

Una visión proactiva: La agenda modernizadora del Estado Chileno*

María Teresa Verdugo Rojas **

Presentación

El Estado, que en su definición más pura nos señala a aquella estructura que alcanza una forma superior, dándose en ella un orden social, político, jurídico y económico. Esta estructura de poder que se asienta sobre un determinado territorio y población, y cuyo fin último es el bien común, creando las condiciones de crecimiento e igualdad de oportunidades para que todas las personas que integran la nación alcancen el mejor nivel de bienestar posible.

Este Estado que debe evolucionar en el tiempo, que debe crear efectivamente un programa de desarrollo y crecimiento, que debe generar escenarios que permitan la participación del ciudadano, la incorporación de los nuevos elementos tecnológicos, la sensibilización a los cambios, algunos más paulatinos, pero la mayoría vertiginosos, y la innegable globalidad en la cual estamos inmersos. Sin lugar a dudas una ardua labor, no exenta de problemas y conflictos. Por otro lado, es de vital importancia señalar que los ciudadanos ven en la esencia de la palabra Gobierno, a aquel ente que existe con el propósito de servir los intereses generales del Estado y de la sociedad, toda vez que en él se plasman los múltiples requerimientos, anhelos, y espacios para que la gente participe. Así, la Administración Pública debe estar abierta y presente para resolver los intereses nacionales, y en este ámbito hablamos de hechos tan comunes y tan complejos a la vez como una atención en salud digna, una educación para el futuro, una vivienda humana, la existencia de seguridad ciudadana, el resguardo del medio ambiente, etc.

* Documento presentado y aceptado en el VIII Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Panamá, octubre 2003.

** Administradora Pública, Universidad Central de Chile. Diplomada en Desarrollo Organizacional, Universidad de Chile. Magister© en Docencia e Investigación Universitarias, Universidad Central de Chile. Se desempeña como Directora de la Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas y como Docente en la Universidad Central de Chile, Universidad La República, y Academia Superior de Estudios Policiales, de la Policía de Investigaciones de Chile.

Es en estas situaciones cuando entran en juego el “interés público versus el interés privado”, políticas públicas desbaratadas por este conflicto, aparición de una crisis organizacional que puede desmoronar el mejor programa de gobierno que se haya presentado.

“La Gestión Pública debe desarrollarse con imparcialidad y equidad, con diálogo y entendimientos, debe velar por prácticas éticas y comportamientos probos. Existe una cadena de responsabilidades que asumir, el gobierno es responsable ante el electorado y, la administración pública ante el gobierno y los órganos del Estado y la sociedad”¹.

El desafío hoy es buscar aquellos componentes que han sido exitosos o que han fracasado en la realidad chilena, aquellos elementos que requiere la Nueva Gestión Pública, a través de programas de calidad de servicio y participación ciudadana, entre muchos otros, aquellos elementos que requiere un Nuevo concepto de Gobierno, y por qué no un Nuevo Estado (reformas), que respeten y legitimen la sociedad, y que permitan además la mantención de una gobernabilidad democrática.

En este escenario, el propósito de este documento es dar una visión, en cierta medida detallada, del espíritu de la llamada *agenda modernizadora del Estado*, la que está asentada primero que todo en el acuerdo de modernización, el cual se estableció a través de la agenda de consenso Gobierno-Oposición.

La Agenda de consenso

Este acuerdo gubernamental de modernización, que se selló en el mes de enero de 2003, establece el compromiso y la participación de todos los sectores, que según lo señala el gobierno, fue establecido en el Acuerdo Político-Legislativo para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento. En este sentido, se contempla el desarrollo de 49 iniciativas, y formula, a través de una “agenda corta”, la necesidad de otorgar prioridad a 12 proyectos legislativos considerados clave para avanzar en este proceso.

“Con este acuerdo Chile gana. Es un mérito que estoy seguro Chile agradece”; estas fueron las palabras del Presidente de la República Don Ricardo Lagos Escobar, con las cuales refleja un ánimo constructivo que llama al ciudadano a mirar en perspectiva el futuro, en el cual se irán materializando de manera paulatina y racional las diversas etapas que se contemplan en el mentado acuerdo, y por supuesto en la Agenda Global de Modernización, que de manera transversal es responsabilidad del conjunto de instituciones insertas en nuestro Estado.

¹ Barrientos V., Juan A., Del Gobierno y de la alta Gestión Pública, 1999, Ediciones Rumbos.

Al respecto, cabe hacer un alcance, en cuanto a lo relevante que es para el Gobierno generar las instancias apropiadas de comunicación con el ciudadano común de nuestro país, permitiendo de esta forma establecer una suerte de diálogo directo, claro y permanente, que no de pie a errores de entendimiento por parte de ellos, y así lograr paso a paso los compromisos vitales de esta ciudadanía, que se constituye en el actor principal siendo sujeto y objeto de estos cambios, necesarios para la concreción modernizadora.

Entre sus principales elementos, la plataforma modernizadora considera la “modernización de la gestión pública” propiamente tal, y la descentralización del Gobierno Interior. A este respecto, el abordar cada una de estas temáticas ha requerido distintas velocidades para su despacho al Parlamento, lo que dio como resultado la creación de las figuras de *agenda corta* y *agenda larga*, nomenclaturas que han permitido un racional análisis y avance en las tareas programadas por el Gobierno, propuestas que el Congreso en su rol legislativo debe ingresar, revisar y despachar, constituyéndose en otro de los actores relevantes del proceso.

En el marco de los acuerdos Político-Legislativos, las agendas señaladas sin duda identifican las diversas iniciativas a implementar por las instituciones de gobierno, las cuales, para su materialización de forma oportuna, consideraron vital la existencia de equipos de trabajo por área, los que incorporaron a autoridades de gobierno, parlamentarios y técnicos de los respectivos partidos que suscriben el señalado acuerdo. Les ha correspondido una ardua tarea a cada equipo, pues de sus encuentros y análisis han debido emanar proyectos concretos de leyes, estudios y reflexiones respecto de aquellos proyectos de ley en trámite, entre otras tareas de relevancia.

A continuación se indican las iniciativas que forman parte de los Acuerdos Político-Legislativos de enero de 2003 y que dan paso al conjunto de tareas de la Reforma en marcha². Aparecerán desarrolladas sólo aquellas iniciativas correspondientes a la agenda de modernización; en el caso de transparencia y promoción del crecimiento sólo se enunciará cada iniciativa:

Agenda de Modernización del Estado

a) Gestión Pública.

1. Fortalecimiento institucional y reorganización de las políticas contra la extrema pobreza: Unificar y coordinar los instrumentos, facultades y programas orientados a la extrema pobreza.

² Documento Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Chile, 30 de enero de 2003. Acuerdos de Modernización.

2. **Simplificación de procedimientos administrativos:** Acelerar la tramitación del proyecto de Ley que estandariza y simplifica los procedimientos en la administración pública, estableciendo la interpretación positiva del silencio administrativo. Se propone reducir los plazos para realizar trámites y evitar la permanencia de solicitudes sin repuesta.
3. **Control de calidad en la gestión pública:** Crear un sistema nacional para la modernización del Estado, concentrando en su interior las funciones de evaluación ex ante y ex post de proyectos y programas públicos, así como la de auditoría interna.
4. **Adecuación de Ministerios y Subsecretarías:** Integración de ministerios que desarrollan labores afines en que se puedan complementar tareas ejecutivas y regulatorias y que actualmente se encuentran dirigidos por biministros.
5. **Reformulación del rol del Consejo de Defensa del Estado:** Adecuación de la organización y atribuciones del Consejo de Defensa del Estado, de acuerdo a las reformas introducidas en materia Procesal Penal, Inteligencia Financiera y Ministerio Público.
6. **Defensor ciudadano:** Establecer la institución del Defensor Ciudadano, dotado de atribuciones para procesar e investigar quejas del público sobre los servicios recibidos de la administración pública y municipal, y conciliar y generar mecanismos de compensación cuando corresponda.
7. **Modernización de la composición de los tribunales superiores:** Proyecto de ley para la supresión de abogados integrantes, adecuando las normas que permitan el normal funcionamiento de los tribunales superiores de justicia como consecuencia de ello.

b) Gestión de Recursos Humanos.

8. **Profesionalización del sector público:** Acelerar tramitación del proyecto de ley que regula una nueva política de personal para los funcionarios públicos, que fortalece los sistemas de incentivos al buen desempeño de los funcionarios de la administración central del Estado y establece la idoneidad y mérito como principios esenciales de la carrera funcionaria.
9. **Creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil:** Creación de una institución pública encargada de analizar, proponer y aplicar descentralizadamente las normas sobre gestión de recursos humanos comunes a toda la administración central del Estado.
10. **Fortalecimiento y profesionalización de la alta dirección pública:** Establecer mecanismos transparentes, objetivos y despolitizados para el nombramiento de los altos funcionarios públicos, estableciendo un régimen laboral y salarial adecuado para una gestión profesionalizada y eficiente al servicio de la ciudadanía.

11. Consolidación legal de la normativa presupuestaria sobre gestión de personal: Incorporar a la legislación normas permanentes sobre administración de personal, entre otras, las relacionadas con la contratación a honorarios, que se han reiterado en las leyes de presupuestos con el objeto de reforzar una gestión pública más eficiente.

c) Gestión Financiera.

12. Consolidación de legislación sobre gestión financiera y difusión de programas y servicios públicos: Incorporar a la legislación permanente normas sobre administración financiera, limitaciones globales de gastos, obligaciones de evaluación e información del presupuesto durante su ejecución y uso de recursos asignados a gastos de publicidad y difusión que se han venido repitiendo en el articulado de las leyes de presupuestos de los últimos años. Con lo anterior, las normas transitorias de la Ley de Presupuestos pasarán a ser normas permanentes.

13. Reorganización del Sistema de Administración de Empresas Públicas: Perfeccionar el funcionamiento del Sistema de Empresas Públicas (SEP) como responsable de la supervisión y control de gestión de las empresas públicas, estableciendo criterios técnicos y transparentes para la designación de sus directores; adecuación de sus estatutos jurídicos a las normas aplicables a las sociedades anónimas, y mecanismos de rendición de cuentas sobre su resultado económico. Revisar la dependencia de las empresas públicas que no dependen del SEP.

14. Compras Públicas: Acelerar la tramitación del proyecto de ley destinado a unificar el sistema de compras de bienes y servicios por parte del Estado, fortaleciendo a la licitación pública como el procedimiento general para las compras del Estado, y desarrollando el uso de medios electrónicos para informar y realizar adquisiciones.

15. Licitación de proyectos de inversión: Sistematizar y uniformar los procesos de adjudicación de contratos de inversión en el sector público, estableciendo la licitación pública como el mecanismo general para la adjudicación de dichos contratos, e incluyendo normas que aseguren la igualdad de oportunidades en los procesos de licitación.

16. Transparencia fiscal: Incorporar las normas legales y reglamentarias que sean necesarias para alcanzar los estándares internacionales en materia de transparencia fiscal, considerando para este efecto las recomendaciones que surjan de las evaluaciones actualmente en marcha por el FMI y la OCDE.

17. Funcionamiento permanente de Comisión Especial de Presupuestos: Adecuar la ley orgánica del Congreso Nacional de modo de permitir el funcionamiento permanente de la Comisión Especial Mixta de Presupuestos, canalizando hacia ésta la información necesaria para evaluar los resultados y el avance de la gestión financiera del sector público.

18. Regular contenidos de informes financieros de proyectos de ley: Establecer los contenidos mínimos de los informes financieros para respaldar el financiamiento de los proyectos de ley que signifiquen gasto.

d) Descentralización.

19. Rediseño del Fondo Común Municipal: Rediseñar el Fondo Común Municipal en orden a que el 100% de sus recursos se asignen por la vía redistributiva, y se perfeccionen y transparenten los mecanismos de traspaso.

20. Modernización de gobiernos regionales: Modificación de las normas sobre gobiernos regionales, para acelerar el proceso de descentralización del país y modernizar el proceso de toma de decisiones a nivel regional en concordancia con los demás proyectos de mejoramiento de la gestión pública y de probidad.

21. Descentralización en la ejecución de programas sociales: Regular el procedimiento de traspaso de la ejecución de programas sociales a los niveles regionales, provinciales y comunales, estableciendo los mecanismos legales para definir la distribución de responsabilidades en la materia.

22. Modernización de las normas de gestión administrativa y de recursos humanos en los gobiernos locales: Proyecto de ley para regular la facultad del Municipio, conferida por el Artículo 110 de la Constitución, para administrar su personal y generar mecanismos de incentivos y evaluación para un buen desempeño de sus funcionarios, y que permita generar un Municipio moderno y ágil.

23. Modernización del financiamiento municipal y de las remuneraciones de los Alcaldes: Perfeccionamiento –vía indicaciones– del Proyecto de Ley de Rentas Municipales II que modifica las normas de financiamiento municipal y, en ese marco, revisar las remuneraciones de los alcaldes, buscando incentivar la dedicación exclusiva de estos servidores públicos, aplicando normas de incompatibilidad similares a las aprobadas para las altas autoridades del gobierno central y así también revisar la dieta de los concejales.

Agenda de Transparencia

a) Financiamiento de la Política.

24. Transparencia en el financiamiento de campañas electorales y de los partidos políticos.

25. Regulación de publicidad y difusión de programas y servicios públicos.

26. Regulación del lobby.

b) Labor Parlamentaria.

27. Perfeccionamiento del fuero parlamentario.
28. Adecuación de las inhabilidades parlamentarias y de las causales de cesación de cargos parlamentarios.
29. Transparencia en la administración de recursos para la labor parlamentaria.

c) Institucionalidad y Probidad.

30. Modernización de la Contraloría General de la República.
31. Perfeccionamiento de la fiscalización Municipal.
32. Fortalecer el derecho de los ciudadanos a la entrega de información por parte de la administración del Estado.
33. Fortalecimiento de la ética funcionaria.
34. Declaración de patrimonio.
35. Participación Ciudadana.

Agenda de Promoción del Crecimiento

a) Iniciativas incluidas en la Agenda Pro Crecimiento.

36. Tribunales Tributarios.
37. Tribunales de Defensa de la Competencia.
38. Gobierno Electrónico.
39. Ley de Quiebras.
40. Adquisiciones de las Fuerzas Armadas y Carabineros.
41. Bonos de descontaminación.
42. Ley Eléctrica.

b) Nuevas iniciativas a examinar.

43. Modernización de ley General de Urbanismo y Construcciones.
44. Modernización de la promoción de exportaciones.
45. Perfeccionamiento de instrumentos de asignación de fondos públicos a inversión y desarrollo tecnológico.
46. Perfeccionamiento de instrumentos de fomento productivo.

47. Tribunales del Trabajo.
48. Modernización del Servicio Nacional de Aduanas.
49. Perfeccionar la Ley de bases del medio ambiente.

Conclusiones

De estas Agendas consensuadas por el Gobierno y Oposición, una fracción de las iniciativas ya se están aprobando, para dar inicio, en el más corto plazo, a estas tareas propiamente tales. En este sentido, hay una clara conciencia de la necesidad de avanzar en un crecimiento en conjunto con la ciudadanía, en un crecimiento de país, más allá de condiciones políticas diferentes, pugnas de poder e intereses locales, lo que sin duda redundará en beneficios para la población.

El Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, como una división del Ministerio Secretaría General de la Presidencia de Chile, encamina resueltamente sus pasos hacia la construcción de un “Estado al servicio de los ciudadanos”, el diseño de este proyecto se inspira en los principios de la transparencia, la eficiencia, la equidad y la participación, como base principal para el funcionamiento de un Estado democrático, según lo señala el propio proyecto.

El proyecto establece sus tareas tendientes a mejorar, en su esencia, la calidad de servicio a los usuarios, y con esto generar también un cambio de imagen para la ciudadanía, y una mayor aceptación de los servicios que ofrece el Estado. De igual manera hay un esfuerzo por mejorar la gestión interna y hacer más transparentes las actuaciones de los servicios públicos, erradicando de este modo cualquier foco de corrupción que merme la imagen señalada. Para estos efectos se han establecido importantes rediseños de procesos, que estratégicamente colaboren en su posicionamiento como un elemento vital de la modernización del Estado; para ello, sin duda que el cambio y la voluntad de cambio deben venir desde adentro, con el propósito de reposicionar la atención al ciudadano. Y aquí entra en juego la profesionalización del servicio público, entendida esta como el conjunto de competencias, habilidades y talentos que deben poseer los servidores públicos, esa “caja de herramientas” como lo señalan hoy los autores organizacionales, necesaria para actuar en el mundo moderno, tecnificado y globalizado.

Hay una relación que no acepta el “divorcio”, que existe a diario y que se proyecta en el tiempo, esta es la relación cotidiana entre los ciudadanos y el Estado; esta hipótesis, podemos señalar que se prueba constantemente y en cada momento de nuestra vida como seres sociales, quienes están en permanente contacto con los servicios que nuestro Estado nos proporciona. Lo importante es señalar lo bien que estos servicios son recibidos por estos ciudadanos, y en esta tarea están empeñados hoy todos y cada uno de los servicios

públicos. El logro de una mejora en la calidad de la relación de los servicios públicos con los ciudadanos, se va materializando en cuanto a facilitar la prestación de servicios y trámites públicos; para estos efectos ya se han establecido medidas concretas haciendo uso de la tecnología, así por ejemplo, a través de un sitio de internet el ciudadano puede llevar a cabo una serie de trámites que le evitan desplazarse a un servicio público específico con todos los costos que esto implica.

En este mismo escenario, la agenda “gobierno electrónico” 2002 – 2005 presenta los planes, programas y actividades formuladas por el Gobierno del Presidente Ricardo Lagos, dando cuenta de una nueva forma de ver el Gobierno y su gestión, una nueva forma de hacer las cosas, esa mirada proactiva, abierta, creativa, que permitirá hacer más permeable el sistema gubernamental, logrando una conectividad permanente con el mundo globalizado, tan necesario hoy para los Tratados de Libre Comercio que está enfrentando Chile. Entre varios otros objetivos, está el logro de niveles de eficiencia y eficacia superiores a los alcanzados, transitar hacia una administración centrada en el ciudadano, y en este sentido, como ya se ha señalado, mejorar la calidad de los servicios.

Las principales iniciativas definidas a la fecha, que apoyan claramente al Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, en cuanto a la temática gobierno electrónico se trata, son³:

- Promoción y uso del documento y firma electrónica al interior del Estado.
- Creación y fortalecimiento de una comunidad tecnológica del Estado.
- Interoperabilidad de los sistemas de información de los Servicios Públicos.
- Atención de trámites del Estado a través de funcionarios polivalentes.
- Diseño de ventanillas únicas.

Encontramos entonces, avances en la atención al ciudadano, en la gestión interna o buen Gobierno, como se le ha denominado, y avances en transparencia y democracia.

Por otro lado, el rediseño de procesos traerá consigo mejorar la gestión de los servicios públicos, contribuyendo al cumplimiento de sus respectivas misiones institucionales, ratificando de este modo la idea de iniciar el cambio desde el interior de la organización, descongelando las prácticas administrativas llevadas a cabo en el pasado, para abrirse a un futuro lleno de nuevos desafíos, que a su vez generará auto desafíos. Habrá en otro sentido, la necesidad de mejorar el acceso público a la información, resguardando de esta manera, la transparencia de los actos y decisiones de los servicios públicos, elemento esencial para la credibilidad que debe impregnarse

³ Ibid.2

en los ciudadanos, y el consecuente respeto por los procesos en curso. El rediseño permitirá repensar dichos procesos volviendo a cautivar o reencantar a este ciudadano a veces muy dañado, y como lo menciona el propio Proyecto de Reforma, establecer una posición privilegiada para este rediseño en el contexto de las herramientas o instrumentos que está utilizando la modernización del Estado.

Se ha establecido un trabajo sistemático, profundo y estructurado, que permite al Proyecto de Reforma abocarse desde dos planos de intensidad, es así que se definen acciones orientadas al conjunto de los servicios públicos, proyectando introducir el rediseño de procesos como una herramienta que permita transformar, de manera paulatina, las actividades propias de cada institución hacia la totalidad de sus procesos de negocio. Por otro lado, se establecen acciones destinadas a un conjunto reducido de proyectos de alto impacto en la ciudadanía o en el desempeño de las organizaciones involucradas en los procesos.

En cuanto a aquellas tareas que se abocan a la simplificación de trámites, en los servicios públicos, en este marco de rediseño, éstos se están, a su vez, desarrollando bajo el marco institucional que ofrece el programa de mejoramiento de la gestión.

Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG)⁴

Instrumento de apoyo a la gestión de los Servicios Públicos, basado en el desarrollo de áreas estratégicas comunes de la gestión pública para un cierto estándar predefinido. El cumplimiento de etapas de desarrollo está asociado a un incentivo monetario a los funcionarios. Se ejecuta a través de los procesos de formulación, implementación, seguimiento y evaluación de los programas de mejoramiento de los servicios.

El Programa Marco de los PMG 2001 comprende etapas de desarrollo o estados de avance posibles de los sistemas de gestión vinculados a las áreas de mejoramiento. Cada etapa de desarrollo es definida especificando claramente sus contenidos y exigencias, constituyendo un objetivo de gestión posible de comprometer en un programa anual. De este modo, con el cumplimiento de la etapa final el sistema debe alcanzar su completo desarrollo según características y requisitos básicos.

Otros Mecanismos de Incentivo Institucional⁵

Estos mecanismos se basan en Instrumentos de apoyo a la gestión de los Servicios Públicos, fundados en objetivos específicos de gestión e indicadores de desempeño,

⁴ Documento Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda, Chile. Control de Gestión.

⁵ Ibid.4

cuyo cumplimiento está asociado a un incentivo monetario a los funcionarios. Se ejecuta a través de los procesos de formulación, implementación, seguimiento y evaluación de los compromisos de los servicios.

En virtud de lo que se ha señalado en este documento, la visión de Estado tiene un prisma altamente proyectado hacia este llamado mundo global, utilizando de este modo la abundancia de conceptos y materias como insumos en esta mirada sistémica, cuyos input claramente diversos esperamos nos vayan dando aquellos resultados que el Gobierno aspira. No obstante lo señalado, nuestra sociedad pasa por un ciclo en que es bombardeada por complejos paradigmas que la van modificando, alterando en cuanto a su estructura de pensamiento, por lo tanto se convierte en una sociedad más demandante, más exigente, más informada, aunque tal vez más vulnerable.

Tenemos la capacidad para señalar que nuestro país, en el concierto de países latinoamericanos, se sitúa en un buen lugar, en un privilegiado momento que le abre las puertas hacia un desarrollo mayor. Tareas por hacer, sin lugar a dudas que quedan, y ellas serán el constante desafío de este Gobierno como de cualquier otro. Hay que educar, capacitar, motivar, al ciudadano, quien espera de su Estado la solución a sus problemas, el apoyo a sus falencias, pero el Estado también espera de su población la altura de miras respecto de sus esfuerzos.

Al parecer, el cúmulo de elementos con los que cuenta el Estado, el abanico de posibilidades a que asirse es amplio, y en este sentido se espera entonces, sembrar, abonar y cosechar buenos frutos de todos estos esfuerzos que se han ido realizando, y todos aquellos que se seguirán desarrollando en este gran proceso de Estado.

Resumen

El documento intenta retratar de manera sintetizada la figura de “Agenda” señalada por el Gobierno Chileno, en la cual expresa un esquema de trabajo, una estructura de comportamiento de los diversos servicios públicos que componen la máquina administrativa del Estado. Esta “agenda”, que deriva en una serie de temáticas de relevancia para el país, pasa a constituirse en la brújula que guiará esta mirada de futuro del Estado. De este modo, contempla en primer lugar la llamada “Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento”, orientada a un conjunto de tareas y actividades que deben ir desarrollando los servidores públicos, en cada una de sus instituciones, buscando como meta constituirse en un Estado al servicio de los Ciudadanos.

Se espera en este escenario un gran compromiso mutuo entre el servicio y quien se sirve de este, por lo tanto para llegar a los acuerdos marco que se han ido desarrollando, se ha dado primero el gran acuerdo de “las partes”, esto es Gobierno y Oposición, todos ellos por el bien común, por el bienestar de un país en desarrollo, pero

que aspira en un corto pero racional período llegar a constituirse en un Estado desarrollado y ojalá vaya también de la mano una sociedad desarrollada.

Bibliografía

- Informe de Desarrollo Humano en Chile, más sociedad para gobernar el futuro, PNUD, 2002.
- Revista Chilena de Administración Pública, N°19, 1999. Artículos: “Gerencia Pública para la Modernización del Estado y afrontar los desafíos de la Integración”, y “Gerencia Pública”.
- Barrientos Vidaurre, Juan A., “Del Gobierno y de la Alta Gestión Pública”, 1999. Ediciones Rumbos.
- Documentos de Trabajo, Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública; “Gerencia Pública, elementos para un debate”, Abril 1998.
- Ramírez Guerra, Carlos, Tesis “Gestión Participativa y Modernización de la Gestión Pública”, Universidad de Chile. Gobierno y Administración del Estado, Nacional-Regional-Comunal. 2000, 2001, Editorial ConoSur Ltda., Chile.
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Chile, Documento interno de trabajo. Sitio web; Acuerdo de Modernización.
- Ministerio de Hacienda, Chile, Dirección de Presupuesto, Documento interno de trabajo. Sitio web; Control de Gestión.
- Albi, Emilio; González-Páramo, José; López Casanovas, Guillem. “Gestión Pública”, Ariel Economía. 2000. España.