

## Los nuevos tiempos de gestión: hacia la consolidación de las instituciones

Gustavo Ferrari Wolfenson  
Argentina

### 1. Introducción

Los albores de la década del ochenta constituyeron un gran desafío para los gobiernos. Luego de años de desencuentros políticos, regímenes autoritarios y la falta de garantías individuales, la vuelta al sistema democrático iniciaba un nuevo proceso político en su contexto institucional.

Se recuperaba una forma de vida, volvía el ciudadano a convivir con sus garantías civiles y políticas. Su libertad le permitía elegir y ser elegido, votar y ser votado, decidir y participar en el modelo de país a construir. Esta vuelta al respeto de los derechos civiles parecía ser la agenda principal de la dirigencia política de esos años. Había que fortalecer el sistema republicano, había que reconstruir el modelo institucional de cada uno de los países y había que pensar que no se podían cometer los mismos errores del pasado en donde la debilidad institucional originaba periódicamente interrupciones y crisis

Así la democracia fue creciendo gracias a una férrea convicción de sus ciudadanos quienes se convirtieron en los principales defensores y garantes del sistema. La misma gente que entendió la necesidad de que ese era el único camino para vivir en libertad, fue quien fue demandando a los dirigentes la necesidad de ir transformando, mejorando y perfeccionando el sistema para vivir cada día con mayor dignidad. La democracia se fue convirtiendo en algo más que normas, leyes y una forma de organización social, se transformó en una cultura política, es decir un cuerpo de creencias y convicciones sustentadas por valores y expresada colectivamente a través de actitudes y conductas. *No hay democracia sin demócratas como sociedad sin ciudadanos.*

Posteriormente la década del noventa trae consigo la necesidad de establecer un cambio integral en la economía y de la administración pública, marcando una nueva etapa en los procesos de consolidación de las instituciones. Ningún sistema podía ser fortalecido con tremendos niveles inflacionarios sin antecedentes en la región, con aparatos estatales incapaces de administrar sus propios bienes y recursos y con esquemas de subdesarrollo generados por la propia incapacidad de sus dirigentes.

Las transformaciones iniciadas en dicha década, permitieron, muchas veces, superar el sistema económico mercantilista tradicional en auténticas economías de mercado abiertas y competitivas, que garantizaran el crecimiento económico, condición insuficiente pero necesaria del desarrollo. Esto implicó una larga lista de transformaciones institucionales, que fueron más allá del ajuste estructural, la estabilidad macroeconómica, la apertura comercial y la práctica de algunas privatizaciones y desregulaciones.

En particular, fue necesario proceder a asignaciones más eficientes y a definiciones y garantías más seguras de los derechos de propiedad, lo que, en muchos casos, implicó, a su vez, dos políticas aparentemente contradictorias: por un lado, desregular y, por otro, crear, cuando proceda, marcos reguladores más eficientes.

### 2. Hacia la búsqueda de una visión estratégica

Los albores del siglo XXI nos presenta un escenario con nuevos períodos democráticos producto de las elecciones nacionales.

Si bien existe un escenario diferente, hay algunos puntos que son interesantes de analizar.

Durante mucho tiempo la agenda de temas públicos se manifestó, solamente, hacia modelos políticos y económicos.

Así nos situamos retrospectivamente 40 años atrás había cuatro ámbitos principales y cuatro grandes objetivos:

1. Pasar de las dictaduras oprobiosas a democracias relativamente estables.
2. Convertir al continente en una región de paz y darle certeza a nuestras fronteras, reducir el gasto militar y controlar a nuestras fuerzas armadas.
3. Iniciar la aventura de la integración regional económica, a través de un mercado común latinoamericano (el informe de Raúl Prebisch, en la CEPAL).
4. Lograr cohesión, integración social interna a través del crecimiento y programas que apuntaran a políticas sociales equitativas, es decir países con una administración sana y en progreso.

Si hoy miramos esos cuatro objetivos y los comparamos con lo que ha sido la historia real, nos vamos a encontrar con una conclusión sorprendente: ***nuestros problemas más graves se sitúan hoy día, en el terreno en que las visiones conservadoras eran más optimistas hace 40 años.***

*“Los países desarrollados de hoy eran subdesarrollados ayer”.* Esa era la oferta del pensamiento de 1960 y es la predicción más incumplida de cuantas se han hecho en todo el siglo XX, porque nuestros problemas hoy día, están exactamente en el campo del crecimiento insuficiente y la falta de equidad y de integración social entre los países.

En cambio, se ha avanzado en los terrenos en que había más pesimismo. Se ha podido, con esfuerzo, construir la democracia. Se cuenta con regímenes electorales y procedimientos transparentes, gobiernos emanados de la soberanía popular y un catálogo de libertades públicas y de derecho mucho más amplio que hace 30 años.

El inventario de problemas de frontera pendiente es mínimo y la posibilidad de conflictos binacionales en función de enfrentamientos por definición de límites ha perdido toda la trascendencia y dramatismo que tenía dos o tres décadas atrás.

En cuanto a la integración económica, no se logró el mercado común, pero la experiencia del MERCOSUR, la de la Integración Centroamericana, el área andina, el CARICOM en el mundo del Caribe, el Plan Puebla Panamá y numerosos tratados bilaterales y trilaterales que lubrican, simplifican, acercan y aumentan los flujos comerciales y económicos.

En pocas palabras, hemos aprendido a administrar nuestra agenda de gestión.

Sin embargo en lo que respecta al estratégico terreno del cambio social aún nos ha ido muy mal y esa es la agenda principal de este siglo XXI.

### **3. Desafíos: Los capítulos pendientes**

- *La consolidación del régimen democrático*
- *El fin de la exclusión social,*
- *La verdadera integración regional,*
- *El afianzamiento de la identidad*
- *La eficiencia y eficacia en la gestión*

Cuando muchos países recuperaron su orden institucional en los años '80 parecía que el

sistema democrático llegaba para quedarse definitivamente. La creencia en las virtudes de la misma como vía de solución a los problemas, hizo que la satisfacción de los ciudadanos alcanzara altos niveles de adhesión.

Sin embargo, en los últimos tiempos y ante el considerable aumento de las terribles realidades sociales cotidianas, se ha hecho notorio, a partir de un masivo descontento popular, la duda sobre si realmente funcionan o no los mecanismos democráticos en la región.

Esta apreciación se vio fielmente reflejada en los resultados del Latinobarómetro 2004, una encuesta anual aplicada en 17 países de América latina, que mide el apoyo de los ciudadanos a los gobiernos.

La información emergente de dicho estudio es preocupante y cobra actualidad día a día. En toda Latinoamérica, el apoyo a la democracia cayó de un 60% en 2000, a un 48% en 2001, y ha seguido en bajada, mientras que la satisfacción de los ciudadanos con el sistema democrático bajó también un 12%, de un 37% a un 25%. Menos de uno de cada dos latinoamericanos apoyan la democracia y sólo uno de cada cuatro está satisfecho con ella. Además, sólo el 26% de los habitantes de confía en sus dirigentes. Por su parte, los partidos políticos y el Congreso retrocedieron un 20% en la credibilidad popular.

Es de destacar que, el estudio revela que el concepto de legitimidad, pilar en todo régimen democrático, se está erosionando en casi toda la región.

¿Cuándo un régimen es legítimo? En palabras de Juan Linz (catedrático de la Universidad de Yale): “*un gobierno legítimo es el que se considera como el menos malo de todas las formas de gobierno*. En último término, la *legitimidad de la democracia* se basa en la creencia que para un país concreto y en un momento histórico dado, ningún otro tipo de régimen podría asegurar un mayor éxito de los objetivos colectivos.

En este punto otras dos dimensiones que caracterizan un sistema político cobran importancia: *su eficacia y su efectividad*. Ambas pueden a lo largo del tiempo fortalecer, reforzar, mantener o debilitar la creencia en la legitimidad”.

Linz entiende que: “La *eficacia* se refiere a la capacidad de un régimen para encontrar soluciones a problemas básicos con los que se enfrenta todo sistema político”, mientras que la *efectividad* es “La capacidad para poner realmente en práctica las medidas políticas formuladas, con el resultado deseado”. Más adelante agrega que “*La falta de efectividad debilita la autoridad del Estado, y como resultado, su legitimidad*”.

La utilización de estos conceptos ayudan a explicar los resultados del estudio realizado por Latinobarómetro, ya que la falta de eficacia y efectividad por parte de los gobiernos para resolver los problemas políticos, administrativos, económicos y sociales, es decir de gestión, que padecen sus sociedades, van desgastando poco a poco la legitimidad de las mismas.

En el plano político, las demandas de la sociedad son numerosas, y en contrapartida, escasas las respuestas. En un contexto dominado por el escepticismo hacia la política como herramienta de transformación de la sociedad y hacia los políticos como artífices de esa transformación, el déficit es notable en asuntos tales como:

- La calidad y representatividad de las instituciones democráticas.
- El establecimiento de una justicia independiente del poder político y económico.
- Vinculado con esto, la lucha contra la corrupción, disminuyendo los altos niveles de impunidad.
- El rol específico de los partidos políticos como canalizadores de demandas de la sociedad.
- La eficiencia de gestión en base al clientelismo político y prebendario.

En **materia económica**, en el año 2003, según un informe del BID (Banco Interamericano de Desarrollo), la región presentó índices realmente desalentadores, ya que en su conjunto sólo creció un 0,5%, mientras que para el presente año las proyecciones son similares.

El informe también consigna que el BID está preocupado por el futuro de la estabilidad macroeconómica y de las reformas estructurales logradas en pasado; y también por la sensible disminución de la entrada de capitales, ya que tomando en cuenta a las siete economías más grandes de América latina (Brasil, México, Argentina; Chile, Colombia; Venezuela y Perú, que representan el 90% del PBI de la región), éstas cayeron de 100.000 millones de dólares a 58.000 de dólares anuales entre 1998 y 2003.

Desde el **punto de vista social** la situación es similar. Un informe de la CEPAL consigna que:

- La pobreza en la región, si bien se mantiene casi estable desde 1990, presenta niveles alarmantes, con un 35% de la población en la pobreza (210 millones de personas), y un 14% en la indigencia (87 millones de personas).
- En cuanto al empleo, la región presentaba, en el 2002, a un 8,6% de la población económicamente activa desempleada, contra un 4,6% de 1990.
- El otro indicador preocupante es el de la distribución del ingreso, ya que la desigual distribución de este es un rasgo sobresaliente en la estructura económica y social de América latina, lo que le ha valido ser considerada la región menos equitativa del planeta. Los datos son elocuentes, el 10% de los hogares de mayores recursos recibe, salvo en Costa Rica y Uruguay, más del 30% de los ingresos. En contraposición, la fracción del ingreso recibida por el 40% de los hogares más pobres es muy reducida, y ubicándose en casi todos los países entre el 9% y el 15% de los ingresos totales, con excepción de Uruguay, donde el grupo mencionado recibe cerca del 22%. (3)

Las respuestas inadecuadas para la resolución de estas cuestiones llevan a que una parte de la ciudadanía progresivamente comience a descreer de la democracia como el régimen político ideal (o en su defecto como el menos malo), para solucionar las demandas insatisfechas.

En el pasado, cualquier situación similar de pérdida de legitimidad era una excusa ideal para que las FF.AA. tomaran el poder a través de un golpe de Estado. Los ejemplos en la historia son demasiados como para enumerarlos.

Durante las décadas del '80 y del '90 esta situación varió considerablemente y no hubo espacios para una alternativa militar. En primer lugar porque la creencia en la legitimidad democrática se mantuvo alta entre los latinoamericanos y en segundo lugar, porque uno de los principales temas de la agenda internacional fue el apoyo irrestricto a la democracia por parte de los principales actores del sistema internacional.

Sin embargo, el mayor desafío que se presenta será el de corregir la extrema heterogeneidad social y productiva de los sesenta, pasando a una lógica mucho más equitativa.

En general estamos viviendo tiempos en donde el panorama se agrava a partir del descrédito que sufren las instituciones en su conjunto y los dirigentes en general (no sólo del ámbito político, sino también empresarial, sindical, etc.). Las instituciones no canalizan demandas y el descreimiento de la ciudadanía provoca un escenario donde se pone en riesgo la gobernabilidad. El peligro que se vislumbra es la entrada en un escenario caracterizado por una alta participación de los distintos sectores, pero con un bajo nivel de institucionalización (lo que Samuel Huntington llamó un régimen pretoriano de gobierno, en contraposición a un

régimen cívico, caracterizado por una alta participación, pero con alta institucionalización). Ante estas realidades hay que poner en marcha un inminente programa de gestión administrativa gubernamental contra la exclusión social, que abarque dos agendas: la primera la de la pobreza, de la que hemos aprendido mucho y la agenda de equidad, que significa igualdad de oportunidades para no pobres, que son tan indispensables para estabilidad social y la inclusión como las primeras.

Cualquier programa de la superación de la pobreza, perfectamente estructurables hoy día, deberá contar con cinco puntos esenciales.

- 1) Apuntar a un programa de servicios básicos, luz, agua, alcantarillado, acceso a los servicios modernos.
- 2) Generar una infraestructura social, programas que ligen a las comunidades apartadas con los centros.
- 3) Rediseñar políticas públicas y administrativas sociales, sobre todo salud, educación, empleo y vivienda, pero también los nuevos diseños de justicia como un derecho de la gente, o de capacitación para la reconversión productiva.
- 4) Reconversión de la capacidad de gestión administrativa de regiones y municipios,
- 5) Elaboración de proyectos productivos en localidades pobres, porque la solución última de la pobreza no es la asistencialidad o el gasto social, sino los proyectos productivos que tornan autónomos a los pobres y les dan trabajo digno y de calidad.

Todo este panorama de contención y no de exclusión social hay que diseñarlo con una noción de equidad nueva, que cambie los viejos parámetros de asignación de los recursos públicos y los destine a los que realmente los necesitan y haga una negociación público-privada para llevar el desarrollo a las localidades mas marginadas.

Se deberán construir los consensos políticos y sociales que hagan posible estos esfuerzos de mayor integración, fortaleciendo los diseños de cooperación entre los países, tratando de marcar un equilibrio entre globalización y regionalismo abierto.

Consolidar los sistemas institucionales ha de ser otro gran desafío. Hay que reafirmar la participación social a escala nacional, regional y local. Cómo construir, sobre todo, el gobierno democrático a nivel subnacional, de un modo que los ciudadanos y los actores sociales y productivos participen en la vida y en las decisiones y, sobre todo, en la construcción de programas de desarrollo regional decididos por los actores en las regiones y también de iniciativas de asignación de recursos a nivel local para programas.

Debemos profundizar todo lo relativo al proceso de descentralización administrativa y en los municipios a través de acciones directas o intermedias que tiendan a su fortalecimiento.

Finalmente, se debe afianzar la identidad nacional en un mundo de globalización comunicacional. Este ha de ser un tema de alto grado de relevancia, porque si bien la inversión social en educación y la voluntad de neutralizar el impacto de los cambios científicos y técnicos son decisivos, los temas de valores, de raíces, de voces, de símbolos, son los únicos que nos van a permitir seguir siendo una región con identidad en un mundo que tiende al mínimo común denominador.

#### **4. Conclusiones**

El camino de estos desafíos es arduo, pero se requiere convicción y coraje en los dirigentes para su ejecución. Hemos hablado de la necesidad de encontrar mecanismos idóneos a las funciones propias administrativas para el logro de los objetivos trazados. No es ajeno todo

aquello a la gestión de gobierno. .

Políticamente se debe actuar con convicción para seguir fortaleciendo las instituciones, proporcionando una transformación de la justicia que logre la aún no visible total independencia de los poderes. Las instituciones deben asumir el compromiso de su transformación, erradicando el clientelismo y fomentando la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos, evitando así el histórico protagonismo caudillista.

Desde el punto de vista económico, las reformas iniciadas trajeron un innegable crecimiento global aunque con fuertes desmembramientos sociales. Sin embargo estas reformas deben profundizarse eliminando los gastos innecesarios del Estado y administrando en forma eficiente sus recursos, simplificando los sistemas impositivos y descentralizando y desconcentrando muchas responsabilidades de gobierno.

Resta aún mucho por realizar, siendo su principal dilema como continuar con su proceso de transformación, sin abandonar la imperativa necesidad de establecer un marco de contención social que evite la exclusión y la marginación. El peso de la decisión recae sobre sus dirigentes y sobre la sociedad, que no pueden permitir la vuelta del aislamiento, la decadencia e inestabilidad que tanto daño ha provocado.

Podrán haber discusiones y debates, podrán sumarse opiniones que girarán sobre muchos aspectos metodológicos frente a los problemas de la gente, pero que en el fondo no mostrarán grandes contradicciones en aquellos intereses que hacen a la consolidación institucional. Continuar con ese desafío constituirá el darnos cuenta que estamos cerca de encontrar un destino diferente para consolidar el modelo de gestión de los gobiernos que les permitan convertirse en elementos confiables y responsables de administración.

## CITAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Linz, J. **La quiebra de las democracias**, Alianza Editorial, Bs. As. 1991.

**Informe BID 2000-2001.**

**Panorama Social de América Latina y el Caribe 2000-2001. CEPAL.**

Huntington. S. **Orden Político y Sociedad de Cambio**, Samuel Huntington, Edit. Paidós 1982

Ferrari Wolfenson G-Mazzina C. **Bases del Sistema Republicano**, Ciedla, 2001  
[www.latinobarometro.org](http://www.latinobarometro.org)

Cunill, N, "**Repensando lo público a través de la sociedad: nuevas formas de gestión pública y representación social**" Caracas: CLAD; Editorial Nueva Sociedad. 1997b.

Osborne, D., y Gaebler, T.,. **Reinventing Government**, Reading, MA: Addison-Wesley. 1992

Prats, Joan, **Fundamentos para la Reforma del Estado en América Latina**. Paper, PNUD, presentado a la Conferencia sobre Nueva Generación de Políticas Públicas, Montevideo, marzo, 1995, reeditado en Prats, Joan, *Reforma de los Legislativos Latinoamericanos. Un Enfoque Institucional*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, 1997.

Prats, Joan, **Gobernabilidad Democrática en la América Latina** , en PNUD (ed.), *Gobernabilidad y Desarrollo Democrático en América Latina y el Caribe*, Nueva York: PNUD. 1997.

Kliksberg, B. **Repensando el Estado para el Desarrollo Local**. Fundación Friedrich Naumann. 1998.

Pirez, P. **La descentralización y los Niveles Nacional, Provincial y local de la Organización Estatal, Municipio y Region**. Fundación F. Ebert. 1989

- Espondaburu P. **Municipio y Desarrollo**. Edit. Dunken. Bs. As. 2001
- Banco Interamericano de Desarrollo, 1997. **América Latina tras una Década de Reformas Estructurales, Informe de Progreso Económico y Social**, parte segunda, Washington D.C.: BID.
- Banco Mundial, 1997. **El Estado en un Mundo en Transformación. Informe sobre el Desarrollo Mundial 1997**, Banco Mundial, Washington D.C.
- Baron, D.T., 1995. "The Economics and Politics of Regulation: Perspectives, Agenda and Approaches", en J.S. Banks y E.A. Hanushek (eds.), **Modern Political Economy**, Cambridge: Cambridge University Press.
- Besley, Timothy, 1996. "Political Economy of Alleviating Poverty: Theory and Institutions", en Bruno, M. y Pleskovic, B. (eds.), **Annual Bank Conference on Development Economics**, Washington.
- Bresser Pereira, Luis C. y Nakano, Yoshiaki, 1996. The Missing Social Contract: **Governability and Reform in Latin America**. Paper aportado a la Conferencia del PNUD-BID sobre Estado, Mercado y Equidad celebrada en Montevideo el 7 y 8 de octubre de 1996.
- Bresser Pereira, Luis C., 1996. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Paper presentado al Seminario "A Reforma do Estado na América Latina e no Caribe", Brasilia, 16-17 mayo 1996.
- Bresser Pereira, Luis C., 1997. **State Reform in the 1990s: Logic and Control Mechanisms**, Brasilia: Cadernos Mare do Reforma do Estado, MARE.
- Cavallo, Domingo, 1997. **El Peso de la Verdad. Un Impulso a la Transparencia en la Argentina de los 90**. Buenos Aires: Planeta, cuarta edición.
- Clegg, Steward R. y Hardy, Cynthia, 1996. "Organizations, Organization and Organizing", en Clegg et al. (eds.) **Handbook of Organizations Studies**, Londres: Sage Publications.
- Crozier, M., Huntington, S. y Watanuki, J., 1975. **The Crisis of Democracy. Report on the Governability of Democracies to the Trilateral Commission**, New York: New York University Press.
- Cunill, Nuria, 1997a. **Las Reformas en curso de los Servicios Públicos ¿Un paso adelante o dos atrás para la gobernabilidad democrática?**. Documento presentado a las Jornadas "América Latina: en busca de la nueva institucionalidad", celebradas en Esade, Barcelona, junio de 1997.
- Cunill, Nuria, 1997b. **Repensando lo público a través de la sociedad: nuevas formas de gestión pública y representación social**" Caracas: CLAD; Editorial Nueva Sociedad.
- Dror, Yehezkel, 1995. **Fortalecimiento de la Capacidad de los Gobiernos en Materia de Formulación de Políticas**. Documento presentado a la 12ª reunión de expertos del Programa de las Naciones Unidas en materia de Administración y Finanzas Públicas, Nueva York, 31 de julio a 11 de agosto de 1995.
- Edwards, Sebastián, 1995. **Crisis and Reform in Latin America**, Washington D.C.: Oxford University Press for the World Bank.
- Haggard, Stephan, 1995. "Reform of the State in Latin America", en World Bank Latin America, **Annual World Bank Conference on Development in Latin America and the Caribbean, The Challenge of Reform**, Washington D.C.: World Bank.
- Harris, John, Hunter, Janet, y Lewis, Colin E., 1995. **The New Institutional Economics and Third World Development**. Londres: Routledge.
- Horn, Murray J., 1995. **The Political Economy of Public Administration. Institutional Choice in the Public Sector**, Cambridge: Cambridge University Press.
- Iglesias, Enrique V., 1992. **Reflexiones sobre el Desarrollo Económico. Hacia un Nuevo Consenso Latinoamericano**. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

- Johnson, R.N. y Libecap, G.D., 1994. **The Federal Service and the Problem of Bureaucracy: The Economics and Politics of Institutional Change**, Chicago: The University of Chicago Press.
- Linz, Juan J., Lipset, Seymour M., y Pool, Amy B., 1997. "Social Conditions for Democracy in Latin America: Latin America Barometer Survey Analysis", en United Nations Development Program, **Governance and Democratic Development in Latin America and the Caribbean**, Undp, New York
- March, James G. y Olsen Johan P., 1995. **Democratic Governance**, The Free Press, New York.
- Mitchell, W.C., y Simmons, R.T., **Beyond Politics: Market, Welfare, and the Failure of Bureaucracy**, Boulder, Colorado: The Independent Institute, West View Press.
- Naím, Moisés, 1994. **Instituciones: El Eslabón Perdido en las Reformas Económicas de América Latina**, The Carnegie Endowment, Washington D.C.
- Niskanen, W., 1971. **Bureaucracy and Representative Government**, Chicago: University of Chicago Press.
- Ostrom, E., Schroeder, L. y Wynn, S., 1993. **Institutional Incentives and Sustainable Development: Infrastructures Policies in Perspective**, San Francisco: Westview Press.
- Pérez, Carlota, 1995. **La Modernización Industrial en América Latina y la Herencia de la Sustitución de Importaciones**. Basado en una ponencia presentada en el seminario sobre "Políticas de Globalización, Liberalización e Innovación" organizado por el CIID, Ottawa, mayo 27-29, 1992.
- Pérez Salgado, Ignacio, 1984. "La Cooperación Técnica de las Naciones Unidas en Reforma Administrativa e Investigación en América Latina (período 1970-1977)", en
- Prats, Joan, 1995a. "Los Fundamentos Institucionales del Sistema de Mérito: la obligada distinción entre función pública y empleo público", en **Documentación Administrativa**, núm. 241-242, Madrid, enero-agosto 1995.
- Prats, Joan, 1997. "Gobernabilidad Democrática en la América Latina Finisecular", en PNUD (ed.), **Gobernabilidad y Desarrollo Democrático en América Latina y el Caribe**, Nueva York: PNUD.
- Sen, Amaryta, 1996. **Reflexiones acerca del Desarrollo a Comienzos del Siglo XXI**. Documento presentado a la Conferencia sobre "Teoría y Práctica del Desarrollo" del Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C., septiembre 3-5 de 1996.
- Sobhan, R., 1996. **Towards a Theory of Governance and Development. Paper presentado a la Conferencia "Governance and Development"**, PNUD, New York.
- Tomasini, Luciano, 1993. **Estado, Gobernabilidad y Desarrollo**, Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

## **Reseña Biográfica**

### **Gustavo Ferrari Wolfenson**

*Argentino. 50 años. Es Lic. en Administración (Universidad Nacional Autónoma de México), Doctor en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales (Universidad de Brasilia y Centro de Estudios Internacionales de Ginebra). Comenzó su actividad profesional en el Voluntariado de las Naciones Unidas en Misiones de Emergencia en los Terremotos de Nicaragua (1972) y Guatemala (1975) y formó parte del Proyecto de Desarrollo Integral de los Altos de Chiapas, auspiciado por la Organización de las Naciones Unidas y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) 1972-75. Desde ese entonces, su labor como voluntario de las Naciones Unidas, diplomático, docente e investigador y consultor internacional ha abarcado más de treinta y seis países en especial de América latina y África. Se desempeña como consultor de diferentes organismos internacionales y organizaciones no gubernamentales en proyectos de fortalecimiento institucional en países en vías de desarrollo, focalizando su labor en el comportamiento de la comunidad en los procesos de consolidación democrática. Son de destacar los trabajos realizados en Panamá, Chile, Cuba, Uruguay, Perú, Paraguay, Nicaragua, El Salvador, Honduras, Colombia, Venezuela, Bolivia, Brasil, Ecuador, México, Sudáfrica, la Unidad de las Naciones Unidas para la Paz en Bosnia, el asesoramiento a las misiones internacionales en Ruanda.*

*Desde 1986 es investigador asociado del Centro de Estudios Internacionales de la Universidad de Harvard en temas relacionados con la problemática sociopolítica de los países en desarrollo y dirige el Programa Gobernabilidad y Ejercicio del Poder del Instituto Tecnológico Autónomo de México..*

*Docente y miembro de más de 30 reconocidas instituciones académicas, y colaborador de diversas instituciones no gubernamentales, es socio fundador de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos (ALACOP).*

*Federico Lacroze 2040  
Buenos Aires- Argentina  
Fax: 54 11 4 771-9915  
[gfwolfenson@hotmail.com](mailto:gfwolfenson@hotmail.com)*