

## LA TRANSFORMACIÓN DEL GOBIERNO Y LA FORMACIÓN ÉTICA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS\*

*Leonardo Santana Rabell\*\**

Los esfuerzos por reformar el Estado y transformar la organización y funcionamiento del gobierno para hacerlo más eficiente y efectivo ha sido una constante en países de diversos sistemas político-administrativos y niveles de desarrollo económico. Desde los primeros años del siglo XX hasta mediados de los setenta, los esfuerzos estaban orientados hacia reformas administrativas “abarcadoras” o de “gran escala” del sector público, particularmente del Poder Ejecutivo. Sin embargo, las propuestas de grandes reformas gubernamentales no han resultado exitosas. De hecho, James G. March y Johan P. Olsen (1983) han sostenido que durante el pasado siglo los “grandes” esfuerzos realizados por reformar o reorganizar el gobierno fe-

---

\* Versión modificada de la ponencia presentada en el III Congreso Internacional de Recursos Humanos: “Innovaciones Organizacionales y Desarrollo”, en San José, Costa Rica, el día 21 de febrero de 2002. Este trabajo forma parte de un estudio más amplio que será publicado en la *Revista Ethos Gubernamental* de la Oficina de Ética Gubernamental de Puerto Rico.

\*\* Catedrático, Escuela Graduada de Administración Pública Roberto Sánchez Vilella, Universidad de Puerto Rico. (e-mail: lsantana@upracd.upr.clu.edu)

deral en los Estados Unidos han resultado en un rotundo fracaso. Estos autores sostienen que su impacto en la eficacia administrativa, reducción de costos o en el control de la gestión pública no fue significativo y que además tuvieron muy poca relación con los cambios administrativos ocurridos en el gobierno federal.

En general, los proyectos abarcadores de reforma administrativa han sido frustrantes para todos los sectores involucrados. Sin embargo, la ilusión de que las grandes reorganizaciones puedan lograr la eficiencia gubernamental se resucita constantemente tras cada cambio de administración. Esto es así porque las promesas de reorganización global del gobierno se convierten en un mensaje esperanzador de soluciones mágicas a problemas recurrentes.

La experiencia histórica en los Estados Unidos demuestra que la mayor parte de las propuestas de reorganización reposan por algún tiempo en una especie de “cesto de basura” (*garbage can*) que paulatinamente se traducen en pequeños cambios administrativos. Muchas de las recomendaciones que en un momento determinado causaron agrias contiendas políticas son aceptadas posteriormente sin oposición. No obstante, para March y Olsen los grandes proyectos de reorganización administrativa tienen resultados positivos a largo plazo porque los efectos del proceso de discusión pública pueden resultar en: 1) oportunidad de brindarle educación cívica a la ciudadanía sobre los problemas del gobierno; 2) permiten promocionar una serie de ideas sobre la reforma administrativa cuyo efecto es mantener latentes los argumentos a favor del cambio organizacional; 3) ayudan a conseguir apoyo para las propuestas que se consideran convenientes; y 4) al finalizar el calor de las discusiones, los informes y estudios técnicos permanecen como insumos de reformas posteriores.

De otra parte, Michel Crozier (1992) ha estudiado las experiencias de las reformas administrativas en Suecia, Japón y Estados Unidos, países industrializados, pero con cultura, tradición administrativa y sistemas políticos distintos. Los hallazgos de su investigación también evidencian las grandes dificultades que hacen prácticamente imposible obtener resultados efectivos con un proyecto de reforma global.

Con respecto a las reformas administrativas en América Latina, Bernardo Kliksberg (1990) ha llegado a conclusiones similares. De acuerdo con este autor, las propuestas de reforma que muestran los resultados más efectivos en los países latinoamericanos son aquellas que reemplazan la manera tradicional “totalista” de abordarlas, tales como: estrategias selectivas (dirigidas a la solución de problemas organizacionales concretos o viables), proyectos multiintegrados, y los que han logrado consenso sobre los objetivos y metodología de la reforma. Las reformas abarcadoras -sumamente pretenciosas- conllevan la semilla de su propia destrucción porque, a pesar de ser más atractivas para las promesas de los políticos, carecen de la concreción necesaria para orientar la acción y tienden a obviar los aspectos de poder e institucionales que le otorgan posibilidad al proceso de implementación.

En un estudio reciente, Oscar Oszlak (2002) argumenta que en América Latina y la región del Caribe los esfuerzos de reformas administrativas se tornaron más sistemáticos durante los años sesenta y setenta debido en gran medida al apoyo recibido por la Alianza para el Progreso y las Naciones Unidas. No obstante, es durante la década de los ochenta que se inicia un movimiento agresivo no solo para reformar las operaciones y funcionamiento de las organizaciones públicas sino que se desarrolla un esfuerzo concertado para reformar al Estado. Dos características principales diferencian estas reformas de las que se habían diseñado e implementado anteriormente. En primer lugar, las reformas anteriores a la década de los ochenta se efectuaron dentro de un clima ideológico en el que le atribuían o “reservaban al Estado un papel fundamental”, como instancia articuladora de las relaciones sociales y, por lo tanto, no se cuestionaba seriamente su intervención en el desarrollo económico.

En segundo lugar, las reformas abarcadoras iniciadas durante este tiempo tuvieron muy pocos resultados prácticos o “escasos progresos” reales. En sus propias palabras:

...las reformas en gran escala, entendidas como intentos sistemáticos y masivos dirigidos a transformar a fondo la administración pública, no consiguieron ser implantadas exitosamente en

ALC (América Latina y el Caribe), sobre todo durante la vigencia de gobiernos pluralistas y democráticos. A lo sumo, sus resultados sólo llegaron a representar una mínima fracción de las expectativas iniciales. Y aunque por su propia naturaleza los regímenes burocrático-autoritarios tuvieron mejor fortuna en cuanto a dictar legislación, establecer sistemas, crear instituciones e implementar ciertas prácticas administrativas modernas, los resultados por lo general no se sostuvieron en el tiempo. En cambio, las reformas que impulsaron muchos de esos mismos países desde la segunda mitad de los años ochenta y especialmente, durante la década de 1990, pudieron concretarse con un grado de éxito mucho mayor.

Actualmente y como resultado de las críticas a estos modelos de reforma administrativas, especialmente de las instituciones de financiamiento y cooperación internacional como las Naciones Unidas, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico<sup>1</sup> (OECD, por sus siglas en inglés), pero particularmente por el informe del Banco Mundial de 1997, los movimientos de reforma del Estado se comenzaron a clasificar en dos “generaciones” u “oleadas”.

Las “reformas administrativas de primera generación” que se implantaron a partir de los años ochenta tuvieron como objetivo principal reducir al Estado, no necesariamente mejorarlo. Se argumentaba que la creciente e indebida intervención del Estado en la regulación del mercado y en sus respuestas poco articuladas a las “excesivas” demandas de los ciudadanos habían provocado la crisis fiscal y de legitimidad de los gobiernos. Como señala, Oszlak (2002) en la reforma de primera generación se presentan comúnmente dos tipos de situaciones: 1) el Estado deja de hacer “algo”

---

<sup>1</sup> La OECD es una organización internacional con sede en París que fue creada en 1961. Está integrada por treinta países miembros que comparten el compromiso de un gobierno democrático dentro de una economía de mercado y colaboran e intercambian investigaciones y experiencias para enfrentarse con mayor adecuación a los retos de gobernabilidad en una economía globalizada. Como parte de este esfuerzo, el Public Management Service (PUMA) apoya a los países miembros con estudios, asesoramiento e información sobre gerencia pública y reformas institucionales para el desarrollo económico sostenible. Véase: [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

(producir bienes, prestar servicios, regular comportamiento de algunos actores) y es reemplazado en su ejecución por un tercero. Esto ocurre en los procesos de privatización, “tercerización” de servicios, descentralización y desregulación en los que la empresa privada, organizaciones sin fines de lucro y gobiernos locales amplían su esfera de competencia, crean nuevas oportunidades de negocio y capacidad de influenciar en las decisiones públicas y 2) el Estado reduce los empleos a cambio de ofrecer retiros tempranos, congelación de plazas y otras estrategias económicas dirigidas a continuar operando con un número menos de empleados.

Estas “reformas administrativas de primera generación”, también denominadas como reformas neoliberales u orientadas hacia el mercado, se focalizaron en la dimensión financiera principalmente en las políticas de ajuste fiscal y la apertura comercial. Se desarrollaron acciones específicas diseñadas a la liberación del comercio, reducir el tamaño y costo del Estado, privatizar empresas públicas, desregulación de la actividad económica, flexibilización laboral y otras medidas dirigidas a disminuir los gastos sociales.

La implementación ortodoxa de este modelo en países de diversos niveles de desarrollo ha evidenciado que las reformas estatales, a pesar de su magnitud, no habían producido un desempeño económico y social satisfactorio, especialmente en los países menos desarrollados. Además, los problemas de pobreza, desigualdad y corrupción se incrementaron peligrosamente como un efecto perverso de este modelo de crecimiento económico. En los informes de diversas organizaciones internacionales se comienza a destacar la importancia de reformar el marco institucional del Estado para la toma de decisiones puesto que sin “un Estado eficaz el desarrollo es imposible”.<sup>2</sup> Sin embargo, ese Estado renovado, eficaz y necesario no puede ser el regreso al viejo Estado Benefactor con sus enormes taras burocráticas y centralizadoras, tampoco es sostenible el Estado minimalista del radicalismo neoliberal.

---

<sup>2</sup> Véase por ejemplo el Informe del Banco Mundial sobre el Estado en un mundo cambiante (Word Bank, 1997)

Es dentro de esta controversia que durante la década de los noventa, se desarrolla un nuevo movimiento u oleadas de “reformas de segunda generación” que reiteran la conclusión de que el suministro de servicios sociales, la asignación de recursos a los más pobres, el mejoramiento del entorno de los negocios mediante la reducción de la corrupción así como una adecuada regulación de los mercados que habían sido liberados, requerían una administración pública de alta calidad (Schneider, 2001: 9). De esta manera, la reforma administrativa de la gestión pública se considera crucial puesto que el desarrollo depende del establecimiento de un marco institucional que permita la implementación de las políticas públicas de manera eficiente y responsable.

Este movimiento global de reforma conocido como la Nueva Gerencia Pública (*New Public Management*, en los países que siguen el modelo de las reformas efectuadas en el Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia, Cánada y otras naciones de la OECD) o la *Reinvención del Gobierno* en los Estados Unidos. A nivel internacional este movimiento adopta un amplio repertorio de medidas para reformar “el gobierno y el servicio público. Estas reformas han provocado cambios sustanciales en la forma de llevar a cabo el trabajo del gobierno. La mayoría de estas innovaciones son positivas y provienen del campo empresarial, tales como: la orientación hacia el servicio, la devolución de autoridad, la desregulación de procesos administrativos, la flexibilización de las estructuras organizacionales y el énfasis por crear nuevas culturas de trabajo e incentivos basados en los resultados, el mejoramiento y evaluación del desempeño y la productividad.

La adopción de las estrategias y técnicas de los negocios privados no es nada nuevo en la disciplina y práctica de la Administración Pública. Los teóricos y practicantes de la gerencia pública siempre han adaptado o incorporado las nuevas tecnologías del campo empresarial para hacer a las organizaciones más eficientes y efectivas. Sin embargo, lo nuevo de este movimiento de reforma administrativa es que su retórica no se limita a trasladar o incorporar técnicas gestiológicas de los negocios privados al gobierno. Ahora, el conjunto de las reformas prenteden convertirse en un “modelo normativo” que subrepticamente también adopta los

valores y principios gerenciales de los negocios cuyo efecto real es relegar a un segundo plano los valores tradicionales del servicio público y soslayar las diferencias normativas entre la administración pública y la privada (Denhardt y Denhardt, 2000: 549-559).

El gobierno no es un negocio privado ni los servidores públicos son los propietarios de la empresa que administran. La eficiencia económica y la eficacia gerencial, aspiración máxima de las reformas de segunda generación no constituyen los únicos valores que orientan las decisiones y acciones administrativas en el sector público. Por su propia naturaleza, el gobierno tiene que funcionar en un ambiente de transparencia, abierto y sujeto al escrutinio de los diversos grupos de interés, la opinión pública y del electorado. En la gerencia pública perviven otros valores, procesos y criterios con igual legitimidad que la eficiencia, como son: la justicia, la equidad, la responsabilidad social, la igual protección de las leyes, el debido proceso de ley, representatividad, protección de los derechos civiles, rendimiento de cuentas y honradez en la gestión pública. (Frederickson, 1997; Rosebloom, 1998; Rohr, 1998; Santana, Rabell, 2000).

Por otro lado, se ha demostrado que las reformas administrativas diseñadas para aumentar el desempeño individual y los resultados tienen grandes posibilidades para transformar el gobierno en uno más efectivo y productivo, pero paradójicamente también pudiera resultar en uno menos ético (Gregory, 1999: 63-75). Aunque las reformas bien implementadas tienen el efecto de disminuir la corrupción política —aquella que está relacionada con el ejercicio legítimo del poder— mediante una legislación que otorgue mayor control y rendimientos de cuentas a las instituciones, no necesariamente disminuye la corrupción personal, que se refiere a la internalización de los valores del servicio público como la honradez, probidad y justicia. Esto es así porque las reformas administrativas no necesariamente prescriben esfuerzos particulares para destacar los valores, virtudes y confianza en el servicio público. Además, los nuevos incentivos creados por las reformas que están basados casi exclusivamente en criterios de resultados y productividad, pueden tener el efecto no anticipado de condicionar a los servidores públicos a pensar en sus intereses particulares para maximizar

las utilidades y la eficiencia de los programas en menosprecio del interés general. Igualmente, se pudiera desarrollar actitudes tecnocráticas, “economicistas” así como una visión fragmentaria e instrumentalista de los problemas que privilegian los medios e intereses personales por encima de los fines o el interés colectivo.

Otras de las características relevantes de las reformas de segunda generación que tiene grandes repercusiones en la ética del servicio público, son la devolución de autoridad y el aumento de la discreción administrativa en el proceso de toma de decisiones de los gerentes y empleados de primera línea. Ambas estrategias son fundamentales para una administración pública más ágil, efectiva e innovadora. Sin embargo, la implementación de estas estrategias también presentan peligros para la ética gubernamental, y en particular en la aplicación del principio de mérito en el servicio civil de carrera.

Con respecto a la devolución, Pfiffner (1999:541-555) argumenta que las nuevas reformas administrativas aspiran a trasladar responsabilidades en la prestación de servicios a las empresas privadas a través de distintos mecanismos de devolución. Esto supone que el gobierno desarrolle nuevos conocimientos, destrezas y capacidades en la redacción, manejo y supervisión de contratos con terceros. Las empresas y empleados sufragados con dinero del gobierno, pero que no trabajan en agencias o instrumentalidades públicas es enorme y se encuentran en franco crecimiento. No obstante, en estas empresas no necesariamente se protegen las garantías legales y las normativas que cobijan a los servidores públicos. Existe suficiente evidencia internacional demostrativa de que las estrategias y procesos de devolución, sin la oportuna y vigorosa fiscalización del gobierno, abre la puerta a la cara nefasta de las reformas administrativas: la corrupción y las ventajerías políticas. Un gobierno empresarial desbridado, sin previamente haber desarrollado mecanismos evaluativos y fiscalizadores confiables, efectivos, despolitizados, transparentes y responsables desde el punto de vista ético, ocasionaría consecuencias perversas con graves efectos a las instituciones democráticas y legitimidad política.

Además de la devolución, las reformas administrativas de segunda generación están orientadas a aumentar la discreción

administrativa en los diferentes niveles de las organizaciones públicas y minimizar las reglas y procesos. Esta se refiere al margen de actuación que los funcionarios y empleados tienen para decidir dentro de las directivas que recibe de sus superiores. Al momento de tomar una decisión los administradores públicos se enfrentan no sólo a consideraciones fácticas (referentes a hechos o medios) sino además deben elegir con respecto a preferencias valorativas o normativas en cuanto a los fines que ésta conlleva. A nuestro juicio, el aumento sin precedentes en la discreción administrativa y el apoderamiento a los gerentes públicos (oficiales designados o personal de confianza que ejerce control político directo o supervisión sobre el personal de carrera) convierte el asunto de la ética pública en el meollo de la discusión sobre la gobernabilidad democrática, especialmente en la profesionalización del servicio público.

Esto lleva a Rohr (1998) a concluir que la forma en que los empleados utilicen su discreción administrativa es el centro del problema ético para el servicio público de carrera. Cuando la discreción se amplía, los principios y la conducta ética de los gerentes se hace más relevante. En este contexto las decisiones van a depender casi exclusivamente de la integridad personal y la capacidad de los gerentes por lo que el sistema institucional debe confirmar que la discreción sea ejecutada responsablemente. Bajo esta premisa, un ambiente altamente politizado conllevaría la muerte de la profesionalización de la administración pública y por ende, el fracaso total de la reforma administrativa.

La atención secundaria del movimiento de reforma al asunto de los valores del servicio público ha provocado la necesidad de desarrollar diversas estrategias para la formación ética en la administración pública. De acuerdo con Rivka Grundstein-Amado (1999: 247-260), la educación ética es fundamental para la formación de los estudiantes de administración pública que posteriormente asumirán el liderazgo en las agencias. Esto es así porque el liderazgo es la variable que permite alcanzar cambios significativos en las organizaciones públicas. El líder ejerce influencia y sirve de ejemplo en sus colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales mediante una conducta ética que se derrama entre todos los miembros de la organización. Los procesos de descubrimiento personal,

la introspección y la comunicación bilateral con los miembros de la organización son los ingredientes básicos de este liderato transformacional.

Por otro lado, Bowman, Berman y West (2001:194-205) señalan los cuatro “pilares de la ética” que deben introducirse en la formación de los estudiantes que aspiran ingresar al servicio público, éstos son: a) estar bien conscientes de los valores fundamentales del servicio público (*value awareness*); b) desarrollar destrezas para el pensamiento o razonamiento ético en diferentes escenarios o contextos organizacionales; c) conocer y cumplir con las leyes y códigos que regulan el comportamiento ético y d) convencer al liderato y a los miembros de las organizaciones públicas de que es posible lograr un comportamiento ético mediante el diseño e implementación de múltiples estrategias y enfoques.

La OECD también ha mostrado preocupación por los efectos disfuncionales que pudieran provocar las reformas administrativas, especialmente la corrupción política. A tales efectos, han desarrollado el concepto de *Infraestructura Ética*, es decir; la creación de un marco institucional para prevenir los comportamientos indeseables y desarrollar incentivos o sanciones que promuevan la integridad en el servicio público (Bertok, 1999: 673-687). Con este concepto se intenta armonizar los procesos y actividades relacionadas con la orientación, gestión y contenido mediante el compromiso del liderato político con la educación en valores, la creación de códigos de conducta ética y un marco jurídico que viabilice el rendimiento de cuentas y la transparencia en los procesos públicos. Los países miembros de la OECD están convencidos que el compromiso con los valores de la ética capacita a los funcionarios y empleados para entender que es posible tomar riesgos de manera responsable y que los principios morales no están en contradicción con la eficiencia o eficacia de la administración pública. En 1996, esa organización internacional formuló los principios que deberían regir la gestión de la ética en el servicio público. Basado en este documento, Rodríguez-Arana (2000) resume dichos principios de la siguiente forma:

1. Las normas éticas aplicables al servicio público deben ser claras.
2. Las normas éticas deben estar inscritas en un marco jurídico
3. Los que ocupan un cargo público deben poder recibir formación en materia de ética... es muy conveniente que se sepan aplicar correctamente los principios éticos al caso concreto. Para eso, la formación facilita la sensibilidad frente a los problemas éticos y puede mejorar la capacidad de análisis crítico y el razonamiento moral.
4. Es muy importante que los que ocupan un cargo público conozcan sus derechos y obligaciones cuando se encuentren con actuaciones reprobables.
5. El compromiso de los responsables políticos a favor de la ética del servicio público debe ser real, coherente y efectivo.
6. El proceso de la adopción de decisiones públicas debe ser siempre transparente y sometido a controles.
7. Deben existir directrices claras en materia de relaciones entre el sector público y el privado.
8. Los gestores públicos deben promover un comportamiento ético.
9. Las políticas, los procedimientos, y las prácticas de gestión deben favorecer un comportamiento de acuerdo con la ética. Es importante también que el marco general relativo a las políticas y prácticas de gestión permita demostrar la adhesión de un organismo a las normas éticas.
10. Las condiciones de empleo propias de la función pública (servicio civil) y de la gestión del personal deben fomentar comportamientos de acuerdo con la ética. En este sentido, el mérito y la capacidad deben ser los criterios básicos en esta materia, tanto en el acceso, como en la promoción profesional, facilitando así el principio de integridad en el servicio público.
11. Deben establecerse en el servicio público mecanismos que permitan la rendición de cuentas.
12. Deben existir procedimientos y sanciones adecuadas en caso de comportamientos culpables.

En conclusión, la experiencia internacional con la segunda generación de reformas administrativas nos demuestra que la eficiencia gerencial no es suficiente para mejorar la gobernabilidad. En este sentido, el esfuerzo tiene que estar dirigido a crear un marco institucional democrático (reglas de juego) que ofrezca dirección y legitimidad a las acciones de los actores sociales (públicos o privados) para aumentar la confianza y credibilidad de los ciudadanos en el sistema y la vida pública, no sólo mediante la eficiencia, efectividad, y economía, sino además en el fortalecimiento de los valores relacionados con el interés público y la legitimidad democrática.

Los administradores públicos tienen que ser eficientes, innovadores y creativos, pero sus acciones empresariales siempre deben efectuarse dentro del marco permitido por la Constitución, las leyes y los reglamentos que rigen las normas de conducta de los empleados públicos. Sería irresponsable formar gerentes técnicamente competentes pero sin un conocimiento normativo sobre su función como servidores públicos. En un gobierno transformado por las nuevas tendencias de la gerencia pública es imprescindible sensibilizar a los estudiantes y empleados sobre los valores tradicionales que subyacen en el servicio público.

## REFERENCIAS

- Bertok, Janos. 1999. "OECD Supports the Creation of Sound Ethics Infrastructure: OECD Targets Both the 'Supply Side' and the 'Demand Side' of Corruption". *Public Personnel Management* 3, No. 4: 673-687.
- Bowman, Jame J. and Evan M. Berman, Johnathan P. West. 2001. "The Profession of Public Administration: An Ethics Edge in Introductory Textbook?" *Public Administration Review*; 61, No. 2: 194-205.
- Denhardt, Robert B. and Janet Vizant Denhardt. 2000. "The New Public Service: Serving Rather than Steering." *Public Administration Review*, 60, No. 6: 549-559.

- Frederickson, H. George. 1997. *The Spirit of Public Administration*. San Francisco, CA: Jessey-Bass.
- Gregory, Robert. 1999. "Social Capital Theory and Administrative Reform: Maintaining Ethical Probity in Public Service". *Public Administration Review*, 59, No. 1: 63-75.
- Grundstein-Amado, Riurka. 1999. "Bilateral Transformational Leadership: An Approach for Fostering Ethical Conduct in Public Service Organizations". *Administration and Society*, 31, No.2: 247-260.
- Ormond, Derry y Elke Löffler. 1999. "Nueva Gerencia Pública: ¿qué tomar y qué dejar? *Reforma y Democracia*, Revista del CLAD, 3 (febrero): 141-172.
- Kliksberg, Bernardo. 1990. *¿Cómo transformar el Estado?: Más allá de mitos y dogmas*. Fondo de Cultura Económica, México.
- March, James G. y J. Olsen. 1983. "Organizing Political Life: What Administrative Reorganization Tell Us About Government". *American Political Science Review*. 77: 281-296.
- OECD. 1996. *Ethics in the Public Service: Current Issues and Practice*. No. 14, Paris, France.
- \_\_\_\_\_. 2000. "Building Public Trust. *Ethics Measures in OECD Countries*. PUMA Policy Brief, No. 7, Paris, France.
- Oszlak, Oscar. 2002. "Sistemas de servicio civil en América Latina y el Caribe: situación actual y desafíos pendientes" en Ferdinando Goñi Ortiz y Heidy Román Ovaes (comps) Memoria del III Congreso Internacional de Recursos Humanos: "Innovaciones Organizacionales y Desarrollo", San José, Costa Rica, 20-24 de febrero: 2-10.
- Pfiffner, James P. 1999. "The New Public Service Ethics in the New Public Personnel Systems". *Public Personnel Management*, 3, No.4: 541-553.
- Rodríguez-Arana, Jaime. 2000. "Ética y transparencias en la administración pública". *Revista Centroamericana de Administración Pública*. 38-39 (enero diciembre): 5-46.
- Rohr, John A. 1998. *Public Service, Ethics and Constitutional Practice*. Lawrence, University Press of Kansas.

- Rosebloom, David H. 1998. *Public Administration: Understanding Management, Politics and Law in the Public Sector*. New York, MacGraw-Hill.
- Santana Rabell, Leonardo. 2000. "Tendencias curriculares en la enseñanza en la Administración Pública en los Estados Unidos". *Reforma y Democracia: Revista del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)*, 17 (junio), 235-264.
- Schneider, Ben Ross. 2001. "La política de la reforma administrativa: dilemas insolubles y soluciones improbables". *Reforma y Democracia*, Revista del CLAD, No. 20: 7-34.
- World Bank. 1997. *World Development Report: The State in a Changing World*. New York, Oxford University Press.