

VICHER, Diana. (2018). *La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la reforma de la administración pública*. México: Tirant lo Blanch-Instituto Nacional de Administración Pública.

En el capítulo uno, “La OCDE: antecedentes, organización y funcionamiento”, la autora ofrece un examen histórico de esta organización, nacida al inicio de la década de los sesenta, con la finalidad de estimular el libre mercado y contribuir al desarrollo de los países industrializados y de aquellas naciones que se encuentran en desventaja. Los antecedentes de la OCDE pueden encontrarse en la *Organization for European Economic Co-operation* (OEEC), establecida en 1948 para administrar la ayuda del Plan Marshall. Entre los objetivos de la OEEC se encontraban desarrollar el comercio intra-europeo, la reducción de tarifas comerciales y establecer una multilateralización de pagos. Un cuatrienio después de su establecimiento, la OEEC inició su declive debido a que los países miembros de la Organización para el Tratado del Atlántico Norte (OTAN) consideraron que todo lo relativo a los aspectos económicos de Europa debían ser tratados en el seno de la OTAN. No fue sino hasta 1960 cuando la OEEC tuvo su punto final: impulsados por Canadá y Estados Unidos, se firmó una nueva Convención para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Esto generó la reconfiguración de la OEEC en la OCDE a partir de 1961. Un aspecto interesante que la autora menciona, además de la buena explicación de la estructura y mandato de esta organización, es lo referente a los desafíos que enfrenta. La OCDE está atenta a los debates internacionales con la finalidad de identificar tendencias y posicionarse al respecto, buscando convertirse en autoridad en la materia. Asimismo, la organización ha perdido su “rol de autoridad ideacional” en los Estados miembros y compite con otras entidades supranacionales, como el Fondo Monetario Internacional y la Unión Europea.

“Aproximaciones iniciales a los temas de administración pública” es el título del capítulo dos, en donde se hace un análisis de la influencia y orientación de la OCDE en las reformas a la administración pública. Diana Vicher considera que existe una primera etapa (1961-1970) en esta materia. En este periodo, se conformó el Comité de Cooperación Técnica (TECO, por sus siglas en inglés) que, a la postre, se convertiría en la entidad encargada de la elaboración de análisis y estudios sobre administración pública de los países miembros de la organización y de donde surgiría la reforma neogestionaria implementada en la década de los ochenta. En esta etapa resalta la elaboración de un trabajo de consultoría para la reorganización de la administración pública de Grecia. Esto marca un aspecto sustancial ya que: “Inicialmente el TECO se diseñó para proporcionar asesoría técnica y económica, pero, con el tiempo se convirtió en una Dirección encargada de la gerencia del sector público, lo cual es de resaltar porque [...] la gerencia pública no surgió orgánicamente en la OCDE, pues la administración pública no era un objetivo primario de su intervención natural, como el mercado y el desarrollo económico [...]” (Vicher, 2018: 48). La segunda etapa que distingue la autora va de 1971 a 1977 y, en ella, se advierte una orientación del TECO hacia la administración

pública. Esta incursión de la OCDE en los asuntos administrativos fue visto como algo normal ya que, para el éxito de los programas económicos por ella patrocinados, era necesaria la existencia de una administración eficiente.

En el capítulo tres, “De la asistencia técnica a las ideas neogerenciales”, se continúa el ejercicio de periodización iniciado en el capítulo precedente, estableciendo una tercera etapa entre 1978 y 1989. En esta ocurrió la conferencia de Berlín en donde se abordaron temas como la innovación en servicios de salud, jurídicos y sociales. De esta conferencia se publicaron compilaciones de las ponencias presentadas y, en uno de ellos, se dio cuenta de la desilusión del Estado de bienestar y se propuso “contrarrestar la evaluación optimista del profesionalismo de los servidores públicos” (Vicher, 2018: 73). Además, se plantea utilizar a la red de servicios interinstitucionales. Al término de la séptima década del siglo XX, el mundo enfrentaba una serie de crisis en los más diversos ámbitos, lo que hacía que el TECO tuviera perspectivas inmejorables para acometer sus tareas. En 1979 el comité referido presentó una iniciativa para reformar la administración pública (*Manejo del cambio para la administración pública*) que marcó el inicio formal de una iniciativa pro gerencial, misma que consideraba modelos de gerencia científica, reprivatización y la introducción de mercados en algunas tareas gubernamentales.

El contexto de la aparición de los modelos neogerenciales y su difusión es el objeto de estudio del capítulo que sigue, el cuatro, “Afirmación de la OCDE como actor protagonista en la reforma de la administración pública”. Para 1980 el TECO empieza recibir más presupuesto para llevar a cabo estudios sobre gerencia pública lo que pone de relieve la importancia que la OCDE le estaba dando al tema por encima de asuntos vinculados al campo y al desarrollo urbano. El establecimiento de la “Actividad Conjunta para la Mejora de la Gerencia Pública” permitió que el TECO entrara de lleno en el tema. 1987 es, para la autora, un año central, ya que es cuando la gerencia pública se ubica en el centro de la propuesta para el cambio de la administración pública. La publicación de *Administration as Service, the Public as Client*, es el primer desarrollo integral del modelo neogerencial de la OCDE. El TECO fue reemplazado en 1989 por el Comité de Gerencia Pública que buscaba el desarrollo de las economías nacionales y de la competitividad mediante una gerencia pública efectiva y eficiente. La OCDE, en este tenor, consideraba a las administraciones públicas como rígidas e incompetentes, incapaces de adaptarse a los cambios económicos o demográficos y, por ello, recomendaba cuatro vías para estructurar un programa gerencial: consecución de objetivos; énfasis en el rendimiento y mejora de incentivos para el personal; abocarse a los cambios en el alcance de las agencias gubernamentales, y modificar las relaciones de responsabilidad ante los líderes políticos y los ciudadanos. En 2004 el Comité de Gerencia Pública se transformó en Comité de Gobernanza Pública, modificación que indicó que la gerencia pública era ya un modelo caduco, y se puso énfasis en la buena gobernanza para fortalecer la democracia pluralista (Vicher, 2018: 107).

El capítulo cinco, “La nueva gerencia pública y el lugar del modelo OCDE entre los especímenes neogerenciales”, se aboca al estudio de los modelos neogerenciales identificados por Diana Vicher: empresarial y posburocrática norteamericana; Westminster inglesa, y el estilo neogerencial de la OCDE. El “giro neogerencial” en el mundial inició con el arribo a los gobiernos estadounidenses y del Reino Unido de individuos próximos a ideas neoliberales. Los elementos que comparten tales modelos son: orientación al cliente y a los servicios; énfasis en los resultados y mayor

valor al dinero; devolución de la autoridad y aumento de la flexibilidad; fortalecimiento de la rendición de cuentas y el control; robustecimiento de la capacidad para desarrollar estrategias y *policy* pública; introducción de la competencia y de elementos del mercado, y cambio en el tipo de relaciones que se establecen con otros niveles de gobierno (Vicher, 2018: 115).

“La nueva gerencia pública en escala global: el modelo OCDE” es el título del capítulo seis, en donde la autora disecciona el modelo neogerencial impulsado por el Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Este modelo, de orientación al cliente, nació debido a que esta institución consideró que la administración pública funcionaba mal porque su contacto con los clientes era nulo, y la solución fue aplicar la responsividad; es decir, una nueva actitud del cuerpo funcional para ofrecer mejor servicio a los clientes. Ocurrió un cambio: las necesidades y deseos de ellos serían el criterio eje para tomar decisiones públicas. El ciudadano-consumidor es el árbitro en la provisión de servicios. Prevalece la idea de von Mises sobre la soberanía del consumidor. Más aún, era necesario asociar la responsividad con el razonamiento existente en el sector privado. De manera adicional, se consideraba necesaria una reducción del papel estatal en la vida ciudadana y en los agentes económicos, generando mejor responsividad y mejoramiento en los servicios que, eventualmente, podrían ser ofertados por privados. Vicher considera que más que una reforma es un traslado de funciones públicas a manos privadas.

En el capítulo siete, “Revisión de los avances en nueva gerencia pública en la década de 1990”, se examinan los informes sobre desarrollos en gerencia pública en los países de la OCDE de 1992 a 1994. De este trabajo se advierte que los contextos particulares de los países deben ser considerados al momento de realizar esfuerzos de modernización, lo que significa que los gobiernos deben conocer y entender sus necesidades y circunstancias. Además, para que la reforma sea exitosa, se necesita una aproximación a la “totalidad del gobierno” (Vicher, 2018: 172). A pesar del esfuerzo de la OCDE por la reforma neogerencial global, los experimentos de implementación pusieron de relieve el escaso conocimiento de la ciencia y práctica de la administración pública. La autora es enfática al afirmar: “al igual que la reforma neogerencial, los informes tampoco lograron constituirse como una aportación o referente de la OCDE [...] pues no lograron establecer una estructura lógica y coherente, o bien de análisis individuales y de conjunto” (Vicher, 2018: 155). Los informes muestran una conceptualización y sistematización ausentes: en un informe hay diez rubros; en el siguiente, cinco, y en el tercero, siete.

Finalmente, en el capítulo ocho, “De la nueva gerencia pública a la gobernancia pública”, el que cierra la obra, se pasa revista a las propuestas más recientes de reforma neogerencial producidas en el seno del Comité de Gerencia Pública, hoy llamado Comité de Gobernancia, considerando a la gobernancia como “los arreglos formales e informales que determinan cómo son tomadas las decisiones públicas, y cómo son llevadas a cabo éstas, a fin de mantener tanto los valores como los problemas constitucionales de un país, los actores y los tiempos de cambio” (Vicher, 2018: 185).

El libro es una aportación de primer nivel al estudio de los procesos de reforma publiadministrativa en el mundo. Su lengua clara y la amplia bibliografía consultada le otorgan un valor adicional.