿Es esto posible, es esto deseable? ¿Cuáles son los principales riesgos que se afrontan al interactuar con varios referentes institucionales dentro de un mismo organismo provincial? ¿Cuál es la realidad organizacional de cada uno de los Ministerios y Secretarías de estado? ¿Cómo conciben dentro de cada organismo el tratamiento de la información? ¿En todos los organismos el tratamiento y la compilación de la información se desarrollan de la misma forma?

Justo es reconocer que muchas de las respuestas a estos interrogantes se develan a medida en que avanzamos en la interacción con los organismos y en el relacionamiento con los diversos referentes institucionales, en tal sentido la experiencia de trabajo nos remite indefectiblemente a una lógica operativa de carácter más inductivo, fundamentada en el ejercicio del ensayo, la prueba y el error.

Pese a contar con un explícito respaldo institucional, la barrera a sortear se centra ahora en el plano de la cultura organizacional predominante en numerosas reparticiones del ámbito público así como en la forma en que los organismos públicos conciben el uso, tratamiento e intercambio de los datos.

¿Para qué me piden información? ¿Por qué tengo que brindar datos que me pertenecen? ¿Cuál es el objetivo político que se persigue con este requerimiento de información?

Estas suspicacias e interrogantes parecieran ser un denominador común en la mayoría de los casos dentro de la administración pública bonaerense; sin embargo, el tratamiento en conjunto a nivel inter organizacional del procesamiento de los datos y un canal de comunicación fluido y transparente resultaron elementos claves al momento de consolidar una modalidad de trabajo basada en lazos de cooperación conjunta acorde con los fun-

damentos de acceso a la información y *accountability* propios de la nueva gerencia pública (Felcman: 2001).

El trabajo en red se constituye luego en la consecuencia derivada de esta mecánica de labor conjunta que muestra numerosos beneficios tanto a nivel inter e intra organizacional. En la medida en que a cada uno de los proveedores de los datos se le devuelve información desagregada y compilada (esos mismos datos transformados en información sistematizada y compilada integralmente), se afianza un lazo de interacción entre los distintos ministerios que redundan en beneficio de la velocidad e intensidad de los flujos de comunicación.

Es esta una de las (impensadas) consecuencias indirectas más fascinantes e interesantes que arroja la experiencia de diseño e implementación del SIG dentro del ámbito bonaerense; cabe resaltar que esta modalidad de trabajo con la información no solo implicó reajustes en los criterios y metodologías de relacionamiento dentro del equipo de recursos humanos de organismo coordinador (Jefatura de Gabinete de Ministros), sino también en el personal abocado a tareas similares del resto de los organismos provinciales interactuantes.

C- La Infraestructura necesaria para la conformación de un SIG

Como se mencionara anteriormente, el respaldo formal e institucional para la obtención de datos y la capacidad de construir y mantener confianza organizacional con los diferentes organismos con los que se interactúa - en base a un tratamiento riguroso de los datos a presentar - constituyen factores claves para el desarrollo de un SIG.

Asimismo, contar con una infraestructura informática que permita procesar considerables volúmenes de datos y disponer de un equipo de recursos humanos formados y preparados para trabajar en forma interdisciplinaria resultan no por ello menos importantes.

En relación a este punto la experiencia de gestión nos remite indefectiblemente a resaltar la relevancia estratégica de este último elemento por sobre el primero.

Sin dejar de reconocer las ventajas asociadas a los programas de software que permiten reducir sustancialmente los tiempos necesarios para procesar los datos, la práctica desarrollada en el ámbito de la Jefatura de Gabinete de Ministros da cuenta de la relevancia y las ventajas asociadas a formar personal preparado para interactuar mediante la colaboración mutua con representantes y miembros provenientes de otros ministerios.

Hacer hincapié en la necesidad de obtener un determinado sistema informático sin conocer previamente el tipo y la modalidad de datos a obtener, pareciera invertir el orden del razonamiento lógico, en la medida en que las características y funcionalidad propias de un sistema informático se configuran en base a las formas que adoptan los circuitos de información y sus tiempos de retroalimentación⁴.

Los recursos humanos juegan entonces un rol clave a la hora de actuar como enlaces e interactuar con los referentes institucionales de los ministerios participantes.

Su principal aporte no se acota a las cuestiones meramente relacionales sino que fundamentalmente se orientan a establecer y convenir los criterios metodológicos cualitativos y cuantitativos necesarios para definir el tipo de datos y la manera en que estos se presentan en una primera instancia y posteriormente generar y sistematizar la información en la etapa siguiente.

⁴ Hacemos referencia en este punto a una modalidad relativamente prevaleciente en el ámbito del sector público de adquirir paquetes de sistemas de software diseñados para organizaciones del sector privado que responden y se ajustan a otros estándares y modelos de frecuencia e intercambio de información. Estos programas informáticos resultan muy efectivos en determinadas circunstancias, puesto que se encuentran diseñados principalmente para operar en el entorno organizacional del ámbito empresarial, lo que no implica que necesariamente resulten útiles y pertinentes para las burocracias estatales.

Es en este sentido que entendemos que el sistema informático y el soporte de software correspondiente juegan un papel subsidiario en esta instancia de desarrollo de un sistema de información de gestión (SIG).

La generación de sinergias derivadas de este proceso de retroalimentación ha dado lugar a innovadoras experiencias en el campo de la cultura y las prácticas organizacionales dentro del sector público de la administración bonaerense.

El diseño y puesta en práctica de mesas interministeriales en donde participan diferentes organismos provinciales abocados a responder y abordar una misma problemática existente en un municipio, constituye un claro ejemplo de ello⁵.

En estos espacios de articulación interinstitucional, se intercambian datos de gestión y posteriormente se genera información estratégica para coordinar la implementación de diferentes políticas públicas desarrolladas desde los distintos Ministerios en determinados municipios, de manera tal de lograr una articulación y sincronización de los planes y programas que llevan adelante estos organismos provinciales.

Contar con datos georreferenciados e información desagregada y contextual a nivel de determinados municipios o gobiernos locales, permite adoptar una mirada distinta de la cuestión socialmente problematizada que se pretende resolver (Aguilar Villanueva: 1997). Al mismo tiempo, evita yuxtaponer acciones de distintos organismos que se focalizan en una misma población objeto beneficiaria.

⁵ La alusión concreta es en referencia a la Mesa Interministerial de articulación de la gestión territorial para el desarrollo productivo y a la Mesa Interministerial de salud y seguridad del trabajo en la Administración Pública Provincial

D- Modalidad de trabajo: el trabajo en red, un factor clave para la sistematización de la información

El ejemplo de las mesas interministeriales - entre otros de los productos generados por el SIG como la carpeta distrital - ponen de relieve la importancia estratégica que adquiere el desarrollo del trabajo en red, con amplia difusión e intensa circulación de la información.

Nuevamente aquí, resulta menester señalar la importancia de conformar un equipo de trabajo multidisciplinario que interprete y conciba a los datos y las necesidades y requerimientos de información de cada área de gobierno como un bien común y no como un "*bien ganancial*"; esta concepción organizacional implica fundamentar un accionar en base a los beneficios de compartir el uso de la información y ampliar la perspectiva estratégica desde una óptica tridimensional.

La misma se traduce en el ejemplo concreto de la carpeta distrital que se elabora desde la Jefatura de Gabinete de Ministros.

En ella encontramos datos de gestión sistematizados y compilados correspondientes a todas las áreas de gobierno que se desarrollan e implementan a nivel municipal.

Asimismo, estos datos se relacionan con dos niveles superiores de análisis: una perspectiva agregada a nivel regional y otra a nivel provincial.

De esta manera resulta posible advertir y dilucidar datos de gestión desde tres niveles de agregación o desagregación diferentes, pero relacionados entre sí de forma interdependiente y recíproca.

Examinar los datos de gestión de un programa o política pública específica en forma aislada sin tomar en cuenta otros niveles de análisis o dejando de lado las acciones que emprenden otras áreas de gobierno, significa perder de vista una perspectiva integral y sistémica que de cuenta de todas las acciones de gobierno coordinadas entre sí y direccionadas en un mismo punto de georreferenciación.

Sin un trabajo de cooperación y interrelación entre los diferentes ministerios a la hora de intercambiar datos, la posibilidad de contar con esta mirada resulta prácticamente imposible; tampoco estará muy cercano el objetivo si contamos con la totalidad de los datos de gestión, pero carecemos de una tarea coordinadora encargada de compilarlos y darles sentido.

E- Etapa final: La construcción de la información (y sus consecuencias en la cultura organizacional)

Por todo lo mencionado a lo largo de las diferentes etapas que constituyen el proceso de diseño e implementación de un SIG, podemos concluir que existe una interrelación muy estrecha entre la concepción sobre el tratamiento y uso de los datos, la cultura organizacional imperante en los organismos de la administración pública y la conveniencia de desarrollar relaciones de trabajo en red para lograr sistematizar datos, analizarlos y generar luego información estratégica para la toma de decisiones.

Este desafío de gestión - no menor por cierto - resultará muy complejo de afrontar en la medida en que los organismos rectores a cargo de la coordinación de tareas de recolección y procesamiento de datos carezcan del apoyo político institucional necesario.

Asimismo, subyacen cuestiones inherentes a la sociología organizacional.

Los valores que impregnan la cultura burocrática de las organizaciones públicas, en reiteradas ocasiones orientan el comportamiento de los equipos de trabajo en base a concepciones sesgadas con relación a los procesos de intercambio y uso de la información, convirtiéndose este tipo de accionar en un claro límite para el desarrollo de sistemas de compilación de datos y generación de información.

Sortear este obstáculo trasciende las bondades y ventajas propias de cualquier tipo de software, por más innovador que este resulte.

No obstante ello, esta tarea es posible. El caso de la construcción y puesta en marcha del SIG en el ámbito de la Jefatura de Gabinete de Ministros del Gobierno de la provincia de Buenos Aires, es un ejemplo ilustrativo al respecto.

Contar con información fehaciente y sistematizada permite adoptar una visión estratégica de gestión, especialmente en entornos y contextos de incertidumbre como los que operan en el ámbito de la gestión pública.

Desarrollar sistemas de información dentro del ámbito de la gestión pública también resulta una táctica funcional no solo a las demandas múltiples de actores sociales, económicos y culturales provenientes de la sociedad civil sino a los requerimientos de acceso a la información, *accountability* y transparencia que subyacen detrás de estos.

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

Drucker, Peter (1993) *Gerencia por resultados*, Princeton Pint, New Cork

Echebarría, Koldo y Mendoza, Javier, (1999) “La especificidad de la gestión pública: el concepto de management público” , en Losada i Marrodan *¿De burócratas a gerentes?. Las ciencias de la administración aplicadas a la administración del Estado*, Washington, BID, pp. 15 – 46

Felcman, Isidoro (2001) “Marco conceptual y referencial para el análisis de la cultura organizacional de la administración pública argentina”, *VI Congreso CLAD*, Buenos Aires.

García Delgado, Daniel (1998) “*Estado nación, y globalización*”. Editorial Ariel Ciencia Política, Buenos Aires. Cap. I y II

Held, David (1997) *La democracia y el orden global*, Ed. Paidos, Buenos Aires

Held, David (2003) “Globalización-antiglobalización. Sobre la reconstrucción del orden mundial”, Ed. Paidos, Buenos Aires

Iacoviello, Mercedes, (1995) “La experiencia del Federal Civil Service” , *Revista Aportes*, Año 2 N° III (también disponible en www.ag.org.ar)

Iacoviello, Mercedes, (1996) “El juego político y las estrategias de recursos humanos en las organizaciones públicas”, *Cuadernos CEPAS*, N° 4, CEPAS – AGG

Iacoviello, Mercedes, Tommasi Mariano y Zunaic, Laura, (2003) “Politización, estrategia y cultura burocrática: áreas de abordaje para la reforma del servicio civil en Argentina”, *V Congreso CLAD*, Panamá.

Mintzberg, Henry (1979) *The Structuring of Organizations* New York: Prentice-Hall

Oszlak, Oscar (1980) “Burocracia estatal: cementerio de proyectos políticos”, en *Políticas públicas y regímenes políticos*, CEDES , Vol 3, N°2 .

Oszlak, Oscar (1980) “Burocracia estatal: cementerio de proyectos políticos”, en *Políticas públicas y regímenes políticos*, CEDES , Vol 3, N°2 .

Oszlak, Oscar, (1997) “Estado y sociedad: ¿nuevas reglas de juego?. *Revista del CLAD Reforma y democracia*. N° 9, Caracas.

Prats i Catalá, Joan, (2003) *Reinventar la burocracia y construir la nueva gerencia pública*, Biblioteca virtual del Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña

Ramio Matas, Carles (2001) “Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de estado y cultura institucional”, en *Revista del CLAD Reforma y democracia*. N° 21, Caracas.

Recasino Wise, Louis, (2002) "*Public management reform: competing drivers of change*" in *Public Administration Review*, Vol. 62, N° 5 pp. 555 - 567

Salinas Ortiz, José (2008) "*Análisis de decisiones estratégicas en entornos inciertos cambiantes y complejos*"

Sisternas, Xavier (1999) "Los recursos humanos en las administraciones públicas: un enfoque de gestión"; en Losada i Marrodan *¿De burócratas a gerentes?. Las ciencias de la administración aplicadas a la administración del Estado*, Washington, BID, pp.290 – 336