

## *La reinención del Gobierno*

**David Osborne, Ted Gaebler**

Ed. Paidós, Barcelona, 1994

**A** literatura sobre a cuestión da reforma administrativa, que constitúe por méritos propios unha disciplina solidamente asentada dentro das ciencias administrativas, está vendo cuestionar, co inicio da década dos noventa, os enfoques que viña mantendo durante os oitenta.

Nos oitenta producíronse grandes reformas nas administracións occidentais. Foi a época dourada das privatizacións en Europa, especialmente na Gran Bretaña do thatcherismo, e do apoxeo das desregulacións nos Estados Unidos de Reagan e Bush.

A maior parte das publicacións sobre reforma administrativa apoiaban estas medidas e clamaban por un retroceso das fronteiras do Estado. Buscábase a amputación, no sector público, dos membros gangrenados pola ineficacia e polo dispendio e a súa reimplantación no sector privado, que sería quen de curalos e facelos revivir de novo.

Os noventa van deixar de lado moitas destas formulacións. Se nos oitenta o cambio proviña de Europa, máis concretamente do Reino Unido, o cambio nos noventa vai vir dos Estados Unidos de Bill Clinton.

Estes cambios reflectíronse rapidamente na literatura, sendo boa proba diso o informe do *National Performance Review*<sup>1</sup>, recentemente traducido ó español, e o libro que describimos aquí, tamén moi recentemente traducido.

Estes cambios, esta reinvención do goberno, xa non van na liña de amputa-lo sector público, senón de facerlle rebaixa-las graxas (usando palabras de Osborne e Gaebler) para ter un sector público máis forte e menos esclerótico. O Estado non debe, seguindo con expresións dos autores, asumir as funcións de remeiro da nave, senón as de temoneiro da mesma. O Estado deberá ser forte, ter capacidade de control e fiscalización, e non cederlle ó sector privado a xestión de moitos servizos públicos que polas súas características lle deben pertencer ó dominio público. Isto non vai obstar para que a xestión pública non adopte fórmulas de xestión menos ríxidas e incorpore nesta, influencias do espírito empresarial.

Neste contexto de transformacións do ámbito do público e para impulsar estas tendencias, aparece este libro, chamado a ser, se facemos caso dos criterios de David J. Houston<sup>2</sup>, un dos grandes libros en Administración da década dos noventa. É este un libro que está despertando unha enorme expectación tanto no mundo académico como no mundo dos xestores públicos, o que probablemente sexa debido a que os seus autores son un académico, David Osborne, e un xestor público, Ted Gaebler.

O libro consiste, a grandes trazos, nunha recompilación de experiencias levadas a cabo en administracións públicas norteamericanas e que demostran o enorme potencial de mellora que estas poden ter cunha nova xestión pública.

Comeza o libro cunha, para min, afortunada expresión que é a de que ó bo empresario non lle gusta, contrariamente ó que se pensa, o risco, senón que o que busca son boas oportunidades de negocio co menor risco posible.

O libro está dividido, ademais da introducción e de dous apéndices, en dez capítulos e unha conclusión. Cada capítulo describe unha das dimensións que conforman este novo modelo de funcionamento do Estado que se propugna e

<sup>1</sup> Vid. vicepresidente Al Gore (Informe do *National Performance Review*), "Crear una Administración pública que funcione mejor y cueste menos", *IVAP*, Oñati, 1994.

É digna de ser salientada a relativa celeridade coa que foron traducidos estes libros, celeridade á que non estamos afeitos por estas terras.

Nesta liña é tamén de interese un artigo recén publicado:

Al Gore, "The New Job of the Federal Executive" en *Public Administration Review*, vol. 54, nº 4, xullo/agosto 1994, pp. 317-321.

<sup>2</sup> Vid. David J. Houston, "Search for identity: The impact of the «Great Books» in Public Administration" en *International Journal of Public Administration*, vol. 16, nº 5, 1993, pp. 747-780.

## BIBLIOGRAFÍA E RECENSIONES

acompaña a descrición con numerosos exemplos tomados de experiencias norteamericanas.

Así falamos dun goberno catalizador, ou sexa que se dedique a leva-lo temón e non a remar, dun goberno competitivo, dun goberno dirixido cara ós resultados e inspirado nos clientes, nun goberno descentralizado, previsor e orientado ó mercado, entre outras dimensións.


Un dos aspectos, para min, máis interesantes do libro é a consideración de que o culpable, nunha esmagadora maioría dos casos (os autores cuantificana nun 85%), do mal funcionamento da Administración son os obsoletos sistemas de funcionamento, sendo os erros derivados do mal desempeño dos funcionarios só un 15%.

A influencia das teorías do TQM (*Total Quality Management*) é neste aspecto moi palpable.

Outro aspecto que eu destacaría é que os autores non caen no tópico de atribuírle as supostas deficiencias intrínsecas ó sector público, ó mal funcionamento da Administración, considerando que o mal está no sistema de funcionamento, non na titularidade do servicio. Fan un listado (*vid. pp. 460-466*) das funcións que son mellor desempeñadas polo sector público, daquelas que son desenvoltas mellor polo sector privado e das que son mellor xestionadas polo sector terciario ou por organizacións sen ánimo de lucro. Para os autores, a privatización vai ser unha solución máis, que non hai que desbotar, pero non "a solución".

O libro non se pode considerar de carácter científico, mais tampouco carece de rigor e transcende a mera recompilación de datos, hai un fondo prescritivo detrás, unha tentativa de renovar en profundidade a Administración, de introducir valores posmateriais (no sentido que lle dá Inglehart).

A obxección que eu lle faría ó libro é a de que considera en exclusiva experiencias norteamericanas, que son moi dificilmente extrapolables a realidades administrativas moito máis suxeitas cá americana ó principio de legalidade e ás regras de procedemento. E difícil, por exemplo, implantar en Europa os criterios flexibles de relación dos funcionarios que imperan nunha Administración, como a americana, que consideraba ata hai relativamente poucos anos os postos de funcionario como un botín para o partido gañador, o *Spoil System*, e que é moito menos rixida no seu funcionamento cá media das europeas.

Para concluír, recomendárle-la lectura deste libro, por unha banda, a tódolos xestores públicos, pois, a pesar da non posible extrapolación de moitas experiencias, van atopar unha obra que lles amosa moitos exemplos de bo desempeño na Administración e que seguro que lles fai aguza-lo enxeño na procura dunha maior racionalidade no funcionamento das súas organizacións. Por outra banda, recomendárle-lo ós estudiosos da materia, e ós lectores en xeral, porque este libro é un dos precursores dunha nova era na consideración da Administración e está chamado a ser, con total seguridade, como xa dixen antes, un dos “grandes libros en Administración” dos noventa. 

**Miguel Anxo Bastos Boubeta**

Dolseiro da EGAP

## *Normas para a presentación de orixinais*

1. Os traballos serán orixinais non publicados total ou parcialmente, nin enviados a outros medios de publicación.
2. Presentaranse en follas DIN-A4 mecanografadas a dobre espacio nunha soa cara e numeradas, incluíndo de se-lo caso e como máximo, 15 gráficos ou táboas.
3. As ilustracións serán numeradas segundo a súa orde de aparición no texto, co seu listado e lenda ou pé en folla á parte.
4. O título do traballo será breve (como máximo oito palabras) e poderáselle engadir un subtítulo. Non conterá abreviaturas nin notas.
5. Inclúiranse co título do artigo catro ou cinco descritores polos que se poida clasifica-lo artigo.
6. Baixo o título colocárase o nome do autor ou autores, incluíndose ó pé da páxina a profesión ou cargo principal co que desexan ser presentados.
7. O traballo irá precedido obrigatoriamente dun sumario ou resumo inferior a 150 palabras, sobre o contido e conclusións, sen notas ó pé. Acompañaranse á versión inglesa do sumario.
8. Os traballos completos enviaranse por triplicado.
9. A numeración dos apartados farase só con caracteres arábigos ata tres díxitos.
10. As notas a pé de páxina recolléranse ó final do manuscrito en folla á parte.
11. As referencias bibliográficas (e soamente as citadas no texto e nas notas) situáranse ó final do traballo e en orde alfabética de apelidos, do seguinte xeito:  
**Libros:**  
AUTOR (ano): Título do libro, número de edición, editorial, lugar.  
**Artigos:**  
AUTOR (ano): Título do artigo, en título do libro ou nome da revista, volume e número, paxinación, editorial, lugar.  
Nos casos de máis de un traballo do mesmo autor e ano, a este engadíraselle unha letra ordinal (1986, a; 1986, b; etc.).  
As citas, nas notas de páxina, remitíranse á bibliografía final indicando o autor, ano (con a, b, etc.), volume e páxinas interesadas.
12. Se se utilizan abreviaturas ou siglas (organismo, revistas, etcétera), incluírase o seu listado detrás da bibliografía.
13. Achegarase o enderezo postal e teléfono dos autores e a data de remisión do orixinal.
14. Os traballos asinados expresan a opinión dos autores e son da súa exclusiva responsabilidade, a tódolos efectos.
15. Os autores comprométese a corrixilas probas de imprenta nun prazo de sete días, entendéndose que, noutro caso, se outorga a conformidade co texto que aparece nelas. Non se poderá modificar substancialmente o texto orixinal a través desta corrección de probas.
16. Os traballos enviaranse a:  
**Revista Galega de Administración Pública**  
EGAP. Fontiñas, s/n  
15703 Santiago de Compostela.  
Galicia. España.