

Reflexiones acerca del proceso de modernización del Estado en Chile y desafíos futuros*

Mario Marcel

Introducción

La modernización del Estado en Chile es un tema que si bien ha estado presente en forma permanente en diferentes etapas y gobiernos, no ha resultado un proceso fácil y ha demandado el compromiso y perseverancia de quienes se han involucrado en este cambio trascendente y necesario. En rigor, se puede decir que ha sido un proceso gradual, pero sostenido. Si se utiliza la analogía de una fotografía para nuestro actual estado de avance en materia de modernización del Estado, se podría plantear la pregunta de qué es lo que ocurrió antes y qué es lo que debería venir después. Y lo cierto es que si bien se ha conseguido dar pasos importantes, muchos de ellos surgidos al alero del “Acuerdo Político-Legislativo para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento”, alcanzado en enero de 2003 entre el gobierno y los partidos de oposición, todavía es necesario continuar progresando, sin perder una visión inteligente y estratégica. Si bien a comienzos del siglo XXI se ha avanzado mucho en aumentar el establecimiento de metas dentro de la gestión pública, crear una nueva institucionalidad en materia de recursos humanos e impulsar el desarrollo del gobierno electrónico, todavía quedan áreas muy importantes en las cuales trabajar, como la relación entre el gobierno y la ciudadanía.

En efecto, los cambios experimentados a lo largo del siglo XX han impuesto a los gobiernos nuevos desafíos en las actividades a desarrollar y en las demandas que se generan desde los propios ciudadanos. Es así como los gobiernos han pasado de la provisión de bienes públicos clásicos a la provisión de servicios en forma masiva, lo que se reforzó aun más luego de los ajustes fiscales producto de la primera generación de reformas del Consenso de Washington.

Hoy en día, 3/4 de las actividades del gobierno consisten en la provisión de servicios. Sin embargo, la provisión de servicios públicos debe ser realizada en forma transparente y objetiva. Lo que en la práctica significa que las organizaciones de gobierno deben responder a múltiples mandantes, a amplios, y a veces ambiguos, objetivos y brindar en forma gratuita sus servicios. Esto se traduce en un marco muy peculiar para la administración pública, en el cual los resultados no son fácilmente medibles. Es en ese contexto donde los gobiernos deben avanzar en sus procesos de reforma y en el que cada experiencia tiene su peculiaridad y su ritmo propio. El caso chileno no es una excepción y resulta especial por varias razones. Entre ellas, porque muchos de los cambios implementados transitaron desde la academia a la realidad; porque ha conseguido un balance entre efectividad y transparencia; porque las reformas puestas en marcha han sido parte de un progreso gradual y sostenido, aunque no carente de una dosis de oportunismo importante; porque el Ministerio de Hacienda ha desempeñado un rol de activista -a diferencia de varios países donde los ministerios de finanzas han sido el gran obstáculo, resistiendo y combatiendo las reformas-; y, finalmente, porque el proceso de modernización del Estado chileno ha sido construido sobre una base bastante sólida, de empleados públicos honestos y una estructura institucional bastante jerarquizada que facilita la puesta en marcha de las iniciativas que han sido impulsadas.

La historia

La evolución más clara del proceso de modernización de la gestión pública en Chile coincide con la llegada de los gobiernos de la Concertación. Es así como en Chile se comenzó a hablar más intensamente de reforma del Estado en el año 1993. Esto no significa que hasta ese momento no haya existido preocupación por la eficiencia en el funcionamiento de las instituciones públicas; por el

(*) Documento presentado en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, celebrado en Santiago, Chile, del 18 al 21 de octubre de 2005.

contrario, esa preocupación se manifiesta prácticamente desde el inicio de la República. De hecho, uno de los primeros en plantear la necesidad de tener un estatuto administrativo para los funcionarios públicos fue Bernardo O'Higgins, en 1822. Más recientemente, en los años 60, Chile trabajó con el apoyo de una misión de las Naciones Unidas para proponer e implementar algunas reformas en el funcionamiento del Estado. De esa misión y de ese trabajo con las Naciones Unidas surgieron cosas que hoy día forman parte de la vida cotidiana de todos los chilenos, como el Rol Único Tributario (RUT) o como la Jornada Única, que se supone está incorporada en los horarios de trabajo.

Después del año 1973 también ocurren algunas reformas importantes en materia de administración pública: se produce la regionalización a partir de los trabajos que había hecho Odeplan en los años 60, se crea la escala única de sueldos, se dicta una nueva ley de administración financiera. Pero luego vino un largo silencio; se vivió un extenso período en el que durante el régimen militar se produjeron reformas muy profundas en áreas clave de política pública, como el sistema de pensiones, las empresas públicas, la educación, la salud. Todas ellas reformas que proyectaron la imagen de equipos de gobierno poderosos y eficientes. Es por ello que quienes llegaron al gobierno en el año 1990 enfrentaron con cierta perplejidad la situación existente. Muchos de quienes se incorporaron a las diversas reparticiones del gobierno no tenían la experiencia de trabajar en el sector público y, sobre todo, encontraban que la disciplina y el temor habían ocultado una situación muy precaria en la administración pública. Se podría decir que en la trastienda de las reformas y privatizaciones se ocultaba una administración pública empobrecida y desmoralizada.

Lo precario de esta situación llevó a que el primer gobierno democrático, el gobierno del presidente Aylwin, concentrara sus esfuerzos y sus recursos en recuperar la capacidad operativa de los servicios públicos. Un buen ejemplo de ello es lo que ocurrió en los hospitales, donde había un deterioro en la infraestructura tremendamente preocupante. Mientras en el nivel más global se trataba de conducir la transición política y de equilibrar los énfasis en la estrategia de desarrollo con un énfasis mucho mayor en la equidad y el desarrollo social. Pero la verdad es que esta primera respuesta de los gobiernos democráticos pronto condujo a algunas frustraciones.

La simple inyección de fondos a la salud, por ejemplo, los mejoramientos de remuneraciones, si bien nos permitían ir pagando una deuda, por otra parte no producían resultados muy visibles en términos de la cantidad y de la calidad de los servicios públicos. Muchos de estos primeros pasos, a veces incluso conducían a nuevos conflictos y nuevas demandas. Durante varios años se trabajó en revisar las plantas de personal de muchos servicios públicos con la idea de ir produciendo nivelaciones, pero siempre alguien iba quedando desnivelado, a veces como parte de la propia nivelación anterior. Por esta razón desde el gobierno se comenzó a prestar atención a qué es lo que ocurría en otras partes del mundo. Se estudió lo que estaba ocurriendo en Gran Bretaña, se estudiaron las reformas en Nueva Zelanda, se estudió la experiencia menos conocida de Australia, y esto condujo a algunos pasos iniciales todavía relativamente tímidos en el año 1993. Fue así como se le solicitó a los servicios que propusieran a la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda indicadores de desempeño, que fueron incorporados en aquellos folletitos muy delgados que había en esa época sobre el presupuesto. Esto sirvió para dar inicio a un plan piloto para promover la planificación estratégica de los servicios públicos.

Sin embargo, todavía prevalecía en aquel entonces la idea de que la reforma del Estado era un concepto que pertenecía a otro sector político, no al que estaba en el gobierno. De hecho, por aquellos años, algunos ministros no parecían estar interesados en conocer la experiencia que en esta materia tenían otros países, ya que para ellos la reforma del Estado en realidad era un tema de la derecha. En cierta medida esa era la visión que había en aquel entonces. Los referentes eran el gobierno de Thatcher, en el caso particular de las reformas en Gran Bretaña, y también todos los ajustes propuestos al amparo del llamado Consenso de Washington.

El gobierno del presidente Frei le asignó algo más de importancia a la modernización del Estado.

Durante su mandato se planteó la propuesta de una agenda de modernizaciones en distintos ámbitos y se formó el Comité Interministerial para la Modernización del Estado. Ese comité adoptó un enfoque bastante pragmático: el enfoque de promover e impulsar la reforma o la modernización donde fuera posible, tratar de desarrollar experiencias pilotos y, sobre todo, mirar los temas de gestión pública desde los servicios públicos. El modelo en aquel entonces era, como en cierta medida ocurre hasta el día de hoy, el Servicio de Impuestos Internos como una institución capaz de ir produciendo innovaciones y llevándolas a cabo.

A mediados de la década del noventa se fueron intensificando las discusiones en gestión pública, cobrando relevancia la temática de la dirección pública. Producto de esta creciente motivación por abordar este tipo de materia, entre los años 1995 y 1997 se organizaron encuentros que llegaron a ser bastante masivos sobre la temática de la reforma del Estado, incluso con invitados extranjeros. Sin embargo, quizás el momento en que se produjo un cambio más significativo de velocidad durante los noventa fue en el año 1996, cuando comenzaron a introducirse mecanismos de remuneración ligados al desempeño en el Servicio de Aduanas y en el sector de la salud, se impulsaron las primeras iniciativas en gobierno electrónico y se alcanzó un acuerdo muy importante con los parlamentarios en la discusión del presupuesto para el año 1997. Fue en ese entonces cuando por primera vez surge la idea, el concepto, de los protocolos presupuestarios. Ese primer protocolo presupuestario incluyó la puesta en marcha del sistema de evaluaciones de programas gubernamentales y los balances de gestión integral.

Pese al entusiasmo imperante en aquel entonces, todavía existía reticencia en torno a las materias relativas a la reforma del Estado, por lo que se estaba lejos de ganar los corazones y las mentes de las autoridades y de los dirigentes políticos. En parte, este recelo surgía de la ausencia de un sentido común y compartido de lo que representaba la reforma del Estado. Para muchos de los que participaban en este debate y que opinaban en los medios, la reforma del Estado pasaba por liberalizar el régimen laboral e introducir criterios empresariales en la gestión de los servicios. Se planteaba en aquellos años que el sector público no se iba a modernizar mientras no se pudiera despedir a los funcionarios públicos, mientras no se traspasara el régimen laboral a un régimen de carácter más contractual privado. Otros, en tanto, trataban de llamar la atención o de ir construyendo una filosofía de servicio a la ciudadanía a partir del análisis y la discusión sobre los procedimientos, sobre el presupuesto, sobre el estatuto administrativo, sobre la contraloría, pero omitiendo de alguna forma lo que pasaba con nuestros usuarios y con la ciudadanía en general.

Esto explica en gran parte las razones por las cuales la reforma del Estado todavía no estaba en el radar de los políticos. Sin embargo, en 1996 habrían de pasar dos cosas importantes que cambiarían en parte el escenario. En ese año se hicieron dos estudios muy extensos: el primero sobre clima organizacional en el sector público, el segundo sobre percepción de los usuarios de los servicios de la administración pública. Ambos estudios resultaron muy reveladores para todos los que participaban en el proceso de modernización y para quienes se estaban incorporando al debate. Por ejemplo, el estudio sobre clima organizacional indicó que más del 70% de los funcionarios públicos creían que en sus servicios no había carrera funcionaria. Mientras que el estudio sobre usuarios de la administración pública evidenció que los usuarios de menores recursos percibían que en los servicios públicos ellos eran discriminados de la misma manera en que lo eran en los servicios privados, como los bancos o las administradoras de fondos de pensiones (AFP).

Estos hallazgos y el diálogo que se fue construyendo a partir de estos estudios permitieron encontrar un interlocutor en el mundo de las organizaciones de trabajadores del sector público. De hecho, la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF), coherentemente con la característica de nuestras organizaciones, nunca se opuso a la reforma del Estado desde que esta discusión comenzó a tomar más dinamismo. Es más, en la misma sede de la ANEF durante un buen tiempo estuvo colgando un lienzo que decía “Modernización con participación”. Lo que dentro de la lógica de las organizaciones de trabajadores indicaba una voluntad al interior de los trabajadores del sector público

para participar en la discusión sobre la reforma del Estado, con el objetivo de tener un papel y una voz que jugar.

Dichos avances y la capacidad de ir encontrando una interlocución a estos temas alentaron a seguir adelante con iniciativas al amparo de las facultades existentes. Fue así como el año 1998 se alcanzó un importante acuerdo con la ANEF que permitió introducir de manera mucho más masiva temas de remuneración por desempeño en el sector público. Los pasos dados hasta entonces permitieron ir puliendo ideas y desarrollando un cierto foco de reformas y una masa crítica de profesionales. Ello se reflejó a través de iniciativas como los seminarios, las publicaciones, una industria de consultorías en torno a la gestión pública, la creación de postgrados y postítulos, que han ido creciendo hasta el día de hoy, y hacia el final de la década de los noventa la formación de la Comisión de Reforma del Estado en el Centro de Estudios Públicos (CEP), como una iniciativa académica surgida desde fuera del Estado.

Sin embargo, el gobierno del presidente Lagos partió en cierta medida desde un punto similar al del gobierno anterior, donde la reforma del Estado era percibida como algo importante, pero no necesariamente urgente. Pese a ello, había una diferencia muy importante respecto a la década de los noventa. La administración Lagos comenzó con mucho menos perspectivas de contar con recursos públicos que los que se habían obtenido en los noventa. Dicho escenario llevó a que el Ministerio de Hacienda tomara un rol más activo en el proceso de modernización de la gestión pública, mientras que la Secretaría General de la Presidencia se fue especializando y desarrollando una visión propia en los temas de gobierno electrónico.

De modo que a comienzos de la administración del presidente Lagos se lograron importantes avances en cinco temas o instrumentos, en los cuales se introdujeron innovaciones absolutas respecto a materias de gestión pública. Así surgieron los Programas de Mejoramiento de Gestión, en los que el Ministerio de Hacienda transformó un mecanismo de autofijación de metas y de autoevaluación en un sistema de *benchmarking* para el sector público, creando metas y redes de expertos para impulsar y verificar los avances en esas metas. Dentro de esta misma línea, el Sistema de Evaluación de Programas tomó un nuevo impulso, se comenzó a incorporar evaluaciones de impacto, se introdujo el fondo concursable del presupuesto, el uso de Internet, que se masificó en las declaraciones de impuestos, y se introdujo todo un mecanismo de análisis de riesgo en el sistema de concesiones e infraestructura. Todo ello significaron innovaciones absolutas, ya que muchos de estos procesos, en realidad, ni siquiera existen en otras partes del mundo.

Sin embargo, el vuelco clave o el momento más importante en reforma del Estado en los últimos años ocurrió entre fines de 2002 y comienzos de 2003. Los escándalos en torno al Ministerio de Obras Públicas, CORFO-Inverlink, y también el cuestionamiento que desde el mundo de los analistas se hizo sobre las cifras fiscales, si bien muchos lo percibieron como algo injusto, también fue un gran incentivo, un gran impulso para seguir adelante y producir un salto en este proceso de reforma. La oportunidad política para hacerlo llegó con los acuerdos para la reforma del Estado de enero de 2003. Si bien en rigor en ese momento no se inventó la reforma del Estado, muchas de las ideas que estaban circulando y muchas de las iniciativas que estaban en marcha pasaron a una escala y a un nivel de visibilidad totalmente diferente del que tenían hasta entonces.

La agenda de los acuerdos para la reforma del Estado de 2003 fue prácticamente en su totalidad generada desde el gobierno. En aquel entonces se habían iniciado contactos entre el Ministro del Interior, José Miguel Insulza, y la oposición, y se hizo necesario poner contenido a la reforma. Fue así como, rápidamente, sobre la base de los temas que se habían estado trabajando en el Ministerio de Hacienda y los temas que habían surgido en la Comisión de Reforma del Estado en el CEP, se produjo una lista de algo así como 20 ó 25 iniciativas, todas las cuales finalmente se incorporaron a dicho acuerdo político. Como paso siguiente, en un plazo de no más de seis meses se tuvieron alrededor de 10 proyectos de ley aprobados en el Congreso, entre los que se cuentan los de la Ley sobre Nuevo Trato y

Alta Dirección Pública, la Ley de Compras Públicas, la Ley sobre Límite y Financiamiento de Gasto Electoral y la creación de la Comisión Permanente Mixta de Presupuestos.

Todo esto permitió que a lo largo del gobierno de Lagos se hayan desarrollado cerca de 40 iniciativas en reforma del Estado, muchas de ellas de carácter transversal, como el sistema de control de gestión ligado al presupuesto y la reforma en los temas de recursos humanos. También se impulsaron varias iniciativas de carácter sectorial, como las reformas profundas en lo que es el sistema de administración de justicia, y la reforma al sistema de salud, materializada en el Plan AUGE (Plan de Acceso Universal con Garantías Explícitas), y la ley de autoridad sanitaria, que significan un cambio muy profundo en la manera en la que el sector público de salud chileno va a funcionar en el futuro. Se han logrado además reformas en el ámbito de la defensa, siendo la reestructuración producida al interior del Ejército probablemente uno de los procesos más interesantes de reforma del Estado vivido en nuestro país en los últimos años.

Todo lo anterior da cuenta de lo especial que ha sido la agenda de la reforma del Estado en Chile. En efecto, en Chile se da la situación de que gran parte de las cosas que han ocurrido pasaron del escritorio, de ser diseños y propuestas, al debate. De la academia a la realidad. Pero no sólo han pasado a la realidad, sino que muchas de ellas se han incorporado a las rutinas del sector público. El sector público es una burocracia, en el sentido weberiano del concepto. Las burocracias se organizan en torno a rutinas; entonces muchas veces cuando se conoce la experiencia de otros países, cuando se observan las discusiones que hay sobre reformas del Estado, las propuestas que hay de los gabinetes presidenciales, de los gabinetes de los primeros ministros, muchas veces también se descubre la frustración de quienes están promoviendo esas reformas para poder cambiar las pautas con las cuales el sector público funciona. Esas pautas son las propias rutinas; son las rutinas con las cuales se administran las finanzas y se administran los recursos humanos. Y una de las cosas interesantes de la reforma del Estado en Chile es que esas rutinas han ido cambiando.

En cuanto al contenido, también hay un aspecto que hace especial la experiencia de Chile, particularmente en el balance entre efectividad y transparencia. Estas iniciativas surgieron en el momento de auge del nuevo gerencialismo público en el mundo. Y muchas de las reformas aplicadas en Chile, como la propia reforma de la Ley de Nuevo Trato y Alta Dirección Pública, revelan la búsqueda de equilibrar efectividad y transparencia.

Por cierto, el proceso dado en materia de reforma del Estado en Chile ha tenido un progreso gradual aunque sostenido. Pero también junto con ese progreso gradual y sostenido ha tenido una dosis de oportunismo importante, como es propiamente lo que significaron los acontecimientos producidos a fines de 2002 y comienzos de 2003, tal como se señaló anteriormente.

Otro aspecto que hace especial el caso chileno es el rol de activista del Ministerio de Hacienda. Hay muchos países en los cuales las reformas han encontrado en los ministerios de finanzas el gran obstáculo; hay muchos países donde los ministerios de finanzas resisten las reformas y las combaten. Entre otras cosas, porque las perciben como una amenaza a su poder de decisión o una amenaza a su discrecionalidad, lo que hace que Chile sea diferente en ese sentido.

Finalmente, hay que señalar que el proceso de modernización del Estado chileno ha sido construido sobre una base muy sólida, de empleados públicos honestos y una estructura institucional bastante jerarquizada que facilita la puesta en marcha de iniciativas. A lo que se suma el hecho de que en Chile ha sido posible ir construyendo una masa crítica en torno a los temas de gestión pública. De tal manera que si se calcula cuánta gente trabaja hoy en día en los temas de gestión pública a través del Sistema de Gestión Financiera del Estado (SIGFE), a través de los Programas de Mejoramiento de Gestión, y a través de las iniciativas en gobierno electrónico, resulta que en Chile hay una red bastante grande del orden de 5.000 personas involucradas en hacer que funcionen las diversas reformas señaladas.

Conclusiones

Los pasos dados hasta la fecha permiten reconocer avances concretos en materia de modernización de la gestión pública en Chile; pero lo anterior no significa que la tarea esté terminada. En efecto, hay muchos temas para desarrollo futuro. De partida, se necesita más coordinación y más convergencia de las agendas nacionales o transversales con las agendas sectoriales, por lo que sería esperable que surgieran muchas más iniciativas en esta última materia. Esto en la práctica debiera traducirse en ministerios con agendas propias de reforma, vinculando temas de política sectorial con temas de gestión de su sector. Asimismo, todavía hay espacio para profundizar muchos de los instrumentos con los cuales trabaja el sector público, como es el caso de la iniciativa de pasar en los Programas de Mejoramiento de Gestión de un sistema de *benchmarking* interno a un sistema de *benchmarking* externo sobre la base de una norma internacional.

Sin embargo, quizás el área más importante en la que urge trabajar es en darle prioridad a la relación del Estado con la ciudadanía. Muchos de los cambios e innovaciones surgidos en estos años se relacionan con procesos internos dentro del Ejecutivo, que pueden producir mejores servicios a la ciudadanía; pero también existe una primera línea de relación del Estado con la ciudadanía que se ha tocado y desarrollado relativamente poco. Dentro de las tareas a abordar en el corto plazo también surge la necesidad de encontrar un camino para tener una discusión constructiva en torno a áreas que están institucionalmente más protegidas, como es el caso de la Ley Reservada del Cobre y los sistemas de control externo.

Para que estos cambios comiencen a generarse es necesario tener claro ciertos aspectos, sobre todo ahora que se acercan definiciones políticas sobre el futuro, luego de las elecciones presidencial y parlamentarias de diciembre. Entre las más importantes, ciertamente, se cuenta la necesidad de mantener el sentido de la urgencia, lo que no significa que los dirigentes políticos tengan que estar obsesionados con las reformas del Estado, pero sí ir generando mecanismos de presión sobre las propias instituciones. Es así como, por ejemplo, la reforma de la salud, al crear derechos explícitos para los usuarios del sistema de salud, va a implicar una presión sobre la gestión del sector público de salud mucho mayor que la que hemos tenido históricamente. Por ello se debe profundizar el debate y fortalecer acuerdos políticos, creando quizás nuevas instancias como la que hoy día representa el Consejo de Alta Dirección Pública. Es decir, instancias de concertación y de comunidad de visiones en los temas de gestión pública, buscar estándares y *benchmark* en reforma del Estado.

Dentro de esta línea se enmarca el interés del gobierno de Chile por incorporarse formalmente a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), con el objetivo de contar con un *benchmark* en materia de políticas públicas superior al que se ha tenido hasta ahora, y recurrir a evaluaciones como las que se han tenido en gestión pública, en gestión financiera, en medioambiente, con sus correspondientes resultados.

Asimismo, aparece como una necesidad actualizar la información de base disponible hasta la fecha. El gobierno está pronto a cumplir 10 años de los estudios de clima institucional y de percepción de usuarios dados a conocer el año 1996. Por lo que sería un buen momento para actualizar esa información y fortalecer el diálogo con los funcionarios públicos, mejorando el diálogo con las organizaciones a nivel de los servicios y a nivel nacional. La experiencia señala que a medida que se van despejando muchos de los temores que generan los procesos de reforma también se pueden ir conversando de manera mucho más constructiva esos temas, por lo que sería conveniente avanzar en esa línea.

En síntesis, existen claras evidencias respecto a los importantes logros alcanzados hasta la fecha en materia de modernización de la gestión pública. Sin embargo, el proceso no ha concluido y se hace necesario seguir mirando con inteligencia, con sentido estratégico, cómo este proceso se proyecta hacia delante. Los importantes pasos dados hasta el momento permiten plantear con seguridad y con confianza que, si bien los temas de gestión pública y de reforma del aparato del Estado ya están

instalados en Chile, aún aguarda un camino bastante amplio y abierto para que éstos sigan desarrollándose en el futuro.

Bibliografía

- Chile. Ministerio de Hacienda. Dirección de Presupuestos (2004), *Informe de finanzas públicas: Proyecto de Ley de Presupuestos del Sector Público para el año 2005*, Santiago, DIPRES.
- _____ (2003), *Informe de finanzas públicas: Proyecto de Ley de Presupuestos del Sector Público para el año 2004*, Santiago, DIPRES.
- Guzmán, Marcela (2003), *Sistema de control de gestión y presupuestos por resultados: la experiencia chilena*, Santiago, Ministerio de Hacienda. Dirección de Presupuestos. División de Control de Gestión.
- Marcel, M. (2005), *Chile: estudio de evaluación de impacto del programa de evaluación de programas*, Washington, Banco Mundial.
- _____ (2002), “Las opciones para la reforma del Estado en Chile”, en *Reforma del Estado: dirección pública y compras públicas*, S. Valdés (ed.), Santiago, Centro de Estudios Públicos. v. 2.
- _____ (1997), *Recursos humanos y modernización de la gestión en el sector público chileno*, Santiago, mimeo.
- _____ (1997), “Modernización de la gestión pública e indicadores de desempeño en el sector público: la experiencia chilena”, documento presentado en el Workshop on Public Expenditure Management, CEPAL, IPEA, Santiago, Chile.
- _____ (1997), “Modernización de la gestión pública: la experiencia chilena”, en *La función pública nacional y la integración regional*, Montevideo, Centro de Formación para la Integración Regional.
- _____ (ed.) (1997), *Calidad de servicio y atención al usuario en el sector público*, Santiago, Editorial Dolmen.
- _____ (ed.) (1996), *Modernización de la gestión pública: experiencias internacionales y su relevancia para Chile*, Santiago, Editorial Dolmen.
- _____ (1994), “Modernización del Estado y gestión de recursos en el sector público en Chile”, en *Revista Chilena de Administración Pública*, N° 1, Santiago, julio.
- Marcel, M. y Tohá, C. (1998), “Reforma del Estado y de la gestión pública”, en *Construyendo opciones: propuestas económicas y sociales para el cambio de siglo*, René Cortázar y Joaquín Vial (eds.), Santiago, Editorial Dolmen.
- Marcel, M. y Tokman, M. (2002), “Building a Consensus for Fiscal Reform in Chile”, en *Public Sector Transparency and Accountability: Making it Happen*, Paris, OCDE.