

# POLÍTICA CRIMINAL Y GERENCIA PÚBLICA: CONCEPTOS, CARACTERÍSTICAS Y RELACIONES

CRIMINAL MANAGEMENT: FROM THE NEW PUBLIC MANAGEMENT TO THE OPEN GOVERNMENT

**CLAUDIO GONZÁLEZ GUARDA**  
UNIVERSIDAD DE O'HIGGINS

## RESUMEN

El presente trabajo describe a la Nueva Gestión Pública, como la tendencia organizacional y de política pública, relacionada con un conjunto de técnicas, valores, discursos y principios inspirados en la gestión empresarial, referidos a establecer cómo se debe administrar el sector público contemporáneo. Debido a que este enfoque se centra en la búsqueda de resultados, en la eficiencia y eficacia de la labor gubernamental, describimos su evolución y elementos esenciales, remarcando las diferencias respecto a la forma en que la burocracia tradicional ha organizado al Estado. Concluimos que: a) A pesar de que la nueva gestión pública estaría moviéndose hacia nuevos paradigmas como el denominado gobierno abierto, “nuevo servicio público” o hacia la comprensión de las organizaciones públicas con capacidad de aprendizaje y adaptación, el gerencialismo sigue siendo el modo protagónico de la administración pública; b) Este debate encuentra eco en el campo penal, en el denominado “gerencialismo penal”, comprendido como la tendencia político criminal con énfasis en la eficiencia, los resultados y minimización de costos en la gestión de las organizaciones del sistema penal.

## ABSTRACT

This paper describes the new public management, as the organizational and public policy trend, related to a set of techniques, values, discourses and principles inspired by business management, referred to establish how to manage the contemporary public sector. Because this approach focuses on the search for results, on the efficiency and effectiveness of government work, we describe its evolution and essential elements, highlighting the differences with respect to the way in which the traditional bureaucracy has organized the State. We conclude that: a) Although, the new public management would be moving towards new paradigms, such as the so-called, open government, “new public service” or towards the understanding of public organizations with capacity for learning and adaptation, managerialism remains the central role model of the public administration; b) This debate is echoed in the criminal field, in the so-called “criminal management”, understood as the criminal political tendency with emphasis on efficiency, results and minimization of costs in the management of criminal system organizations.

## PALABRAS CLAVES

NUEVA GESTIÓN PÚBLICA / GERENCIALISMO / ORGANIZACIÓN

## KEYWORDS

NEW PUBLIC MANAGEMENT / MANAGERIALISM / ORGANIZATION

## Introducción

En el paisaje del debate político-criminal contemporáneo, sin duda, una de las fuerzas performadoras más relevantes, es el denominado gerencialismo penal (Feeley y Simon, 1992; Simon y Feeley, 1994, 2012; Garland, 2001; Brandariz, 2014, 2016; González, 2016, 2018). Sin embargo, es palpable en la literatura que muchos análisis parten desde un estado del arte preponderantemente penal o criminológico dando por hecho que el gerencialismo es una realidad ya encarnada en los sistemas penales. Sin embargo, creemos que este abordaje no ha considerado de manera suficiente los contenidos y debates propios del campo administrativo, económico u organizacional que reflexionan acerca del *new public management* y sus tendencias salientes.

El escenario anterior, es decir, la prescindencia relativa de los elementos claves de la nueva gestión pública, se vuelve crítico cuando los análisis sobre el gerencialismo penal se hacen partiendo de la base, insuficiente en nuestra opinión, de que todas las áreas o categorías del sistema penal están igualmente configuradas por un determinado tipo de gerencialismo penal. También, este escenario crítico es observable cuando los análisis sobre gerencialismo se fundan en la extrapolación de literatura o procesos histórico económicos dispares como la aplicación de los cánones del norte global respecto de los modelos gerenciales de otros contextos regionales o nacional diversos.

De este modo, en este artículo se pretende, con las limitaciones del caso, exponer los elementos claves de la nueva gestión pública y su rápido proceso de transformación. Ciertamente, en este trabajo nos aproximamos al fenómeno de la gestión en los sistemas penales desde una perspectiva más de administración que de política criminal propiamente tal. Lo anterior es relevante, pues, es en ese intersticio entre gestión y política criminal en donde usualmente surgen las

paradojas acerca de cómo, cuánto y con qué intensidad influye o está influyendo el *new public management* en las políticas públicas penales.

## Concepto y evolución de la nueva gestión pública

Ciertamente, una de las transformaciones más potentes de las últimas décadas en la forma de gestionar y organizar el sector público está constituida por el denominado *New Public Management* (NPM) o la nueva gestión pública. Su aporte ha sido intenso no solo por postular y propiciar la instalación de nuevas herramientas de gestión sino también por el potente sustrato ideológico que ha otorgado al asentamiento del imaginario neoliberal (Boltanski y Chiappelo, 2002).

Esta tendencia, en su dimensión más radical en inglés, se conoce como *managerialism* y cuya adaptación al idioma español se hace normalmente como gerencialismo y excepcionalmente como managerialismo. Nosotros, por economía narrativa, en algunos pasajes utilizaremos el acrónimo NGP, que responde a Nueva Gestión Pública o a Nueva Gerencia Pública. A pesar de que ambos conceptos significan lo mismo, la denominación “nueva gerencia pública” suele ser asociada a la etapa neoliberal del gerencialismo y por tanto temporalmente más tardía. En este trabajo usaremos normalmente estos términos de forma sinónima, salvo cuando haya que hacer alguna puntualización específica en un contexto concreto.

El gerencialismo en el campo de la gestión pública no es un fenómeno con influencia exclusiva en el sistema jurídico y, más específicamente, en el penal. Es más, seguramente es en este sector donde menos ha sido estudiado y donde más confusión hay sobre sus efectos. Otros ámbitos como economía, salud y educación (Halliday, 1995: 59) han sido campos de batalla prioritarios para su aplicación y, por tanto, son lugares donde más trabajos empíricos y teóricos encontramos sobre este tema. Es evidente que en estos sectores sociales las políticas públicas tienen un fuerte cariz ideológico y resumen en muchas ocasiones las alternativas políticas de la sociedad.

Con posterioridad han sido aplicados a otros sectores del aparato público.

Es un tema de debate dentro de la literatura la coherencia y vigencia del gerencialismo con sus propuestas iniciales. Nosotros sobre este punto seguimos a Omar Guerrero (1998, 2000, 2001, 2009) que sitúa el origen más moderno de esta corriente de la gestión pública en las obras de tratadistas franceses que de forma indirecta dieron cuerpo al ideario neoliberal. Por tanto, la eclosión del gerencialismo sería de raigambre francesa encabezada inicialmente por *Le secret des structures compétitives. Managenet ou bureaucratie?* (1966) de Octave Galinier y, en especial, por los trabajos de Michel Massenet sobre nueva gestión pública en *La nouvelle gestion publique: pour un etat sans burocratie* (1975). Posteriormente se sumarían a esta línea los trabajos de Roman Laufer y Alain Burland, esencialmente sus estudios sobre el enfoque de las nuevas relaciones entre la administración y el cliente-usuario como sustituto del ciudadano.

La obra de Massenet fue especialmente relevante para estudiar la introducción de los modelos de gestión privados dentro de la administración pública, poniendo el acento en la descentralización y en la gerencia basada en el cumplimiento de una misión. Otro de sus aportes consiste en haber puesto los fundamentos de la denominada “orientación hacia el cliente-usuario”, línea que posteriormente sería asumida por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Como hemos dicho, Massenet se basa en el trabajo de Gelinier quien “fue el impulsor de la orientación de la administración pública hacia el mercado y la noción de ciudadano-usuario, además de sustentar que la gestión pública se define a partir de las relaciones con los usuarios y sobre la base lógica de la eficiencia y relaciones costo-eficacia” (Guerrero, 2009: 13-14).

A fines de la década de los setenta y principios de los ochenta el proceso de asentamiento del gerencialismo es asumido por los países del ámbito anglosajón de forma amplia para luego irradiarse de manera global. Nueva Zelanda, por ejemplo, es uno de sus pioneros

centrándose en la idea de la rendición de cuentas o *accountability* (Paula, 2005). Ya a estas alturas se comienza a sustituir la palabra *gestión* por *gerencia* y por tanto se comienza a hablar de Nueva Gerencia Pública (NGP).

Esta evolución no tardó en ser potenciada por ciertos gobiernos conservadores que se encontraban en plena implementación de programas que contenían una serie de políticas que buscaban la reducción del estado y que se movían bajo la proclama de buscar una mayor eficiencia del aparato público. El soporte político a esto lo dieron los gobiernos de Margaret Thatcher en Inglaterra y Ronald Reagan en Estados Unidos.

En sentido estricto la NGP, como suele ocurrir con muchos fenómenos sociales y económicos complejos, existía previamente, pero sus contornos no estaban definidos y tampoco había recibido nombre como tendencia específica. La obra *A Public Management for All Seasons* (1991) de Christopher Hood y el trabajo *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector* (1992) de David Osborne y Ted Gaebler, son nombradas generalmente como los trabajos rupturistas y las lanzaderas ideológicas que identificaron la nueva administración pública con las reformas que se estaban llevando a cabo en el Reino Unido. Pero también a estas alturas la NGP ya se estaba expandiendo por Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda, Suecia, Canadá y Japón (Pollitt, 1993; Lynn, 1996a y 1996b).

Los objetivos que generalmente perseguidos por este proceso de “modernización”, son los siguientes:

1. Esfuerzos por disminuir o contener el crecimiento del gobierno en lo referente a personal y gasto público.
2. Cambio hacia la privatización o cuasi privatización, con renovado énfasis en la subsidiaridad de la provisión de servicios públicos.

3. Desarrollo de una amplia agenda internacional enfocada en los grandes temas de administración pública, diseño de políticas, estilos de decisión y cooperación internacional.
4. El desarrollo de la automatización, particularmente en tecnologías de la información, producción y distribución de servicios públicos (Araya y Cerpa, 2009).

Ya en su despliegue más ideológico, se suele debatir acerca de la profundidad de la conexión entre neoliberalismo y la NGP. No cabe duda de la fuerte relación entre ellos. Como se sabe, la autonomía conceptual del neoliberalismo surge a fines de los años treinta con el “coloquio de Lippmann” (1937), potenciado posteriormente por la *Sociedad Mont-Pélerin*, a la que entre otros insignes miembros pertenecían Friedrich von Hayek, Milton Friedmann, Karl Popper, etc. El neoliberalismo estuvo así invernando muchos años dado que no tenía el suficiente músculo que lo pusiera en movimiento hasta que en la década de los setenta surge la oportunidad histórica de aplicarlo en el “laboratorio” nacional que ofreció la dictadura de Pinochet en Chile. Más tarde será asumido por los gobiernos conservadores de Estados Unidos y Reino Unido. Pronto palabras como privatización y desregulación se hicieron planetarias, a lo que coadyuvó la emergencia académica del neoliberalismo, materializado en el *Public Choice*. Esta línea de políticas públicas mostró a su vez una gran capacidad para la propagación de la nueva gerencia pública (Guerrero, 2009)<sup>1</sup>.

El gerencialismo emergió en un contexto de crisis económica, tanto la del petróleo de los años setenta como la crisis crediticia de principios de los ochenta. Provocó ciertamente un impacto muy fuerte en la concepción del estado de bienestar de los países desarrollados y condujo a visiones reactivas al mismo. De este modo, el *New Public Management* o *Managerialism*, al que también se le suele

---

<sup>1</sup> Otras palabras o categorías propias que el neoliberalismo propagó fueron: despublicación, redimensionamiento, liberalización, desreglamentación, desincorporación, desestatización, desintervención o desnacionalización (Guerrero, 2008: 12).

llamar *neo-taylorismo*, pasó a constituir una de las formas concretas en que el neoliberalismo se materializa en la fase de administración de las funciones del estado y desde ese momento se configuró en ese sector como la forma casi única de afrontar el convulso momento económico.

En este período el rol de lo público y de las organizaciones públicas se debilita, pero además se debilita la política en sí misma, la ética del bienestar y el modelo burocrático de organización. De hecho, de la crisis económica que sufren hoy las economías capitalistas occidentales se suele culpar, no sin razón, a la desregulación sufrida tanto por la sociedad como por la política a fines de los años ochenta. Desregulación que generó el poder casi incontestable de las grandes corporaciones y de un capitalismo financiero o de casino.

Las técnicas importadas al mundo de lo público, similares a las técnicas empleadas por el mercado, trajeron consigo los conceptos de eficiencia y de competencia. La nueva gestión pública, que según muchos autores ha llegado a ser conceptualmente incoherente e incluso "un fantasma de aspecto terrible", penetró en lo más hondo de las administraciones públicas en todo el mundo, contribuyendo a la redefinición del rol del estado en cada uno de los países donde se produjo su adopción. La NGP se comprendió en su momento como de utilidad universal, replicable a todas las administraciones públicas independientemente de las características, estructuras, institucionalidad, grados de desarrollo y problemas de cada país (Araya y Cerpa, 2009).

Este nuevo paradigma se instaló en la discusión tanto académica como profesional en un contexto de transformaciones, como ya hemos dicho, más amplias, entre las que sobresale la caída del estado de bienestar, el llamado ajuste estructural, la desregulación de las economías y, en general, profundas transformaciones en el pensamiento económico mundial. Es el tiempo en que se produce el viaje desde la visión *estado-céntrica* a la visión *mercado-céntrica*, como lo

indican Araya y Cerpa (2009) y Sunkel (2002). En ese momento las interpretaciones de lo público llegan predominantemente desde el mundo de la disciplina económica particularmente de la teoría de la elección pública.

En el importante rol de los organismos internacionales en la difusión de esta nueva gestión pública destaca el papel que jugó la propia ONU. Lo refleja, por ejemplo, el *Informe mundial del sector público. globalización y estado* (2001) donde se recomendaba, entre otros lineamientos, lo siguiente:

1. Enfatizar los resultados, otorgando importancia a la medición del desempeño, el monitoreo y la evaluación.
2. Acentuar la reducción de costos.
3. Promover la privatización, la externalización y la descentralización de servicios prestados por el estado y el gobierno.
4. Centrarse en tareas o atribuciones esenciales y de alta prioridad.
5. Devolver responsabilidades decisorias tanto cuanto sea posible al usuario final.
6. Proveer servicios costeables y eficaces al sector privado.
7. Orientarse hacia el cliente y designar a los ciudadanos como “clientes valorados”, comprendiéndolos como grupos de interés con capacidad de “empoderamiento” real.

Esta serie de medidas que se van afianzando en el aparato público paulatinamente fueron criticadas por diversos autores (Pollitt, 1993). Esencialmente se dejaron de ver como una serie más o menos ordenada de técnicas y herramientas y se empezaron a calificar como un verdadero programa ideológico, primero de los grupos conservadores y luego de la “izquierda reformada” que encontró en él a uno de sus principales aliados y difusores a través de la denominada *tercera vía*.

El objetivo-consecuencia de desmantelar el estado de bienestar se vio fortalecida por la emergencia de un nuevo paradigma gerencial surgido como una nueva fuerza socio-económica superadora del capitalismo y del comunismo. Este nuevo paradigma ha sido denominado la sociedad de los *gerentes* (Enteman, 1993) y desde perspectivas sociológicas más amplias se llegó a hablar de una verdadera *mcdonalización* de la sociedad, poniendo el acento en los conceptos *de eficiencia, cálculo, previsibilidad y control* (Ritzer, 1996).

Para Pollitt (1993), quien estudió los efectos del gerencialismo en los servicios de salud y educación del Reino Unido y Estados Unidos, la pregunta de qué se entiende por gerencialismo puede responderse en varios niveles interrelacionados. Sus defensores esgrimen generalmente los siguientes:

1. La vía principal para el progreso social se encuentra actualmente en el logro de incrementos continuos de la productividad definida según criterios económicos.
2. El incremento de productividad se debiera conseguir con el aumento de la tecnología, lo cual incluye el uso de una gerencia científica.
3. La gerencia es una función independiente e identificable dentro de las que componen las tareas de organización y la que desempeña el papel principal a la hora de planificar, ejecutar y evaluar las mejoras necesarias en la productividad. El éxito empresarial dependerá cada vez más de las cualidades y profesionalidad de los gerentes.
4. El desempeño por los gerentes del papel crucial anterior exige que dispongan de un margen razonable de maniobra denominado "derecho a gestionar"<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Alguna literatura suele hablar de "gerencialismo clásico", que sería aquel orden administrativo nacido de las teorías de Max Weber, y que por tanto comulga en general con los postulados de la burocracia clásica. Por el contrario, muchas de las características del gerencialismo que describimos aquí, van en sentido contrario a dicha concepción weberiana.

## Características esenciales del gerencialismo

No existe un conjunto único de elementos que definan el gerencialismo. Sus contenidos dependerán entre otros factores del contexto geopolítico y momento histórico en que fue aplicado, de la influencia de las directrices de organismos internacionales, y de la estructura previa que tenía el aparato público en que fueron instaladas las herramientas gerenciales. Por esta razón normalmente se lo caracteriza simplemente contraponiéndolo a la administración pública tradicional. Un resumen de estas diferencias las podemos observar en el esquema siguiente:

<b>Administración tradicional</b>	<b>Nueva gestión pública</b>
Rigidez. Predominio de reglas y normas.	Flexibilidad. Desregulación.
Sistema centralizado.	Sistema descentralizado.
Sistemas de gestión administrativos. Predominio de criterios de caja.	Criterios de gestión empresariales.
Énfasis en los insumos y procesos.	Énfasis en los resultados.
Visión a corto plazo.	Visión a medio y largo plazo.
Organización jerarquizada.	Organización basada en una clara rendición de responsabilidades.
Enfoque interior en criterios políticos.	Enfoque exterior en los ciudadanos.
Oscurantismo.	Transparencia. Claridad en las actuaciones y en la elaboración de la información.
Cultura burocrática.	Cultura de resultados. Importancia del liderazgo

**Fuente:** Adaptado de Cortés Fleixas (2005: 77).

Ahora bien, después de muchos años de aplicación de la NGP en muchos lugares del mundo, la literatura actual ha llegado a ciertos elementos mínimos que harían posible comprender la nueva gestión pública. Así, la propuesta de Parrado (2015: 131-133), en base a Hood (1991), Pollit (1993), Arenilla (2011) y Hughes (2012), sintetiza el gerencialismo de la siguiente forma:

1. La gestión pública se orienta hacia los resultados y no hacia los recursos y el procedimiento legalista. El punto de partida de un gestor público son los productos y los impactos a alcanzar. La legislación y los recursos importan, pero el impulso de la actividad pública son los resultados a ser logrados.
2. Las habilidades para alcanzar resultados y gestionar eficientemente son distintas de los conocimientos técnicos requeridos habitualmente a los funcionarios de la administración pública tradicional. El directivo debe saber cómo alcanzar resultados estableciendo objetivos relevantes, midiendo su consecución y negociando los recursos necesarios para alcanzarlos<sup>3</sup>. La adquisición de habilidades genéricas de este tipo permitiría a los directivos públicos rotar entre las organizaciones del sector público sin necesidad de demostrar un conocimiento técnico del sector.
3. Se intenta controlar los costes y el presupuesto de los servicios públicos mediante técnicas contables más estrictas, como la contabilidad analítica.
4. Se adopta el enfoque del ciudadano-cliente. Se produce una adaptación de las prácticas privadas, y la administración deja de pensar en el ciudadano como "súbdito" o "administrado" y lo trata como "cliente".
5. El diseño organizativo se aleja de las grandes burocracias. Como se sabe, la moderna gestión pública está íntimamente conectada con los postulados de la economía neoclásica y, en particular, con la teoría de la elección racional. Esto implica que propende a la "desagregación" del Estado y no a una integración vertical, a diferencia de la administración pública tradicional.

En este sentido se diferencia entre el órgano que decide y el órgano que ejecuta. Así, el Estado asume un rol de coordinador/regulador entre las unidades, adoptando "la teoría del agente-principal" (Vickers y Yarrow, 1991) que lleva a

---

<sup>3</sup> Esta negociación se dará especialmente, con independencia del tipo de servicio de que se trate (justicia, educación, salud etc.), con alguna entidad dependiente del ministerio de hacienda o finanzas. Como ya hemos mencionado, finalmente es este ministerio quien se ha convertido en el garante de la aplicación de la gestión pública enfocada en los resultados.

establecer una distancia organizativa entre las unidades decisoras y ejecutoras. La tendencia a introducir mayor competencia en la prestación del servicio surge de la “desagregación” del estado en distintas unidades que pueden competir entre sí.

No hay que olvidar que durante la evolución de la teoría administrativa, y como una derivación de la idea de división del trabajo y especialización de tareas, el enfoque neoclásico propuso el concepto de la “departamentalización” de la empresa y de las organizaciones en general (Chiavenato, 2014: 148 y ss.). En el sistema penal esta herramienta es observable en las “distancias organizativas” que existen ya no solo entre las diferentes instituciones del Estado sino incluso entre las distintas divisiones, unidades o departamentos que existen al interior de cada una de las organizaciones del sistema penal. También, en el modo auto-referente en que opera el sistema de fiscalías, donde incluso se fomenta la competencia entre ellas a través del sistema de indicadores de gestión. Esto también es observable en otros servicios públicos: en educación, la competencia por los mejores alumnos; o, en el sistema sanitario, los hospitales compitiendo por atraer pacientes.

6. Los servicios públicos se basan más en una relación contractual. Mientras la administración pública tradicional se funda en una estructura jerárquica, la lógica gerencial promueve una cultura contractual, entre el ministerio y las “agencia” que brindan servicios, entre los ministros y los altos funcionarios; entre las autoridades públicas y los consumidores<sup>4</sup>.

## Visiones alternativas al gerencialismo

Las visiones gerenciales fueron implementadas a gran velocidad. El mundo académico trató de acomodarse a esta nueva visión del

---

<sup>4</sup> Valga como ejemplo de esto en el sistema penal los denominados “Convenios de gestión”. Un ejemplo de ello lo vimos a propósito del sistema de metas de gestión en la fiscalía chilena. Estos convenios a nivel macro se dan, entre directivos superiores y ministerios; a nivel medio, entre directivos de unidades, divisiones o zonas geográficas y directivos superiores; y a nivel micro, entre directivos medios o bajos y funcionarios del servicio, que son los llamados “compromisos individuales” de logro de metas. Lo que subyace finalmente en esto es que, en el contexto de diferenciar decisión y ejecución de política pública, el responsable final del resultado a alcanzar es el directivo público o el funcionario, y no el cuerpo político.

sector público. Inicialmente su rechazo fue total, para luego intentar morigerar sus efectos proponiendo modelos alternativos. Por ejemplo, clasificaciones como las de Ramió (2010) distinguiendo entre corriente neo-pública versus neo-empresarial intentaban rescatar principios como la igualdad y universalidad de los servicios públicos frente al discurso homogeneizador en los “*slogans*” de eficacia y eficiencia que promovía el gerencialismo.

Otra corriente reactiva fue el denominado neoweberismo o *public management reform*. Algunos de sus principales exponentes, como Pollitt y Bouckaert, pretendían una salida ecléctica entre la burocracia weberiana y la nueva gestión pública. Influidos por las corrientes del neo-institucionalismo ellos no rechazan de plano toda esta nueva forma gerencial de entender lo público pero ponen el acento en mantener ciertos elementos estructurales del constructo weberiano. Para más claridad esta postura la podemos sintetizar mediante el siguiente contrapunto entre sus elementos weberianos y neoweberianos (Pollitt y Bouckaert, 2004: 99-100; Moriconi, 2008: 91).

#### *Elementos weberianos:*

1. Reafirmación del rol del estado como el principal garante y creador de soluciones frente a los nuevos problemas de la globalización, los cambios tecnológicos, los cambios demográficos y las amenazas medioambientales.
2. Reafirmación del rol de la democracia representativa (central, regional y local) como el elemento legitimador dentro del aparato estatal
3. Reafirmación del rol de las leyes administrativas, modernizadas de manera adecuada en la preservación de los principios básicos referentes a la relación ciudadano-estado, incluyendo la igualdad ante la ley, la seguridad jurídica y la disponibilidad de marcos legales para evaluar las acciones del estado.
4. Preservación de la idea de un servicio público con una cultura, estatus, términos y condiciones distintivos.

*Elementos neweberianos:*

1. Cambio de la orientación del trabajo administrativo, antes interna y con gran atención a las reglas burocráticas y ahora con una orientación externa más adecuada a las necesidades y preferencias de los ciudadanos. Se intenta crear una cultura profesional de calidad de servicio.
2. Complementación del rol de la democracia representativa con una gama de dispositivos para la consulta popular y toma en consideración de los puntos de vista de la población.
3. Modernización del derecho administrativo, sobre todo hacia la realización de auditorías, fomentando una orientación hacia el logro de resultados antes que hacia el cumplimiento estricto de los reglamentos. Cambio en el énfasis de los controles, desde un modelo ex-ante a un modelo ex-post.
4. Cambios en los criterios de profesionalización del servicio público, de modo que el funcionario no sea meramente un experto en el derecho relevante para su esfera de actividad sino también un gerente profesional dedicado a satisfacer las necesidades y preferencias de los ciudadanos.

### **La gestión por resultados (GPR)**

Han transcurrido casi tres décadas desde los primeros retoques gerenciales en la administración pública moderna. La pregunta lógica a estas alturas, sería qué expresión o estilo del gerencialismo es el que actualmente se impone. La respuesta inicial pareciera no ser otra que la denominada “gestión por resultados”.

Pareciera bastante evidente que la colonización del Estado llevada a cabo por el gerencialismo se habría producido de afuera hacia adentro. Parafraseando a Guerrero (2009), el exo-gerencialismo habría puesto su acento y propiciado primero en las transformaciones externas a la administración, por ejemplo, la privatización y la externalización de servicios. Posteriormente, lo que podríamos

denominar el endo-gerencialismo se habría centrado en llevar a cabo transformaciones en la gestión interna de las organizaciones públicas.

Es en esa segunda oleada gerencial donde se observa con más claridad la migración de herramientas de gestión del campo privado a lo público. En este capítulo ya nos hemos referido individualmente a algunas de estas nuevas herramientas gerenciales como la planificación estratégica, el control de la gestión, el sistema de indicadores y el CMI. Sin embargo, en la actualidad se sostiene que el paradigma de gestión que engloba a todos estos procesos y técnicas es la denominada "gestión basada en los resultados" (*Result Based Management o RBM*), también llamada "gestión orientada por la gestión" (*Result Oriented Management o ROM*). Ambos términos los usaremos en términos equivalentes, aunque preferiremos por su difusión en la literatura internacional el acrónimo GpR (gestión por resultados).

Dada la dinámica de las escuelas de gestión y las múltiples superposiciones conceptuales existentes, no está completamente clara la ligazón entre el gerencialismo y la GpR. Si bien es cierto que la mayoría de la literatura establece que existe una relación directa entre ambos conceptos otros afirman que históricamente la GpR descende de los trabajos de Peter Drucker acerca de la administración por objetivos (APO). Justamente por esta razón ya hemos destacado esta herramienta gerencial al relatar los principales aportes del enfoque neoclásico en la evolución de la gestión.

La administración por objetivos tuvo un impacto directo y rápido en la práctica de la gerencia privada. Su adaptación a otro tipo de organizaciones, como las del sector público, se produjo sobre todo por medio de lo que se llamó el método de marco lógico (MML). Este fue un método que se utilizó especialmente para evaluar la planificación de proyectos orientados a ciertas finalidades. El relato histórico establece que la GpR tuvo una primera aplicación en todo el sistema de ayudas para el desarrollo internacional para luego trasladarse a la implementación de proyectos y a la evaluación de

“impacto” del sector público. De este modo actualmente se habla de la Gestión para resultados de desarrollo o en su acrónimo GpRD (Álvarez, 2014).

En realidad, lo que habría sucedido es que el gerencialismo cogió este enfoque de gestión por los resultados, lo hizo suyo, y lo convirtió en uno de los elementos esenciales en su objetivo de transformar el sector público.

De hecho, autores como Cunill y Ospina (2008), entre otros, suelen establecer que la GpR no tiene solo una raíz privada, sino que tiene que ver con los paulatinos procesos de democratización de la sociedad occidental. Este proceso habría provocado que los ciudadanos exigieran a los cuadros políticos y a las autoridades en general que las políticas públicas tuvieran un real impacto sobre su calidad de vida.

Lo cierto es que hoy en día la GpR se ha impuesto como modelo de gerencia pública. Ideas como la gestión de “calidad total” o la gestión por objetivos han cedido terreno a la moda de la gestión pública por resultados, siendo además promovida por los propios organismos internacionales. De hecho, al explicar en epígrafes anteriores los contenidos de la planificación estratégica y control de la gestión nos basamos en los trabajos desarrollados por la CEPAL que adhiere en lo esencial a lo planteado por esta línea de gestión. Por tanto, conceptos como gobierno abierto, información por desempeño, presupuesto por resultado, entre otros, pertenecen todos a la familia de la GpR y se han popularizado en la literatura y práctica de la gestión de las instituciones públicas en los últimos años<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> La “Carta iberoamericana de la calidad en la gestión pública” (2008) define calidad de gestión pública: “como una cultura transformadora que impulsa a la administración pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficacia en el uso de los recursos públicos. La calidad de la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la administración pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad”.

En Latinoamérica el concepto de GpR suele estar contenido explícitamente en la visión de muchos ministerios de hacienda o áreas de finanzas, como ya se indicó a propósito de la DIPRES chilena. Además, los gobiernos de la región han optado por ella a tenor de lo establecido en la Carta iberoamericana de calidad en la gestión pública, la cual menciona dos propósitos fundamentales de un buen gobierno democrático: “(1) Toda gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos, o como legítimo participante en el proceso de formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social; (2) La gestión pública tiene que orientarse para resultados, por lo que debe sujetarse a diversos controles sobre sus acciones, suponiendo entre otras modalidades la responsabilización del ejercicio de la autoridad pública por medio del control social y rendición periódica de cuentas”<sup>6</sup>.

### **El sistema de gestión del rendimiento**

La GpR tiene múltiples dimensiones como la transparencia, la rendición de cuentas o la orientación al usuario. Pero sin duda lo que la define es su tendencia a hacer primar los resultados de la gestión sobre los procedimientos. Esto además ayuda a las instancias centrales y a los gerentes a gestionar las distintas unidades o divisiones a partir de resultados.

Para tener resultados hay que medirlos. A estos efectos atenderemos a tres ejes fundamentales de lo que se denomina el Sistema de gestión del rendimiento (SGR) y que son los que en definitiva dan cuerpo a la gestión por resultados. Sin perjuicio de que en términos generales nos hemos referido a ellos en el control de la gestión, aquí los centraremos en el plano de la GpR. Estos son: a) los objetivos, b) las metas, y c) los indicadores.

---

<sup>6</sup> Información disponible en: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica/view>.

- a) Los objetivos son aspiraciones generales a alcanzar. Lo determinante para la gestión del rendimiento es que los objetivos aluden a resultados<sup>7</sup>.
- b) Una meta es la cantidad deseada de cambio, reflejada en un número o porcentaje. Para cada objetivo se deben determinar unas metas específicas a alcanzar en un período de tiempo determinado.
- c) Los indicadores son las variables que permiten medir qué tan cerca se está de alcanzar los objetivos y metas de la organización, enunciados en términos de productos e impactos. Esto se puede medir en porcentajes, medias, números absolutos etc. Los indicadores pueden ser objetivos (porcentaje de robos resueltos sobre el total de robos cometidos), o subjetivos-percepciones (porcentaje de ciudadanos que se sienten seguros cuando pasean por la noche por el centro de la ciudad) (Parrado, 2015: 137-138).

*Ejemplo para la política criminal:*

<b>Objetivo</b>	Reducir los homicidios para el año 2017 en Latinoamérica.
<b>Meta</b>	Reducción de un 10 %: Si la línea base el año 2016 es de 20 homicidios por cien mil habitantes, la meta será tener en 2017, 18 homicidios cada cien mil habitantes en Latinoamérica.
<b>Indicador</b>	Porcentaje de homicidios por cien mil habitantes.

Fuente: Elaboración propia

Lo cierto es que este modelo básico de objetivo/meta/indicador es ampliamente empleado en el ámbito público, y está actualmente en expansión en el sistema penal. Sin embargo, al mismo tiempo existe un fuerte debate en la literatura acerca de los problemas que trae aparejada la medición de resultados. Estos debates generalmente giran en torno a: en qué tipo de organización es posible medir los resultados, cómo morigerar las ambigüedades en los indicadores, cómo evitar la manipulación de datos para obtener determinados

<sup>7</sup> En español y en inglés algunos autores hacen una distinción entre objetivos genéricos (*goals*) y objetivos más concretos y operativos (*objectives*) (Parrado, 2015: 137).

resultados y si es preferible medir procesos o rendimientos, entre otros (Parrado, 2015).

Nosotros ciertamente no podemos extendernos sobre todo esto, aunque en las conclusiones haremos referencia a algunos de estos puntos. Sin perjuicio de ello, exponemos ahora una tabla que indica las ventajas o no del sistema de metas para una organización pública. Parrado (2015) en base a Tabot (2005) y Hughes (2012) lo resume así:

*Argumentos positivos y negativos para establecer metas de resultados:*

Positivos (+)	Negativos (-)
La organización se centra en los resultados, y no solo en el cumplimiento de la ley.	Siempre hay errores en la medición, lo que es inevitable en cualquier intento de cuantificación.
La rendición de cuentas se basa en la consecución de resultados relevantes para la población.	Es una visión incompleta. Pues solo con los indicadores de rendimiento, la actividad del sector público no se puede captar en su totalidad.
Facilita la elección del usuario de las organizaciones que obtengan buenos resultados.	En algunos casos, los sistemas de medición del rendimiento se vuelven muy complejos pues el afán de medirlo todo lleva a elaborar una cantidad ingente de indicadores.
Aumenta la satisfacción del usuario con el servicio. El usuario tiene una expectativa respecto del servicio en base a información.	Altos costos de transacción. En muchos casos la producción de indicadores relevantes, así como la utilización y el control de esa información son muy costosos. En algunos casos son necesarias además auditorías externas para medir los mismos indicadores.
Permite la evaluación del desempeño de los empleados públicos y su alineación con los objetivos organizativos.	Las evaluaciones son subjetivas, y se centran solo en los objetivos que a los directivos les interesa destacar para mostrar éxito en la organización.

**Fuente:** Elaboración propia adaptado de Parrado (2015: 150-152).

## **Evaluación de la implementación del gerencialismo**

Finalmente, si realizamos una evaluación de la implementación del gerencialismo no debemos ignorar que la nueva gerencia pública aplicada en diversos países del mundo, especialmente anglosajones, lo fue en sociedades que en general poseían un fuerte estado de bienestar, con baja corrupción, escaso clientelismo funcional y fuerte vocación de servicio público. Eso explica que este cambio organizacional se hiciera de forma más estructurada a diferencia de

como se ha hecho en las sociedades latinoamericanas. La literatura suele destacar particularmente el caso neozelandés como ejemplo de este contrapunto (Moriconi, 2008)<sup>8</sup>.

La mayoría de la literatura que evalúa este proceso en Iberoamérica (Armijo, 2011; Moriconi, 2008; Longo y Echebarría, 2000; Vicher, 2009; Cunill, 1997) piensa, como lo sintetiza con claridad Vicher (2009: 71, 76-77), que “la calidad pública ha disminuido o, al menos, no ha mejorado”. Paradójicamente organismos internacionales como el BID, CEPAL, OECD, el Banco Mundial o incluso el mismo CLAD<sup>9</sup>, que fueron promotores de la implementación de la NGP en la región, en sendas evaluaciones sobre el tema han suscrito muchas de las críticas que la literatura especializada indica sobre las falencias y tensiones de este proceso modernizador.

Pero además de las razones estructurales que apuntábamos previamente, es decir, la debilidad histórica de los “servicios civiles”, la fragilidad de sus instituciones, el escaso civismo, un sector privado informal, etc. (Ferraro, 2007; Waissbluth, 2003), existen otras razones más específicas que nos explican este fracaso.

Por ejemplo, el exceso y diversidad de leyes y decretos sin un objetivo claro o la focalización de los esfuerzos transformadores en ámbitos de la economía y en la recaudación de impuestos y no en los servicios básicos para la población. Además, muchas reformas se plantearon en la administración central descuidando la local.

---

<sup>8</sup> La doctrina indica que algunos de los cambios que el gerencialismo impulsó en la región son: La profesionalización del “servicio civil”, la configuración de la alta dirección pública, los sistemas de contratación, la admisión del sector privado en áreas históricamente públicas, el nuevo trato entre el estado y los funcionarios, la elaboración de un nuevo discurso acerca de la misma gobernanza del sistema público (Ramos y Scrollini, 2013; Moriconi, 2008). Para otros autores, cuatro son los componentes básicos de esta transformación: 1) indicadores de gestión; 2) compromisos de resultados; 3) evaluación de desempeño e incentivos; y 4) rendición de cuentas (Quintín, 2002; Cunill, 1997).

<sup>9</sup> Centro latinoamericano de administración para el desarrollo (1972). Es una entidad regional que tiene como eje de su actividad la modernización de las administraciones públicas. Este organismo en el año 1998 reunió a una serie de connotados especialistas sobre el tema de gestión pública; de este encuentro emanó un documento denominado “*Nueva gestión pública para América Latina*”, el cual trataba el desafío de cómo aclimatar la nueva gerencia pública en el contexto latinoamericano.

También en muchos casos se pasó de la rigidez burocrática al exceso de flexibilización y a la discrecionalidad administrativa (Cunill, 1997).

Este último punto es relevante, pues se relaciona con uno de los caballos de batalla de quienes propugnaban este nuevo modelo de gestión, que es el denominado proceso de “adelgazamiento” del estado. Lo cierto es que, como consecuencia de este proceso, más bien se ha desembocado en conductas irregulares o abiertamente corruptas motivadas entre otras razones en que al dejar muchos servicios en manos del mercado el estado perdió capacidad de regulación y vigilancia sobre la calidad de las prestaciones; a eso se sumó al bajo nivel de autorregulación y la escasa ética del sector empresarial que contrataba con el estado.

Lo cierto es que en términos generales el gerencialismo ha sido fuertemente cuestionado, esencialmente porque en su corazón no está la idea de gerenciar o manejar sino de operar más bien bajo las lógicas propias del mundo mercantil. Por tanto, ni siquiera es hijo de la tradición de la gestión científica, sino que promueve simplemente la introducción del espíritu empresarial de gobierno en la provisión de servicios y bienes públicos. En síntesis, la lógica del gerencialismo estaría más cercana a la idea del mercader que a la del productor, el mercader en estricto rigor gestiona la puesta en el mercado de los productos respectivos (Guerrero, 2009: 16).

El gerencialismo también ha hecho agua por otros motivos. Por ejemplo, en un momento determinado se convirtió más en una moda que en una corriente de manejo eficiente. A ello ayudaron dos razones: 1) Que la nueva gerencia pública fue construida a partir de un cuerpo conceptual y de una jerga mercadotécnica, pero no se encontraba teóricamente muy desarrollada; y 2) Esta moda fue puesta en marcha en gran parte por la vocación de consultoría inserta en ella.

Lo cierto es que hoy en día las tendencias más moderadas e híbridas del gerencialismo han agregado a la idea de eficacia, eficiencia y economía los factores de calidad y gobernanza (Guerrero, 2009: 19). En síntesis, como este mismo autor lo señala, en la

actualidad podemos establecer que la nueva gestión pública es un episodio histórico ya superado y que luego de haber transcurrido este “nuevo orden neo-gerencial” será el momento de comenzar a edificar la gerencia cívica desde la idea del estado cívico. No sabemos si esto es más un deseo del autor o una realidad comprobable en los hechos.

## **Conclusión**

Describir modelos tan complejos como la nueva gestión pública es una tarea siempre incompleta. A su propia diversidad conceptual, se suma el hecho de que el gerencialismo actual no es el mismo de los años ochenta o noventa del siglo pasado que fue el momento en que eclosiona el concepto a nivel internacional. Es más, para algunos el gerencialismo ya no existe y más bien estamos en una etapa de transición hacia un nuevo paradigma de “nuevo servicio público” en sintonía con la idea de gobierno abierto.

Así, la idea de gobierno abierto, si bien nace con el llamado de Barak Obama a una nueva forma de entender el gobierno, ha calado incluso a nivel latinoamericano. De este modo Carta Iberoamericana, aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Bogotá, Colombia, 7 y 8 de julio de 2016 y adoptada por la XXV Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno Cartagena de Indias, Colombia, 28 y 29 de octubre de 2016, entiende por Gobierno Abierto: “El conjunto de mecanismos y estrategias que contribuye a la gobernanza pública y al buen gobierno, basado en los pilares de la transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, colaboración e innovación, centrando e incluyendo a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones, así como en la formulación e implementación de políticas públicas, para fortalecer la democracia, la legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo” (Carta Iberoamericana sobre Gobierno Abierto, 2016: 5).

Asimismo, las corrientes imbuidas en la denominada gobernanza ecológica como visiones postmodernistas del campo organizacional

también están presionando hacia ideas superadoras de las perspectivas gerenciales en la forma de administrar el Estado (Robertson y Choi, 2010). De este modo, se intenta matizar la idea de que las organizaciones públicas son esas figuras monolíticas, burocráticas y racionales que pregonaba el gerencialismo clásico, idea que de alguna manera recogió el gerencialismo moderno incorporando elementos propios de la competitividad empresarial. Así, se propugna el concepto de que las organizaciones en general, incluyendo a las públicas, debieran ser instituciones que debieran tener "capacidad de aprendizaje" y por tanto su principal virtud es la adaptación al entorno.

De este modo, es innegable que el gerencialismo ha tenido y está teniendo una influencia intensa en el sistema penal en los últimos 30 años, con todos los matices nacionales y sectoriales que se puedan hacer, mucha literatura así lo confirma (Simon, 1994, 2012; Brandariz, 2014, 2016; González, 2018). La duda que hoy surge es si ese supuesto declive o la emergencia de nuevas visiones de gerenciales también tienen o tendrán un impacto en la conformación de las organizaciones de justicia penal y en los procesos de criminalización. Eso es un tema que excede los objetivos de este trabajo y por tanto no es posible abordar, sin embargo, abre un campo de análisis sugerente para futuras investigaciones.

## Referencias

- Álvarez, J. L.: “El paradigma de la gestión por resultados: orígenes y fundamentos”, *Conference paper*, Universidad de Costa Rica, 2014.
- Araya, E. y Cerpa, A.: (2009). “Después de la nueva gestión pública, ¿qué?”, *Agenda Pública*, VII (12), 2009.
- Arenilla Sáez, M.: *Crisis y reforma de la administración pública*, Madrid: Netbiblo, 2011.
- Armijo Quintana, M.: *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*, Santiago de Chile: CEPAL, 2011.
- Boltanski, L. y Chiapello, É.: *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid: Akal, 2002.
- Brandariz García, J. A.: *El Gobierno de la penalidad. La complejidad de la política criminal contemporánea*, Madrid: Dykinson, 2014.
- Brandariz García, J. A.: *El modelo gerencial-actuarial de penalidad. Eficiencia, riesgo y sistema penal*, Madrid: Dykinson, 2016.
- Chiavenato, I.: *Introducción a la teoría general de la administración*, México: Mc-Graw-Hill Latinoamericana, 2014.
- Cortés Fleixas, J. L.: *El presupuesto como instrumento de gestión pública: del presupuesto por objetivos al presupuesto de recursos*, Sevilla: Instituto Andaluz de Administración Pública, 2005.
- Cunill Grau, N. y Ospina, S. (eds.): *Evaluación de resultados para una gestión pública moderna y democrática. Experiencias latinoamericanas*, Caracas: CLAD, 2003.
- Cunill Grau, N.: *Repensando lo público a través de la sociedad*, Caracas: Editorial Nueva Sociedad y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 1997.
- Enteman, W. F.: *Managerialism. The emergence of a new ideology*, Wisconsin: The University of Wisconsin Press, 1993.
- Feeley, M. y Simon, J.: “The new penology. Notes on the emerging strategy of corrections and implications”, *Criminology*, 30 (4), 1992, 449-473.
- Ferraro, A. (ed.): *A la búsqueda del buen gobierno en América Latina. Gobernanza multinivel, reformas estructurales y cooperación internacional en las democracias latinoamericanas*, Barcelona: Bellaterra, 2007.

- Garland, D.: *La cultura del control, crimen y orden social en la sociedad contemporánea*, Barcelona: Gedisa, 2001.
- González, C. J.: “El *New Public Management* en las reformas al sistema de justicia criminal en Latinoamérica. El caso de Chile”, en: Rodrigo Torres (ed.): *Realidades y perspectivas de jóvenes investigadores. Nuevas fronteras de investigación*, Actas Coloquios EchFrancia, 7, 2015, 79-99.
- González, C. J.: *Gestión, Gerencialismo y Sistema Penal*, Buenos Aires: BdeF. 2018.
- Guerrero Orozco, O.: “El ‘management’ público: Una torre de babel”, *Convergencia*, 5 (17), 1998, 13-47.
- Guerrero Orozco, O.: “Management público, un concepto elusivo. Cuatro variaciones sobre el mismo tema”, *Revista de Administración Pública*, 100, 2000, 191-224.
- Guerrero Orozco, O.: “Nuevos modelos de gestión pública”, *Revista Digital Universitaria*, 2 (3), 2001.
- Guerrero Orozco, O.: “El fin de la nueva gerencia pública”, *Revista Chilena de Administración Pública*, 13, 2009.
- Halliday, J.: (1995). *Educación, gerencialismo y mercado*, Madrid: Morata, 1995.
- Hood, C.: (1991). “A public management for all seasons?”, *Public Administration*, 69, 1991, 3-19.
- Hughes, O.: *Public management and administration*, New York: Palgrave, 2012.
- Longo, F. y Echebarría, K.: *La nueva gestión pública en la reforma del núcleo estratégico del gobierno: experiencias latinoamericanas*, Caracas: CLAD, 2000.
- Lynn, L.: “Reforma administrativa desde una perspectiva internacional. Ley pública y nueva administración pública”, *Revista Gestión y Política Pública*, V (3), 1993.
- Lynn, L.: *Public management as art, science and profession*, New York: Chatham House, 1996.
- Mariconi, M.: *Retórica política y reformas de la administración pública en América Latina. Estudio crítico y comparado del discurso oficial sobre reformas administrativas en Argentina, Chile y Uruguay*, Tesis doctoral, Universidad de Salamanca, 2008.

- Osborne, D.: *La reinvencción del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*, Barcelona: Paidós Ibérica, 1994.
- Parrado, S.: *El Análisis de la gestión pública*, Valencia: Tirant lo Blanch, 2015.
- Paula, A. P.: *Por uma nova gestão pública: Limites e potencialidades da experiência contemporânea*, Río de Janeiro: FGV, 2005.
- Pollitt, C.: *El gerencialismo y los servicios públicos. La experiencia anglo-norteamericana*, Madrid: Ministerio de Economía y Hacienda, Instituto de Estudios Fiscales, 1993.
- Pollitt, C. y Bouckaert, G.: *Public management reform a comparative analysis*, Oxford: Oxford University Press, 2002.
- Quintín, A.: *Paradigmas emergentes de la reforma administrativa: la nueva gestión pública*, Caracas: mimeo, 2002.
- Ramió, C.: *Teoría de la organización y la administración pública*, Madrid: Tecnos, 2010.
- Ramos, C. y Scrollini, F.: “Los nuevos acuerdos entre políticos y servidores públicos en la alta dirección pública en Chile y Uruguay”, *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, 22 (1), 2013, 11-36.
- Ritzer, G.: *McDonalización de la sociedad. Un análisis de la racionalización en la vida cotidiana*, Barcelona: Ariel, 1996.
- Robertson, P. y Choi, T.: “Ecological Governance: Organizing Principles for an Emerging Era”, *Public Administration Review*, 2010, 89-99.
- Simon, J. y Feeley, M.: “Actuarial justice: The emerging new criminal law”, en: David Nelken (ed.): *The futures of criminology*, London: Sage, 1994, 173-201.
- Sunkel, O.: “Trascender el dilema Estado-Mercado: un enfoque sociocéntrico”, *Agenda Pública*, 1, 2002.
- Talbot, C.: “Performance management”, en: Ferlie, E., Lynn, L. y Pollitt, C. (eds.): *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford: Oxford University Press, 2005.
- Vicher, D.: “Reflexiones sobre las reformas neogerenciales: ¿hacia una nueva reforma administrativa?”, *Revista Chilena de Administración Pública*, 13, 2009, 53-85.

Vickers, J. y Yarrow, G.: *Un análisis económico de la privatización*, México: FCE, 1991.

Waissbluth, M.: “La insularidad de la gestión pública latinoamericana”, *Revista del CLAD. Reforma y Democracia*, 27, 2003.