

La reforma neogerencial en Nueva Zelanda

Diana Vicher

Universidad Nacional Autónoma de México / mdvicherg@yahoo.com.mx

Abstract: This document's objective is to offer a reflection on the general conditions from which the managerial reform of New Zealand emerged, focusing on the particular characteristics of the country. We review the primordial aspects from which the group of ideas that converged to configure the neo-managerial reform emerged, as well as the way in which it was implemented and the stages its subsequent development underwent in this country, which for some time was seen as the most successful case in the application of the new public management and as the example to follow, in worldwide terms.

Key words: New Zealand, public administration, public management, reform, neo-management.

Resumen: El presente documento tiene como objetivo ofrecer una reflexión sobre las condiciones generales en que surgió la reforma gerencial de Nueva Zelanda, enfatizando de manera particular en las características particulares del país. Se abordan los aspectos primordiales sobre la forma en que surgieron las ideas que confluyeron para configurar la reforma neogerencial, lo mismo que la manera en que se implementó y los tiempos en que se fue verificando su subsecuente desarrollo en este país, que durante algún tiempo fue mostrado como el caso más exitoso en la aplicación de la nueva gerencia pública y como el ejemplo a seguir, mundialmente hablando.

Palabras clave: Nueva Zelanda, administración pública, gerencia pública, reforma, neogerencia.

Introducción

En el pleno apogeo de las reformas gerenciales a la administración pública, Nueva Zelanda fue enarbolada como el estandarte que guiaría las reformas de los países en desarrollo, en primer plano y, en segundo, la de los países en desarrollo. Esta nación, incluso más allá de Gran Bretaña, fue considerada y exaltada como el mayor y más exitoso implementador de las reformas realizadas con base en la nueva gerencia pública.

Con el ejemplo de Nueva Zelanda se buscó publicitar la idea de que las formas de funcionamiento de la administración pública clásica efectivamente podían ser reemplazadas por las de la empresa privada y el mercado. No obstante, dicho país, como todos los demás, contiene ciertas características singulares, tanto políticas como históricas y sociales que determinaron la factibilidad inicial de los cambios.

Pero conforme las reformas fueron mostrando sus efectos, esas afirmaciones, tan optimistas al inicio, cambiaron de tono; Nueva Zelanda dejó de señalarse como el modelo a seguir. Desde el año 2000, en ese país se registraron cambios que, sobre todo, emanaron del disgusto que mostró la población, a la que se trató de convertir en clientes, ante la forma en que sus vidas fueron afectadas a raíz de la implementación de estas reformas.

Nueva Zelanda sigue siendo un ejemplo, sólo que ahora en un sentido diferente.

Contexto

Desde la década de 1970 la administración pública clásica fue presentada como una de las principales causantes de los males del gobierno. Esto ayudó, con mucho, a que el deseo de reforma, a partir de la nueva gerencia pública, hallara identificación entre los gobiernos de todas las tendencias políticas y se compartiera entre ellos. Resalta, en particular, que el deseo de reforma encontró eco favorable en élites modernizadoras de las administraciones públicas nacionales, fuertemente influidas por grupos de consultores a los que se sumaron también los denominados *econócratas*, economistas formados bajo los postulados de la economía neoclásica y neoliberal. Es significativo que, a partir de entonces, ambos sectores cobraran una preponderancia creciente en el proceso de reforma, justificando su participación sobre la lisonja de no estar *corrompidas* ni por los instintos sujetos a reglas de los abogados ni por el perezoso

escepticismo inducido por el estudio de la historia o de la ciencia política (Wright, 1996: 30).

En su propósito de legitimarse como formación superior a la administración pública, el paradigma neogerencial público embistió fuertemente contra ésta, exaltando sus “defectos”, al proponer y resaltar una colisión maniquea de conceptos que abarcaron desde lo antiguo y decadente hasta lo novedoso y vital. Esto se traduce en que la administración pública elabora reglas, regulaciones y hechura de decisiones letárgica; mientras que el nuevo manejo público ostenta decisividad, imaginación y pasión por la actividad (Guerrero, 1999a: 216).¹

Sin embargo, detrás de los argumentos antiburocráticos y promercado están las ideas provenientes de las escuelas de economía de Austria, Chicago y Virginia (corriente del *public choice*); ideas que se volvieron muy populares sobre todo en Reino Unido, con Margaret Thatcher, y en Estados Unidos, con Al Gore; pero el país que las siguió con mayor puntualidad es Nueva Zelanda (Lynn, 1996: 307).

Se ha considerado que Reino Unido se ubicó como el centro de la reforma y en su periferia lo hicieron naciones como Nueva Zelanda, Estados Unidos y Canadá, y que entre este grupo se percibe una sincronía reformista (Martín, 2003: 6). De este modo, todo comienza en Reino Unido en 1979 con Margaret Thatcher, en Estados Unidos en 1993 con Al Gore, en 1984 con Brian Mulroney en Canadá, y en 1986 con David Lange en Nueva Zelanda. En este sentido puede afirmarse que la proyección de la reforma hacia Nueva Zelanda fue producto de la ola proveniente de Reino Unido, y que se reforzó más tarde con la de Estados Unidos.

En este momento es oportuno resaltar que, de forma particular, la mayor identificación en cuanto a los principios del enfoque neogerencial se ubica en los países anglosajones, cuya tradición administrativa se finca con mayor énfasis en el aspecto más práctico y menos legalista, y más

¹ Al igual que Omar Guerrero, Christopher Pollitt y Geert Bouckaert (2000: 61) han manifestado que ha habido un salto injustificado hacia la idea de que el gobierno que opera bajo el modelo burocrático weberiano tradicional no es capaz de moverse hacia una nueva y moderna forma de organización, donde puedan resolverse los problemas que venían afrontando.

cercano a nociones comerciales que estatales. De este modo, el caso de Nueva Zelanda, que es el que ahora nos ocupa, se ubica dentro del grupo de países en los que, por su cultura administrativa al estilo anglosajón, pueden encontrarse más elementos identificados con la gerencia de negocios privados.²

No obstante, lo anterior no constituye una limitante, pues si bien existe una atenuación más marcada en los países antes mencionados, los programas de reforma neogerencial han incursionado en mayor o menor medida en todo el orbe: en los países desarrollados lo hicieron en forma de acuerdos de colaboración, que contenían elementos persuasivos pero sin la obligación de tener que aplicar los paquetes de reforma gerencial que sí se les impuso a los países subdesarrollados. Pero aunque la nueva gerencia se introdujo con gran efusividad en países como Gran Bretaña y Nueva Zelanda, no hay que negar que también fue recibida con puntos de vista críticos, sobre todo en Alemania y Francia.

Pese a que se han señalado coincidencias generales en las reformas, no hay duda de que existen diferencias claras entre los países que las han implementado. Por ejemplo, hay mucha distancia entre el furor del programa británico o del de Nueva Zelanda, respecto de las cautas reformas realizadas en la mayoría de los países europeos.

Pero, como ya lo adelantamos, Nueva Zelanda se distingue por que se publicitó como el país neogerencial por excelencia. No obstante, se ha omitido que no todo ha sido perfecto, pues en el camino también se generaron aspectos perniciosos como parte de la implementación de la reforma neogerencial. Así, sólo se ha hecho énfasis en destacar que se aplicó literalmente y, que por el solo hecho de haberse utilizado ahí “exitosamente”, se había probado que podía ponerse en práctica en cualquier otro país.

² “Los estadounidenses y los británicos han sido formados de antaño dentro de un sentimiento que identifica el interés privado con los negocios públicos. Igual cultura detentan los canadienses anglófonos y los australianos, así como otros pueblos que hablan el idioma de Shakespeare. La índole no-estatalista de la cultura británica y angloamericana es patente a lo largo y ancho de su vida social, tal como es apreciable en su concepto jurídico de la vida pública. Contrastando con esta cultura pública, en la mayor parte de los países europeos e iberoamericanos prevalece un criterio estatalista del que emana el derecho público y la función judicial” (Guerrero, 1999b: 162).

Bases de la reforma

Nueva Zelanda sustentó sus planteamientos sobre nueva gerencia pública en una combinación de ideas nutridas de la teoría de la elección pública (*public choice*), la transacción de costos económicos, la *policy* pública, la gerencia y la rendición de cuentas del sector público financiero. El proceso de implementación de su reforma fue vigoroso y continuo durante los ocho años que siguieron a la elección de 1984, cuando David Lange resultó electo primer ministro. Entre los encargados de poner en marcha las reformas se menciona a los servidores civiles del Tesoro y de la Comisión de Servicios del Estado, quienes desempeñaron papeles centrales; pero, asimismo, resalta que los consultores de la empresa privada y otros expertos también tuvieron mucho que ver.

“Hubo un fondo intelectual compartido entre un pequeño grupo de ministros clave, servidores civiles profesionales y hombres de negocios, quienes echaron a andar las reformas” (Pollitt y Bouckaert, 2000: 253-254).

En términos generales, el contenido del pensamiento que guió la reforma puede resumirse en los siguientes postulados:

- Preferir al sector privado sobre las organizaciones del sector público, especialmente para funciones comerciales.
- Optar por organizaciones no departamentales sobre departamentos ministeriales, sobre todo para implementación de *policy*.
- Preferir organizaciones pequeñas, sobre las grandes.
- Separar la *policy* de las operaciones.
- Separar recaudación de adquisiciones y adquisiciones de abastecimiento.
- Separar las operaciones de la regulación.
- Separar provisión de revisión y auditoría.
- Aspirar a organizaciones pequeñas (planas) más que a grandes organizaciones.
- Aspirar a una rendición de cuentas en línea recta.
- Evitar múltiples jefes o directores.
- Descentralizar dondequiera que sea posible (Pollitt y Bouckaert, 2000: 254).

Características del Estado

Pero no olvidemos que Nueva Zelanda es un país de pequeñas dimensiones (270,534 kilómetros cuadrados),³ con una población que apenas alcanza los tres millones 878 mil habitantes (2000). Para ilustrar este dato, piense el lector que esa cantidad de habitantes equivaldría a la que albergan algunas entidades federativas de nuestro país como Chiapas (tres millones 920 mil 515 habitantes) o Michoacán (tres millones 979 mil 177 habitantes).⁴ Hacer énfasis en el tamaño y la cantidad de habitantes del país es un detalle importante para comprender por qué las reformas gerenciales pudieron implementarse con rapidez y sin muchos problemas, con el afán de hacer funcionar a un Estado de la forma más parecida a una empresa.

Nueva Zelanda es una monarquía constitucional parlamentaria, al estilo del modelo británico. La reina Isabel II de Inglaterra ostenta la jefatura del Estado (como reina de Nueva Zelanda), que ejerce mediante su representante, la gobernadora-general actual, Silvia Cartwright. Su parlamento es unicameral y el sistema de gobierno es de democracia parlamentaria; sus partidos principales son dos: el laborista y nacionalista, pues su sistema electoral favorece el bipartidismo. Aunque esta situación ha cambiado como consecuencia del descontento social que han ocasionado las *policies* económicas neoliberales adoptadas desde mediados de la década de 1980 hasta finales de la década de 1990. Su parlamento es soberano y los poderes han tendido a concentrarse en manos del gabinete (Embajada de España, 2001a).

Desde que Nueva Zelanda obtuvo su independencia en 1907 y hasta principios de los años ochenta su historia administrativa se desarrolló predominantemente a partir del control estatal centralizado, de una economía regulada, y de la protección y el fomento al mercado interno. Durante ese lapso el país contó con una extensa organización estatal de

³ Su extensión territorial equivale al total de los territorios de Chihuahua (245,962 km²) y Tabasco (24,612 km²) en nuestro país. O bien, a una parte que corresponde a 7.26% del territorio mexicano que tiene un total de 1,964,382 km².

⁴ Para hacer más revelador el dato proporcional podemos mencionar que sólo un municipio del Estado de México como Ecatepec de Morelos alberga a 1,621,827 habitantes, según datos del mismo año 2000, poco menos de la mitad de población de Nueva Zelanda.

servicios públicos a la que se consideraba como eficiente y honrada, y poseyó un gran sistema de seguridad social —que se caracterizaba por sus bondades, los neozelandeses eran sumamente longevos y mantenían un bajo índice de mortalidad infantil— sólo comparable al de Francia y Alemania (Métin, 1910: 333); con todo y que en algunos momentos se cuestionó el papel preponderante del Estado, los neozelandeses siempre han tenido presente su clara función y utilidad para el progreso de la nación (Frick, s/a: 216 y 231).

Problemáticas económicas que coadyuvaron a la reforma neogerencial

En las décadas de 1970 y 1980 las condiciones fueron particularmente difíciles para la economía neozelandesa, debido a que a principios de la década de 1970 la combinación de la crisis del petróleo y los efectos del ingreso del Reino Unido en la Comunidad Económica Europea se tradujo en una fuerte recesión económica, un alto grado de inflación y un gran índice de desempleo.⁵ Como consecuencia, miles de neozelandeses emigraron a Australia. La respuesta gubernamental, en ese entonces, fue un intervencionismo económico sin precedentes: el gobierno incurrió en un elevado déficit presupuestario financiado mediante el endeudamiento externo, con el fin de emprender programas de desarrollo industrial de dudoso éxito. El descontento popular ante la política gubernamental propició que la elección de 1984 cambiara al gobierno nacionalista por un ejecutivo laborista, liderado entonces por David Lange. Así pues, la grave crisis, la condición de periferia política y dependencia del Reino Unido se tornaron en elementos clave para la implementación de una reforma ideológica extrema por un gobierno laborista que dejó de defender el Estado de Bienestar.⁶ Sin embargo, los problemas económicos eran preponderantes, el gobierno laborista no poseía una agenda al respecto,

⁵ En la década de 1980 gran parte del mercado europeo cerró sus fronteras a los productos agrícolas del país y la crisis del petróleo incrementó notablemente el precio de muchas de sus importaciones minerales y de productos manufacturados, se tomaron importantes medidas de austeridad económica y reestructuración industrial, se reorientó la política exterior y se declaró al país zona desnuclearizada (Embajada de España, 2001b).

⁶ Las ideas surgieron de las propuestas del asesor Derek Reiner, la consultora Cooper y otras, con criterios de *public choice* (Martín, 2003: 7 y 12).

por eso optó por dejarla en manos de “especialistas”, como algo no primordial y sólo técnico —aquí hay que resaltar que a Lange se le ha calificado de total analfabeta en lo económico—. De este modo, la agenda sobre la que se trabajó fue el resultado del diagnóstico crítico que los consultores, vinculados con la Secretaría del Tesoro, proporcionaron a Lange y cuyo contenido incluyó el recetario neoliberal (Martín, 2003: 8-10).

Con el gobierno de Lange comenzó una de las reformas económicas más radicales en la historia del país: para empezar se eliminaron las restricciones a la libre empresa, impuestas progresivamente desde la Segunda Guerra Mundial. Se suprimieron los subsidios agrícolas, se redujeron los tipos impositivos sobre la renta y se eliminaron los controles sobre salarios, precios, tipos de interés y transacciones exteriores, por señalar algunos. El respaldo popular al programa laborista liberal, que apenas empezaba a mostrar sus efectos perniciosos en la sociedad neozelandesa, se tradujo en otra victoria electoral del mismo partido en 1987 (Embajada de España, 2001a).

Es así que desde la mitad de la década de 1980 se acentuó la tendencia a renunciar progresivamente a fórmulas intervencionistas de gestión económica, en favor de mecanismos de mercado. De manera simultánea, la administración comenzó un proceso de reforma continua de la gestión pública que, en un principio, se tradujo en la separación de las actividades comerciales y administrativas o reglamentarias (OCDE, 1993: 249).

Las reformas neogerenciales

En 1985 se anunció una serie de principios que debía seguir la actividad de las empresas del Estado,⁷ los cuales se reforzaron con la expedición de la “Ley de empresas de propiedad estatal” de 1986 (*State-owned Enterprises*

⁷ Disociar la responsabilidad de las funciones comerciales de las grandes empresas comerciales del Estado; que los gestores de las SOE las administraran como empresas comerciales rentables; otorgar a los gestores capacidad de decisión sobre la utilización de los recursos y la fijación de precios y la comercialización de los productos, de acuerdo con los objetivos acordados con los ministros, de modo que sean responsables de los resultados ante los ministros y el parlamento; eliminación de barreras innecesarias a la competencia para que los criterios comerciales faciliten la evaluación justa de los resultados de gestión (principio de neutralidad competitiva); reestructuración individual de las SOE que así lo requieran, orientándolas en relación

Act). De esta forma, las actividades de carácter comercial se transformaron en empresas pertenecientes al Estado (*State owned Enterprises, SOE*): algunas se privatizaron con el objeto de reducir la deuda y la dimensión del sector público, y mejorar la eficacia. Durante el proceso se acentuó la filosofía de “el usuario paga”, donde los clientes están obligados a pagar los bienes y servicios que las administraciones públicas les facilitan.

En realidad lo que se logró con la expedición de este documento fue sentar las bases para convertir los viejos departamentos y corporaciones comerciales en negocios, bajo líneas de funcionamiento del sector privado (Pollitt y Bouckaert, 2000: 256). Asimismo, se establecieron organizaciones cuya operación fuera rentable como empresas autónomas propiedad del Estado, además de identificar y separar el papel de los ministros y administradores, elaborando el reporte de los resultados logrados, previa especificación de objetivos.

Para continuar con la reforma de la gestión pública, en 1988 se emprendió un cambio fundamental en la función pública con la expedición de la “Ley sobre el sector estatal” (*State Sector Act*). Los programas de reestructuración efectuados en este sector se tradujeron en la modificación de la estructura institucional y el marco jurídico de la función pública de Nueva Zelanda. Además, esta ley modificó el sistema para nombrar a los jefes ejecutivos (responsables de la gestión administrativa de un ministerio), previamente nombrados a título permanente; redefinió las principales relaciones y responsabilidades de los jefes ejecutivos ante los ministros, a la vez que confió a los jefes ejecutivos la responsabilidad de la mayor parte de los servicios de gestión de personal, y de los servicios financieros que antes administraba, de manera centralizada, la Comisión de la Función Pública (*State Services Commission*) y el Ministerio de Hacienda (*Treasury*) (OCDE, 1993: 249).

En síntesis, los jefes del ejecutivo empezaron a ser completamente responsables para manejar sus departamentos con eficacia y eficiencia. El papel del comisionado de servicios del Estado cambió de ser un empleado y gerente del servicio público, a otro de jefe del ejecutivo y consejero del gobierno sobre gerencia general y asuntos de personal; por lo tanto, los

con sus objetivos comerciales y serían dirigidas por consejos compuestos por miembros procedentes del sector privado (OCDE, 1993: 258).

jefes ejecutivos se convirtieron en gerentes de su propio *staff* gubernamental (Pollitt y Bouckaert, 2000: 256). Los contratos se establecieron por tiempo limitado con la posibilidad de renovarlo, y el servicio civil de carrera, instaurado desde 1895, prácticamente fue abolido (Métin, 1910: 249).⁸

Antes de finalizar la década de 1980 se expidió la Ley de finanzas públicas (*The Public Finance Act*) y con ella se introdujeron aumentos a la contabilidad, al tiempo que se insistía en enfocar la atención gubernamental más en la producción y los resultados que en las aportaciones (OCDE, 2000a); además de prestarle más atención a los resultados antes que controlar los *inputs* (insumos) por medio de los *outputs* (bienes y servicios) y *outcomes* (impacto en la comunidad). Por lo tanto, el énfasis en la gestión financiera pasó del control de *inputs* a medidas de *output* y *outcome*. En síntesis, el gobierno neozelandés estableció especificaciones *ex ante* de *outputs*, concibiendo el presupuesto y las asignaciones posteriores como “contrato por resultados”, con el fin de especificar la asignación de recursos por la oferta de *outcomes* (Arellano *et al.*, 2000: 4).

A esta altura de la implementación de las reformas la inflación ya estaba bajo control, pero el desempleo continuaba en aumento —de acuerdo con Christopher Pollitt el desmantelamiento del Estado de Bienestar derivó en un aumento del desempleo— (Pollitt y Bouckaert, 2000: 252). El primer ministro Lange tuvo que hacer frente a una fuerte oposición dentro de su propio partido, debido a la controversia de 1987 relacionada

⁸ En las décadas de 1980 y 1990 se proponían gerentes mentalmente independientes, para crear culturas distintivas orientadas a la acción, contratando personal con antecedentes en la gestión privada, donde fuera necesario, para curar los males percibidos en la burocracia. Muy tempranamente durante el periodo de reforma, existían altas expectativas acerca de que los gerentes con experiencia en la gestión privada serían capaces y estarían dispuestos a asumir roles en el sector público, y se creyó que así se podrían modificar las antiguas pautas del *management*, dentro de un sistema cerrado. Sin embargo, la transferencia de competencias personales resultó ser más difícil que lo que previeron los reformadores. Las prescripciones de la NGP buscaron simplificar las relaciones y utilizaron mecanismos similares a los del mercado como principal método de control. Se apeló a unidades focales que entregaban productos bajo contrato, como alternativa de negocio privado a los controles culturales y burocráticos lentos, basados en personas (Norman, s/a: 7).

con la privatización de las empresas públicas. Por las presiones crecientes, Lange dimitió en 1989 y le sucedió el entonces ministro de Justicia Geoffrey Palmer quien, a su vez, luego de 13 meses, fue sustituido por Mike Moore, antiguo ministro de Asuntos Exteriores, quien ocupó el puesto únicamente durante ocho semanas, hasta la victoria del Partido Nacional en 1990, encabezado por Jim Bolger (Embajada de España, 2001d). Es así como el nacionalista Bolger se convierte en primer ministro: como resultado de que su partido supo capitalizar la impopularidad que los laboristas acumularon como producto de la reestructuración económica y del sector público que efectuaron en la década de 1980.⁹

Pero pese a que las reformas liberales que comenzó el Partido Laborista fueron las que llevaron al gobierno nacionalista de Bolger al poder, éste las continuó e incluso las amplió. El gobierno de Bolger procedió a la casi total liberalización del mercado de trabajo (abolición del asociacionismo obrero obligatorio y sustitución de la negociación salarial colectiva por un sistema de contratos individuales, negociados directamente entre las partes). Al mismo tiempo recortó drásticamente el gasto social (sanidad y educación) para reducir el déficit presupuestario y también mantuvo la política de privatización de las empresas públicas.

En julio de 1991 el gobierno anunció una reforma fundamental de la gestión y la prestación de servicios sanitarios financiados por el Estado: la mayoría de los grandes hospitales recibirían el estatuto de Empresas Sanitarias de la Corona (*Crown Health Enterprises, CHE*), y los gestionaría con criterios más comerciales un consejo de sección que se nombraría recurriendo a especialistas del sector sanitario y del sector empresarial. Esta política también tenía la intención de que muchas comunidades

⁹ El Partido Laborista es la formación política más antigua de Nueva Zelanda; fue fundado en 1916, teniendo su origen en el movimiento socialista y sindical de principios del siglo XX. Tradicionalmente, su apoyo lo ha obtenido de la clase trabajadora de menores ingresos y los sindicatos. De manera general, los gobiernos laboristas, desde la década de 1930 hasta la de 1960, promovieron el control estatal de la economía y la expansión del Estado de Bienestar. No obstante, los gobiernos laboristas de 1984 a 1990 se alejaron de la ideología tradicional del partido, adoptando políticas de corte neoliberal, como son: desregulación de la economía, liberalización comercial y reducción del Estado de Bienestar (Embajada de España, 2001d).

pequeñas se encargaran ellas mismas de sus hospitales locales para gestionarlos como empresas municipales (OCDE, 1993: 250).

Todas estas reformas se enmarcaron en la recesión económica de comienzos de la década de 1990. Al igual que otros estudiosos, Christopher Pollitt señala que las reformas gerenciales de 1983 a 1990 fluyeron directamente de la crisis económica y financiera. De hecho, el gobierno en turno aprovechó la situación para poner en marcha esa radical agenda de reformas (Pollitt y Bouckaert, 2000: 252) que, por supuesto, cobraría su cuota política más tarde. No es de extrañar que a finales de 1991 Jim Bolger se convirtiera en el primer ministro más impopular desde la existencia de los sondeos de opinión en Nueva Zelanda.

La respuesta ciudadana a la escalada mercantilizadora

Tras las elecciones de noviembre de 1993 el Partido Nacional se mantuvo en el gobierno apenas por un estrechísimo margen. Como los ciudadanos no observaban ningún cambio en las políticas de los gobiernos nacionalista o laborista, y ya cansados de las reformas liberalizadoras de los años ochenta, en los procesos electorales siguientes hubo un importante incremento de la popularidad de los partidos pequeños, especialmente en detrimento del Partido Laborista que poco a poco había ido perdiendo el apoyo de los trabajadores de bajos ingresos y de los sindicatos.

Además, los partidos pequeños también se vieron reforzados durante el segundo mandato del Partido Nacionalista (1993-1996), por motivo de la separación de varios de sus parlamentarios, quienes se manifestaron descontentos con la política gubernamental. Como resultado de la situación generada, las elecciones de octubre de 1996 fueron las primeras bajo un sistema electoral proporcional-mixto: ninguno de los dos grandes partidos obtuvo escaños suficientes para formar un gobierno de mayoría (Embajada de España, 2001b).

La reforma en plena marcha

En 1992 la reforma continuó con la expedición de la Ley de contratos para el empleo, que proporcionó una nueva estructura institucional para las relaciones entre el sector privado y el sector público. En 1993 se reestructuraron significativamente los departamentos de servicios públicos con la creación de distintas entidades de la Corona para atender

la salud, la ciencia, los programas de construcción de vivienda y los sectores de transporte.

Por su parte, la Ley de responsabilidad fiscal de 1994 (otro gran pilar de la reforma gerencial) decretó el mejoramiento de la conducta y la transparencia en la *policy* fiscal, al especificar las responsabilidades de gerencia fiscal y fortalecer los requerimientos de información de la Corona (PUMA, 1997: 230). Esto obligó al gobierno a exponer sus objetivos fiscales y a explicar cómo se relacionarían para echar a andar los principios de responsabilidad de gerencia fiscal (Pollitt y Bouckaert, 2000: 256). De igual forma, esta ley estableció los principios de política fiscal y las normas para publicar diferentes actos con consecuencias fiscales, además de especificar lo que el gobierno debería publicar sobre los resultados de su actuación, sus intenciones y sus propuestas para el corto y largo plazo (Arellano *et al.*, 2000: 4).

Durante el periodo de 1990 a 1995 se examinaron casi todos los aspectos relacionados con gestión de la educación, al tiempo que se reorganizó dicho servicio con la intención de que progresivamente dejara de ser un sistema centralizado, manejado por el Ministerio de Educación, para convertirse en un modelo de autogestión en el que debían intervenir tanto los padres como la comunidad y los profesores. Como resultado de esas reformas el ministerio se reestructuró y en adelante sus funciones consistieron en formular la política general, asesorar al gobierno sobre todos los aspectos de la educación, y supervisar las *policies* del gobierno (OCDE, 1993: 250).

El sistema sanitario, que tradicionalmente había facilitado el tratamiento hospitalario gratuito para urgencias a menores de 18 años, se reformó por un sistema donde parte de los gastos de algunas atenciones elementales quedaban a cargo del paciente, en combinación con un sistema de subvenciones pagadas a algunos de ellos en función de sus rentas. En la actualidad, la gestión de los servicios sanitarios depende del Ministerio de Sanidad, de una red de consejos sanitarios locales, de otros ministerios interesados y de las corporaciones locales que tienen alguna competencia en materia de salud pública (OCDE, 1993: 250).

Con base en este ambiente, en el que se dismantela el sistema de protección y seguridad social, se crearon escenarios propicios para que el partido Primero Nueva Zelanda (*New Zealand First*, NZF) lograra gran popularidad electoral, merced a una campaña populista y económicamente nacionalista. Este partido suscribió un acuerdo de

coalición con el Partido Nacional, que mantenía la *policy* de reducción de la deuda pública y generación de superávit presupuestario, pero contemplando una serie de concesiones al NZF (incremento del gasto social y congelación del programa de privatizaciones). Con estas *policies* se dio marcha atrás a algunas de las medidas neoliberales.

No obstante, en 1997 una serie de escándalos menores en los que se vieron envueltos miembros del NZF generaron tensiones entre los socios de coalición y dañaron su credibilidad y popularidad. La coalición gubernamental se disolvió poco después y casi la mitad de los 17 parlamentarios del NZP abandonaron el partido para constituirse como independientes y apoyar al Partido Nacional, que gobernó en minoría hasta su derrota frente a la coalición del Partido Laborista y la Alianza en las elecciones del 27 de noviembre de 1999 (Embajada de España, 2001c).

Regreso a la rectoría estatal y a la reivindicación de lo político-social y del nacionalismo

Con Helen Clark como primera ministra,¹⁰ el gobierno de coalición de centro-izquierda (LP y la *Alliance*),¹¹ ha desarrollando una política coherente con los compromisos asumidos durante la campaña electoral: expansión del gasto social, particularmente en sanidad y educación; mayor intervencionismo público en la economía y mantenimiento de la propiedad estatal sobre determinadas empresas públicas estratégicas. Pero sin abandonar la ortodoxia macroeconómica de los anteriores gabinetes conservadores: estabilidad de precios, generación de superávit presupuestario y reducción de la deuda pública (Embajada de España, 2001c). Como la propia Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico lo menciona, en la información disponible en su página

¹⁰ El eje de la campaña electoral de Helen Clark fue la política social, el perfil de su programa era claramente socialdemócrata, por lo que estableció como prioridad la sanidad, la educación pública, los transportes, el seguro de desempleo, la creación de empleo y nuevos impuestos para las rentas más altas. Tres años después, el Partido Laborista repitió victoria en las urnas el 27 de julio de 2002, cuando 41.4% de los votos emitidos garantizaron la continuidad de Clark al frente del gobierno.

¹¹ En 1993, con la fusión de cinco pequeños partidos predominantemente de izquierda (*New Labour*, *Partido Verde*, *Mana Motuhake*, *Partido Demócrata* y *Partido Liberal*) nació la *Alliance*, con la intención de propugnar por la intervención y regulación gubernamental en la economía, así como la provisión por el Estado de los servicios sociales básicos (Embajada de España, 2001c).

electrónica, el nuevo gobierno se ha comprometido a revigorar al sector estatal (OCDE, 2000b).

De este modo, a partir de 1999, con la elección de un gobierno de coalición de centro-izquierda, el experimento de Nueva Zelanda en gerencia pública fue objeto de importantes reevaluaciones. Y aunque la esencia del “sistema orientado a resultados” no se ha modificado, sí se han dejado atrás los conceptos inspirados en el mercado, como aquel que observaba al sector público como un ámbito transparente de subcontratistas organizado en torno a objetivos y planes estratégicos (Norman, s/a, 2).

Vale la pena resaltar que los presupuestos generales del Estado para el periodo de junio 2000 a junio 2001, incluyen una serie de nuevos programas que tratan de responder a los compromisos asumidos por el gobierno de centro izquierda durante la campaña electoral, pero sin renunciar al mantenimiento de superávit presupuestario (Embajada de España, 2001d): desarrollo de una economía integradora e innovadora; mejora de la educación y formación; reducción de las desigualdades entre la población blanca y no blanca (maorí y de otras islas del Pacífico); restablecimiento de la confianza en el gobierno; servicios sociales fuertes; protección y mejora del medio ambiente; y reforzamiento de la identidad nacional.

Un poco más adelante, en 2003, como producto de las problemáticas enfrentadas a raíz de los efectos generados, sobre todo por la descentralización, la agenciación y el desmantelamiento del servicio civil, las tendencias que se observaron en el gobierno son las siguientes (Norman, s/a: 3-4):

1. Preocupación por la fragmentación que se generó en la provisión de servicios. Al respecto se propuso establecer redes de agencias similares y algunas fusiones. También se manifestó una preocupación por el distanciamiento que se creó entre las políticas públicas y la prestación de servicios.
2. Un énfasis creciente hacia el empleo de personal centralizado y en cuanto a la reducción en el uso de consultores.
3. La búsqueda de la restauración formal de los valores del servicio público en respuesta a la preocupación por la declinación en la ética pública.

Estas tendencias se formalizaron en 2004 mediante actos legislativos. Tanto la legislación como otros cambios menos formales surgieron como producto de una “Revisión del Centro” efectuada en 2001,¹² donde se abordaron cuestiones relacionadas con un modelo de gestión descentralizada. Altos ejecutivos de la Agencia Central y representantes designados políticamente hicieron la revisión. Allí se identificaron tres áreas prioritarias de cambio:

- Lograr una prestación de servicios mejor integrada y enfocada en la gente. Poner el énfasis sobre los efectos y servicios que buscan conseguir tanto el gobierno como el público.
- Afrontar la fragmentación y mejorar el alineamiento a través de un fuerte foco sobre efectos, mayor colaboración entre agencias, reducción del número de agencias.
- Destacar a la gente y la cultura del sector estatal. Crear un sentimiento unificador de valores compartidos.

Adicionalmente, también se identificaron tres objetivos de cambio, muy diferentes a los que se perseguían en la década anterior:

- Que las agencias gubernamentales presten servicios mejor integrados y focalizados hacia las necesidades de la gente.
- Afrontar la fragmentación y asegurar que los segmentos del sector estatal trabajen como conjunto.
- Construir un sector estatal fuerte, incluyendo una mayor capacidad y fuerte liderazgo en materia de valores y estándares.

Estas muestras de algunas de las nuevas tendencias observadas en el gobierno de Nueva Zelanda proporcionan elementos para afirmar que la reforma gerencial no fue un éxito ni siquiera en un país que podría tener las dimensiones de una empresa transnacional.

Además, cabe resaltar que aunque las críticas a la administración pública mucho contribuyeron a legitimar las reformas gerenciales, de acuerdo con la evidencia se puede afirmar que la reforma de Nueva

¹² “Fortaleciendo el Centro” es la denominación dada a un programa de trabajo que surgió de la Revisión del Centro del gobierno, el cual resume un conjunto de iniciativas que entrañan un cambio pendular hacia una menor descentralización, como solución para mejorar el desempeño del sector público (Norman, s/a: 4).

Zelanda no se llevó a cabo como una respuesta a las presiones directas de los ciudadanos respecto al mal funcionamiento de la administración pública, pues de hecho las medidas que se tomaron fueron muy impopulares. Esto se refleja de manera clara en la alternancia en el poder que se generó en los partidos (se pasó del bipartidismo que había predominado durante toda la historia de Nueva Zelanda, al pluripartidismo); lo cual fue resultado de que los dos partidos políticos principales siguieran la política económica neoliberal y no ofrecieran ninguna respuesta a las demandas y las voces de los gobernados. Esto debería ser motivo de reflexión para los gobiernos de otros países. Al parecer, como un autor lo afirma, “Australia y Nueva Zelanda fueron los únicos países en los que el ejecutivo adoptó reformas orientadas al mercado por las presiones económicas globales” (Pollitt y Bouckaert, 2000: 254-255).

Conclusiones

En las reformas gerenciales de 1984 a 1990, la estructura fue el modo dominante de cambio, pero desde 1999 existe precaución respecto a ver la reestructuración como solución, básicamente porque demostró ser cara, consumidora de tiempo y sin garantía de que los organismos reconstruidos resolverían los problemas y necesidades existentes.

Esto, no obstante que la reforma gerencial estuvo fundada sobre bases económicas y tuvo objetivos claros bien especificados, estableció relaciones claras entre todos los participantes del sistema de gerencia pública (en particular entre los ministros y jefes del ejecutivo); además de que dejó a los gerentes en libertad para gerenciar y establecer la transparencia en todas las decisiones. Es decir, siguió fielmente las indicaciones, conservando religiosamente los principios económicos y gerenciales en los cuatro estatutos, que son al mismo tiempo los pilares de la reforma neogerencial en ese país, y que ya mencionamos antes:

- Ley de las empresas de propiedad estatal (*The State Owned Enterprises Act, 1986*).
- Ley sobre el sector estatal (*The State Sector Act, 1988*).
- Ley de finanzas públicas (*The Public Finance Act, 1989*).
- Ley de responsabilidad fiscal (*The Fiscal Responsibility Act, 1994*).

Tres de estas leyes las implementó el Partido Laborista en varias fases. En la primera el gobierno reexaminó el papel del Estado en la economía,

mediante la demarcación de los respectivos papeles del sector público y privado, resaltando al mercado como guía para la economía en lugar del modelo de Estado interventor. En la segunda se establecieron departamentos del servicio público en empresas autónomas propiedad del Estado, regidas por la *State-Owned Enterprises Act*. La tercera fase centró las reformas en el núcleo del sector público y se efectuó en dos partes: primero introdujo la *State Sector Act* en 1988 y luego la *Public Finance Act* de 1989.

Mucho se ha hablado acerca de los alcances y logros de la reforma gerencial de Nueva Zelanda, sobre todo de sus avances en la década de 1980, pero aunque efectivamente se emprendió una amplia reestructuración en el sector estatal para reducir a los efectivos de la función pública, el empleo total en la administración central sólo disminuyó ligeramente de 1986 a 1990 un 3.1% (OCDE, 1993: 249).

Además, si bien la economía presentó cierto dinamismo ello no implicó necesariamente que sirviera a la sociedad, pues se dio una gran concentración de los ingresos en las corporaciones y en un estrato social pequeño (las privatizaciones de 1987/1990 permitieron a los capitales estadounidense y japonés alcanzar gran presencia).

Es muy probable que los primeros logros alcanzados con las reformas en Nueva Zelanda se deban a que, por su escasa extensión territorial y poblacional, el país ofreció un marco de maniobra con bajo grado de dificultad, pues los ministerios y todas las organizaciones gubernamentales ostentaban, sin duda, una complejidad menor a la de la mayoría de países del orbe. Y aunque implantar las reformas fue sencillo, de hecho en eso radicó el mérito de Nueva Zelanda: en que sus reformas gerenciales fueron el grupo de reformas más radical de los países de la OCDE. Lo realmente difícil se enfrentó al intentar que la sociedad funcionara bajo ese tenor.

Pero no todo es malo, no deben dejar de mencionarse los aspectos positivos que se considera que se lograron: más flexibilidad, creación de gerentes operacionales y poderes descentralizados, y mayor disposición de información para el dominio público. Aunque al respecto también debemos agregar que, con excepción de los gerentes operacionales, lo demás desde hace mucho ha constituido un foco de atención permanente de la administración pública en el tan criticado modelo “clásico” weberiano.

Otro de los resultados menos positivos es el costo de la reforma, que no ha sido ni estrechamente estimado y lo más probable es que sea muy alto, ya que incluye trastornos o interrupciones y pérdida de continuidad y de memoria institucional. Además, pese a que se han alcanzado gran cantidad de rendimientos, algunas veces ha sido a cambio de perder la atención en los resultados. Finalmente, se ha encontrado que la rendición de cuentas es poco clara, así como el monitoreo de los acuerdos de entidades cumbre (Pollitt y Bouckaert, 2000: 257).

Como hemos podido apreciar, pretender que Nueva Zelanda es el ejemplo emblemático de la aplicación exitosa de la nueva gerencia pública puede ser un error, ya que salta a la luz que no todas las ideas encajaron a la perfección; por ejemplo, a pesar de la privatización, muchas organizaciones comerciales importantes permanecen dentro de la propiedad pública; es más, en términos generales Nueva Zelanda todavía tiene un sistema político-administrativo muy centralizado.

Como se deduce de esta experiencia, la nueva gerencia pública ostenta limitaciones, pero sobre todo paradojas derivadas de las propias soluciones propuestas. Por ejemplo, para implementar reformas de este tipo es preciso contar con un Estado fuerte; para dar atención personalizada al cliente o para la rendición de cuentas se necesita aumentar aún más el aparato administrativo y, por consiguiente, los gastos. Esto es, incrementar precisamente lo que constituyó el punto de partida que justificó las reformas gerenciales. En realidad, como lo han afirmado Derlien, Guerrero, Hood, Pollitt y Wright, entre otros estudiosos de la administración pública como ciencia política, la reforma radical basada en ese modelo sólo tiende a revelar incoherencias, contradicciones y costos ocultos.

La nueva gerencia pública tiene como talón de Aquiles la exclusión de lo político y la desnaturalización de lo público. La reflexión crítica sobre los principios que la sustentan, junto con los pocos resultados que para mejorar a la administración pública se han obtenido, han derivado en que tanto los encargados de implementar la reforma como los estudiosos, los investigadores y los funcionarios se percaten de la poca información que se tiene acerca del carácter potencialmente regresivo de las medidas de reforma.

Como consecuencia, podrían haber fracasos y, por lo tanto, ser necesario reformar las reformas en breve (Derlien, 1997-1998: 24). Esto que hasta hace poco sólo se pronosticaba, ya ha empezado a suceder en

Nueva Zelanda, donde, como hemos visto, la implantación de las medidas neoliberales y las premisas neoclásicas derivaron, en el año 2000, en una transición hacia el gobierno populista y nacionalista que ofreció incrementos en el gasto social y la congelación del programa de privatizaciones.

A la luz del nuevo milenio, el gobierno neozelandés ha tenido que enfrentarse a las problemáticas generadas por la fragmentación, producto de la agenciación de las instancias de gobierno, lo mismo que problemas de coordinación y de personal, y otros conflictos que surgieron a causa del distanciamiento entre las políticas públicas y la prestación de servicios. Lo cual se ha afrontado mediante iniciativas que vuelven a poner la atención en la centralización y el empleo de personal centralizado, como medio para enfrentar la fragmentación. Aquí es importante destacar otros efectos nocivos que provocaron las reformas gerenciales en Nueva Zelanda, que antes de su aplicación contaba con un servicio público unificado, no partidista y con sistema de carrera, el cual fue prácticamente desmantelado y cambiado por contratos de desempeño. La afectación a la ética en el servicio público es emblemática; en este sentido se ha propuesto la restauración formal de los valores del servicio público, ya que hay gran preocupación por la declinación en la ética pública, que se vio muy afectada a causa del desmembramiento del servicio civil.

Aunque las presiones y la promoción del modelo de la nueva gerencia pública hayan constituido elementos relevantes para introducirla en diversos países, lo cierto es que las condiciones nacionales han sido el determinante decisivo para su implementación, y ello no es sino el reflejo de los resultados que en general ha arrojado la reforma neogerencial. Los países únicamente han adoptado e implementado lo que su realidad nacional les permite, porque además sus necesidades son diferentes (incluso en los países donde se implantó la reforma bajo condiciones coercitivas). Donde no se ha hecho con esas reservas, las consecuencias varían desde el cambio de los grupos en el poder, como ocurrió en Nueva Zelanda, o bien hasta incidir en un colapso del Estado, como sucedió en Argentina. Por todo esto hoy en día, con conocimiento de causa, puede afirmarse que hay desconfianza respecto de los efectos que las reformas gerenciales pueden producir a largo plazo.

Bibliografía

Arellano, David *et al.* (2000), "Nueva gerencia pública en acción: procesos de modernización presupuestal. Un análisis inicial en términos

- organizativos (Nueva Zelanda, Reino Unido, Australia y México)”, en *Revista Reforma y Democracia*, núm. 17, Venezuela: CLAD. <<http://www.clad.org.ve/rev17/arellano.html>> [febrero de 2005].
- Derlien, Hans-Ulrich (1997-1998), “Modernización administrativa: moderna, modernista o post-modernista”, en *Revista Gestión y Análisis de Políticas*, núm. 7-8, Madrid.
- Frick Davie, Carlos (s/a), *El ejemplo de Nueva Zelandia*, Uruguay: Juan A. Peri.
- Guerrero Orozco, Omar (1999a), “El ‘management’ público, un concepto elusivo. Cuatro variaciones sobre el mismo tema”, en *Revista de Administración Pública*, núm. 100, México: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Guerrero Orozco, Omar (1999b), *Del Estado Gerencial al Estado Cívico*, México: Universidad Nacional Autónoma de México, Miguel Ángel Porrúa.
- Lynn, Laurence (1996), “Reforma administrativa desde una perspectiva internacional: ley pública y la nueva administración pública”, en *Revista Gestión y Política Pública*, vol. V, núm. 3, México: CIDE.
- Martín, Guillermo (2003), “Tres reformas sobre tres administraciones originalmente similares: Reino Unido, Nueva Zelanda y Canadá. Del Estado de bienestar al dogma privatista”, en *Revista Reforma y Democracia*, núm. 25, Venezuela: CLAD. <<http://www.clad.org.ve/rev25/martin.html>> [abril de 2005].
- Métin, Albert (1910), *Le Socialisme. La Question Agraire et la Question Ouvrière en Australie et Nouvelle-Zélande*, París: Félix Alcan, Éditeur.
- Norman, Richard (s/a), “Recuperándose de una oleada: nuevas direcciones para el gerenciamiento del desempeño en el sector público de nueva Zelanda”, Argentina: Tecnología para la Organización Pública. <<http://200.80.149.114/ecgp/FullText/000000/norman%20richard%20-%20recuperandose%20de%20una%20oleada.pdf?>> [enero de 2007].
- Pollitt, Christopher y Geert Bouckaert (2000), *Public management reform. A comparative analysis*, United States: Oxford University Press.
- Public Management Administration (PUMA) (1997), *Issues and developments in public management. Survey 1996-1997*, París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

Wright, Vincent (1996), “Redefiniendo el Estado: las implicaciones para la administración pública”, en *Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, núm. 7-8, Madrid.

Referencias electrónicas

Embajada de España (2001a), *Informe básico Nueva Zelanda*, noviembre, <<http://www.embaspain.com/infooidnz1.htm>> [febrero de 2003].

Embajada de España (2001b), *Informe básico Nueva Zelanda*, noviembre, <<http://www.embaspain.com/infooidnz2.htm>> [febrero de 2003].

Embajada de España (2001c), *Informe básico Nueva Zelanda*, noviembre, <<http://www.embaspain.com/infooidnz3.htm>> [febrero de 2003].

Embajada de España (2001d), *Informe básico Nueva Zelanda*, noviembre, <<http://www.embaspain.com/infooidnz5.htm>> [febrero de 2003].

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (1993), *Administración pública: modelos de los países de la OCDE*, Madrid: OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2000a), Online Organization for Economic Co-operation and Development, “Public Management Developments in New Zealand: Update 2000”, OCDE.

<<http://www1.oecd.org/puma/country/Surveys2000/surv2000nz.htm#A>> [agosto de 2004].

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2000b), Online Organization for Economic Co-operation and Development, “Public Management Developments in New Zealand: Update 2000”, OCDE.

<<http://www1.oecd.org/puma/country/Surveys2000/surv2000nz.htm#C.Updated>> [agosto de 2004].

Diana Vicher. Estudiante de doctorado en Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México. Profesora de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. Líneas de investigación: administración pública, reforma de la administración pública en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y en Hispanoamérica.

Envío a dictamen: 26 de junio de 2007.

Aprobación: 21 de julio de 2007.

Reformas gerenciales en Nueva Zelanda de 1986 a 2000

1986	Ley de Empresas pertenecientes al Estado (SOE). Especificó los principios que gobernarían la operación de las SOE's, autorizó la formación de compañías para llevar a cabo ciertas actividades del gobierno, y estableció requerimientos acerca de rendición de cuentas en las SOE's y la responsabilidad de los ministros.
1988	Ley del sector público. Relacionada con metas de engrandecimiento de la eficiencia y efectividad en la gerencia del sector público, mediante el incremento de la autonomía gerencial y la mayor claridad en la definición de rendición de cuentas, preservando los valores del servicio e integridad para la comunidad, y asegurando que el Estado sea un buen empleador.
1989	Ley de finanzas públicas. Introdujo una nueva estructura legal para el uso de los recursos públicos que incluye: escrutinio parlamentario de la gerencia de las deudas y fondos de la Corona, y gastos y revisión de propósitos, especificación de incrementos mínimos basados en el reporte financiero de obligaciones de la Corona, departamentos y entidades de la Corona diseñados para descubrir la efectividad y eficiencia del uso de recursos financieros en departamentos y entidades de la Corona. La ley también introdujo una marcada diferenciación en las bases de apropiación.
1990	Se emitió el Código de conducta del servicio público, en el que se detallan los estándares mínimos de integridad y conducta de los servidores públicos en su trabajo.
1991	Se revisaron las reformas al sector del Estado, abarcando: rendición de cuentas del parlamento, el interés colectivo, formulación estratégica por medio del gabinete, riesgo gerencial, el papel de las agencias centrales, desarrollo profesional de gerencia, recursos humanos y gerencia financiera.
1992	Ley de contratos de empleo. Proveyó una nueva estructura legal e institucional para las relaciones industriales entre el sector público y privado.
1993	Se realizó una significativa reestructuración de los departamentos del sector público con la creación de las entidades de salud, ciencia, sectores de vivienda y transporte.
1994	Ley de responsabilidad fiscal. Encaminada a mejorar la conducta y transparencia de la <i>policy</i> fiscal por la especificación de principios de responsabilidad de gerencia fiscal, y a partir del fortalecimiento en el requerimiento de reportes de la Corona.
1995	Se emitió una guía de principios del servicio público, convenciones y práctica, y sobre las implicaciones del servicio público del cambiante sistema electoral.
1996	Se pusieron en marcha reglas nuevas para la operación de la Casa de Representantes, incluyendo cambios al ciclo financiero anual. Revisión general a la estructura gerencial del Estado, que abarcó la estructura del sector del Estado, la capacidad organizacional, la gerencia del dinero público y contabilidad por resultados. Se pusieron en marcha reglas nuevas para la operación de la Casa de Representantes, incluyendo cambios al ciclo financiero anual. Revisión general a la estructura gerencial del Estado, que abarcó la estructura del sector del Estado, la capacidad organizacional, la gerencia del dinero público y contabilidad por resultados.
1997	Se introdujo una <i>policy</i> de igualdad de empleo para 2010. La <i>policy</i> anuncia un cambio del control de SSC a un arreglo por jefes ejecutivos para tomar la responsabilidad de una <i>policy</i> de igualdad de oportunidades entre sus departamentos.
1999	Se emitió la guía de actuación para servidores públicos durante año electoral. Se formalizó el papel de la Comisión de Servicios del Estado como consejero propietario del gobierno.
2000	La unidad de gobierno electrónico se estableció como parte de la Comisión de Servicios del Estado. Se anunció un paquete de formas para las entidades de la Corona que intenta hacer arreglos para que la gobernancia y rendición de cuentas sea clara en las entidades de la Corona. La legislación planeada para finales de 2000.

Fuente: Elaboración propia con información de la OCDE, <<http://www1.oecd.org/puma/country/Surveys2000/surv2000nz.htm#C.Updated>>.

