

1 Eficiencia administrativa y gobierno electrónico en Brasil: el control de la Administración Pública por el ciudadano brasileño

Hélio Santiago Ramos Júnior¹

¹ Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Campus Universitário, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil
hramos@egc.ufsc.br

Resumen. El presente trabajo pretende disertar sobre el sentido del principio de la eficiencia en la Administración Pública de Brasil, reflexionando acerca de la eficiencia administrativa antes y después de la Enmienda Constitucional brasileña n° 19/98, pretende estudiar este principio en la sociedad de la información, una sociedad compleja y cada vez más informatizada, procura identificar también la relación de la eficiencia administrativa con el gobierno electrónico y al final comentar de que forma las prácticas de gestión del conocimiento pueden contribuir para una mayor eficiencia del gobierno electrónico y mayor control de la Administración Pública por el ciudadano.

Palabras-clave: Eficiencia administrativa, gobierno electrónico, gestión del conocimiento.

1 Introducción

La Enmienda Constitucional brasileña n° 19/98 introdujo la eficiencia como un principio constitucional de la Administración Pública del país, a partir de entoces inició una discusión en la doctrina sobre el sentido de su agregación en el *caput* del artículo 37 de la Carta Magna de Brasil de 1988 procurando verificar si esto ha cambiado la forma de la actuación del administrador público.

El objetivo del presente trabajo es disertar sobre el sentido del principio de la eficiencia para comprender lo que cambió a partir de su agregación en el texto constitucional brasileño y si su elevación a la categoría de principio tiene importancia jurídica a ser observada en la práctica de actos administrativos.

En el primer capítulo será estudiado el principio de la eficiencia antes de la Enmienda Constitucional n° 19/98 con el objetivo de verificar si este principio ya estaba previsto en la Constitución de la República Federativa de Brasil de 1988 y cual su importancia para la Administración Pública brasileña.

Enseguida se tiene la pretensión de examinar la eficiencia administrativa después de la enmienda constitucional, reflexionando sobre diversos conceptos doctrinarios y procurando extraer el verdadero sentido del principio de la eficiencia en el ordenamiento jurídico brasileño.

Este estudio no se limita a presentar un concepto o una significación para el principio de la eficiencia en la actualidad sino que comprenderlo en una sociedad compleja cada vez más informatizada donde nuevos derechos surgen lo que justifica la necesidad de políticas de inclusión digital y desarrollo del gobierno electrónico.

El tercer capítulo pretende discutir la relación entre el principio de la eficiencia administrativa y el gobierno electrónico y en el cuarto capítulo se comenta algunos ejemplos de cómo las prácticas de gestión del conocimiento pueden contribuir para una mayor eficiencia del gobierno electrónico.

La eficiencia como principio constitucional administrativo en Brasil tiene gran importancia jurídica en el contexto actual por se caracterizar como un principio revolucionario que impone a la Administración Pública brasileña su modernización para la prestación de servicios públicos con calidad y eficiencia, objetivando la satisfacción de las necesidades individuales y coletivas de los administrados.

2 La eficiencia administrativa antes de la Enmienda Constitucional n° 19/98

La Constitución Federal de Brasil de 1988 establece en su artículo 74, II, que los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial han de mantener, de forma integrada, sistema de control interno con el objetivo de "comprobar la legalidad y examinar los resultados, en lo que se refiere a la eficacia y eficiencia, de la gestión presupuesta, financiera y patrimonial en los órganos y entidades de la administración federal y también la aplicación de recursos públicos por entidades de derecho privado".

El examen de esta norma constitucional permite la verificación de que la eficiencia es un objetivo de la Administración Pública brasileña, o sea, un deber de buena administración que consiste, por ejemplo, en la aplicación adecuada de los recursos públicos.

Antes de la Enmienda Constitucional nº 19/98, la eficiencia administrativa ya estaba instituida en el ordenamiento jurídico brasileño pero no estaba relacionada solamente con el objetivo de aplicar adecuadamente los recursos públicos disponibles sino que implícitamente también existía el deber de la búsqueda por la eficiencia en todas las actividades y servicios prestados por órganos de la Administración Pública.

En este sentido se observa, por ejemplo, la preocupación de la Constitución Federal en garantizar la eficiencia de las actividades realizadas por los órganos responsables por la seguridad pública. Hay una previsión constitucional de norma programática con este objetivo específico en el artículo 144, §7º que dice: "la ley va a regular la organización y el funcionamiento de los órganos responsables por la seguridad pública, de manera que garantice la eficiencia de sus actividades".

En 1996, el Superior Tribunal de Justicia de Brasil (STJ) reconoció la eficiencia como un principio administrativo previsto por la Constitución Federal del país:

"La administración pública es regulada por varios principios: legalidad, impersonalidad, moralidad y publicidad (const., Art. 37). Otros también se evidencian en la carta política. Entre ellos, el principio de la eficiencia. La actividad administrativa debe orientarse para conseguir resultado de interés público" (RMS nº 5590/DF, Recurso Ordinário em Mandado de Segurança nº 1995/0016776-0, Rel. Min. Luiz Vicente Cernicchiaro, Sexta Turma, Data do julgado: 16/04/1996. Publicado no DJ de 10/06/1996, p. 20395).

Este concepto de eficiencia administrativa como un objetivo a ser alcanzado por la Administración Pública brasileña representa uno de los principales motivos por el cual algunos doctrinadores mismo después de esta decisión del Superior Tribunal de Justicia brasileño continuarán diciendo que la eficiencia no podría ser comprendida como un principio en sentido amplio por la dificultad de control, o sea, de examinar sus resultados.

En aquel periodo, el principio de la eficiencia quedaba más visible dentro del ordenamiento jurídico brasileño pues había la constatación de que no basta que el administrador actúe dentro de la legalidad, tendría que atender también a las necesidades individuales y colectivas de los administrados.

3 La eficiencia administrativa después de la Enmienda Constitucional nº 19/98

La agregación de la eficiencia como un principio constitucional de la Administración Pública en Brasil puede ser entendida como el resultado de una reforma administrativa que pretendía solucionar el problema del descontentamiento de la sociedad brasileña con la mala prestación de los servicios públicos.

Para Maurício Antônio Ribeiro Lopes, la agregación de la eficiencia al lado de los otros principios constitucionales administrativos no tenía ninguna importancia jurídica y se trataba de un principio retórico, argumentando que "la eficiencia, al contrario de lo que dicen los próceres del Poder Ejecutivo federal, jamás será principio de la Administración Pública, pero siempre fue - salvo si dejó de ser en reciente gestión política - objetivo de la misma Administración Pública" (1998, p. 108).

Parte de la doctrina jurídica considera que la agregación de la eficiencia administrativa como principio por la Enmienda Constitucional nº 19/98 no implicó en el cambio de la forma de actuación del administrador público, pues la Administración Pública siempre tuvo el deber de actuar con eficiencia.

En este sentido, Ubirajara Costódio Filho afirma que "la agregación del principio de la eficiencia en el caput del artículo 37 de la Constitución Federal de 1988 no innova el ordenamiento jurídico brasileño, sino que explicita y centraliza sobre la forma de principio una directriz que se difundía hasta entonces por más de una norma" (1998, p. 216).

Paulo Modesto (2000) argumenta que "la agregación de la eficiencia no era necesaria, pues la Constitución Federal, antes de la Enmienda Constitucional nº 19/98, ya prevía de forma explícita e implícita el principio de la eficiencia en el texto constitucional".

Sobre la eficiencia administrativa, Bandeira de Mello comenta que este principio "es jurídicamente tan fluido y de difícil control para el Derecho, que más parece una agregación sin contenido jurídico o una expresión de una aspiración de aquellos que lo han agregado en el texto" (2000, p. 60).

Todavía se puede decir que la agregación de la eficiencia en el *caput* del artículo 37 de la Constitución Federal trae un nuevo sentido para la Administración Pública, expandiendo la idea de eficiencia la cual ya estaba implícita en la Carta Magna.

La agregación de la eficiencia al nivel de principio constitucional de la Administración Pública implica en la posibilidad de anulación de acto administrativo por el Poder Judicial cuando existir violación a este principio.

El principio de la eficiencia puede ser medido y sus resultados pueden ser examinados, por ejemplo, a través de la verificación si fueran aplicados adecuadamente los recursos públicos disponibles, observándose las circunstancias específicas del caso concreto.

Por ejemplo, si hay solamente una emisora de radio actuando en un municipio, el principio de la eficiencia orienta que no se debe dispensar la licitación y hacer contratación directa con el objetivo de divulgar las acciones y campañas de la Administración Pública municipal cuando existir empresas competidoras establecidas en municipios próximos con el mismo alcance y calidad de sintonía.

En la hipótesis de existir solamente una gasolinera en el municipio para abastecer los autos de la Administración Pública municipal y existiendo una otra gasolinera leja a 40 kilómetros en un municipio próximo, el principio de la eficiencia no orienta que sea realizada licitación en este caso, pues es recomendable la contratación directa.

Acerca del principio de la eficiencia, Diógenes Gasparini dice que "el respeto a este principio se va más adelante. Por supuesto, algunas situaciones no deben ser mantenidas si no lo observaren. El agente público, en estos casos, debe utilizar las medidas necesarias para poner final a la situación cuyo resultados sea demasíadamente perjudicial para el Estado" (2006, p. 22).

Dalton Santos Morais (2004) enseña que, en virtud del principio de la eficiencia estar agregado a la Carta Magna, la Administración Pública deberá actuar objetivando producir los mejores resultados posibles, la satisfacción de las necesidades de los administrados y de la propia administración utilizando el mínimo posible de recursos públicos.

En lo que se refiere a los riesgos de flexibilización de la Constitución Federal y de violación del ordenamiento jurídico en virtud de la aplicación del principio de la eficiencia, explica Odete Medauar que "el principio de la eficiencia trae una visión equivocada en el sentido de que, en nombre de la eficiencia, la legalidad será violada. Los dos principios constitucionales de la Administración deben conciliarse, procurando el administrador público actuar con eficiencia dentro de la legalidad" (2004, p.151).

Para Alexandre Santos de Aragão "todo acto, normativo o concreto, solamente será válido o validamente aplicado si ex vi del Principio de la Eficiencia (art. 37, caput, CF) es la manera más eficiente o si es una manera razonablemente eficiente de realizar los objetivos establecidos por el ordenamiento jurídico" (2004, p. 3).

Entonces la eficiencia procura obtener los mejores resultados para la Administración Pública dentro de la legalidad y el principio de la razonabilidad ayuda en esta tarea, pues orienta el administrador público en el sentido de verificar si la opción elejida es efectivamente adecuada para atingir el objetivo para lo cual se destina.

4 El principio de la eficiencia y el gobierno electrónico en la sociedad de la información

El principio constitucional de la eficiencia impone la modernización a la Administración Pública para la prestación de servicios públicos con garantía de calidad y de mayor eficacia. En este sentido, "la Administración debe utilizar la moderna tecnología y los métodos hoy aplicados para obtener la total calidad de la ejecución de las actividades a su cargo, creando un nuevo organograma en lo cual sean destacadas las funciones gerenciales y la competencia de los agentes que deben ejercerlas" (Carvalho Filho, 2004, p. 20).

En la sociedad de la información se puede decir que "un administrador eficiente es antes de todo un ciudadano que debe estar intelectualmente preparado y en constante actualización acerca de las evoluciones metodológicas y tecnológicas, características de un mundo extremadamente complejo" (Cerejido, 2001, p.

232).

Para Sandra Pires Barbosa y Alexandre de Moraes, el principio de la eficiencia tiene el poder de conducir el Derecho administrativo y sus normas, pues la eficiencia tiene como características “la conducción de los servicios públicos a la efectividad del bien de toda la comunidad, imparcialidad, neutralidad, transparencia, participación y aproximación de los servicios públicos de la población, eficacia, desburocratización y búsqueda de calidad” (2001, p. 207).

La conducción de los servicios públicos a la efectividad del bien de toda la comunidad está relacionada a uno de los objetivos fundamentales de la República Federativa de Brasil previsto en el artículo 3º, IV, de la Constitución Federal que consiste en garantizar el bien de todos, sin preconcepciones de origen, etnia, sexo, color, edad y cualquier otra forma de discriminación.

Otra característica del principio de la eficiencia es su relación con el principio de la imparcialidad en el sentido de apartar cualquier interés que sea contrario al interés público y también con la idea de neutralidad para destacar el deber de la Administración Pública en abstenerse de valorar posibles intereses en conflicto entre los administrados dando a ellos un tratamiento igualitario.

El principio de la eficiencia también busca la transparencia en la Administración Pública, para que se tenga mayor control de la administración, combate a la ineficiencia formal, para que sea posible una mayor participación del ciudadano en la Administración Pública, creando condiciones para que la sociedad pueda evaluar los servicios públicos prestados y denunciar las posibles irregularidades.

Para Vladimir da Rocha França, la transparencia estaría vinculada al principio de la publicidad y no sería una característica del principio de la eficiencia. No obstante, la transparencia también es exigida por la eficiencia administrativa. Sin embargo el propio autor reconoce que “sin transparencia, no hay control jurisdiccional viable de la administración pública, consistiendo una exigencia de la ciudadanía” (França, 2000, p. 171).

Se puede decir que la participación y aproximación de los servicios públicos de la población representa otra característica del principio de la eficiencia ya que permite aun que indirectamente el control de la eficiencia de la Administración Pública por el ciudadano. El artículo 37, §3º de la Constitución dice que la ley va a regular las formas de participación del usuario en la administración pública directa y indirecta.

Entre las materias que deberán ser reguladas específicamente por esta ley, están prevista, por ejemplo, las reclamaciones relativas a la prestación de servicios públicos, garantizadas la manutención de servicios de atendimento al usuario y la evaluación periódica, externa y interna, de la calidad de los servicios.

Portanto, la aproximación entre el ciudadano y la Administración Pública es fundamental para una mayor eficiencia administrativa, para el ejercicio de la ciudadanía y para la constitución de un Estado Democrático de Derecho.

El principio de la eficiencia en la Administración Pública tiene sentido amplio, comprende los medios utilizados y también los resultados alcanzados, se verifica si los medios utilizados son eficientes y si el resultado alcanzado es eficaz.

La desburocratización se presenta como uno de los principales motivos para la agregación de la eficiencia como principio en el *caput* del artículo 37 de la Constitución Federal brasileña, objetivando la adecuación de la Administración Pública para mejor atender a las necesidades de los administrados, o sea, de los ciudadanos.

La búsqueda de la calidad es importante para la buena prestación de los servicios públicos y en este sentido impone la modernización de la Administración Pública.

Esta característica de la búsqueda por la calidad y buena prestación de los servicios públicos está prevista en el artículo 39, §7º de la Carta Magna que fue traído por la Enmienda Constitucional nº 19/98 y dispone que la ley de la Unión, de los Estados, del Distrito Federal y de los Municipios va a regular por ejemplo la aplicación de los recursos presupuestados para aplicación en el desarrollo de programas de calidad y productividad, modernización y racionalización de los servicios públicos.

El principio de la eficiencia también está relacionado con el ejercicio de la ciudadanía pues todo el ciudadano tiene el derecho de recibir informaciones de los órganos públicos, derecho de participar de la Administración Pública y de denunciar irregularidades o ilegalidades para el tribunal fiscal responsable.

Según José dos Santos Carvalho Filho, “agregado el principio de la eficiência al texto constitucional, el mismo trae para el futuro mayor oportunidad para que los brasileños vengán a ejercer su real ciudadanía contra muchas fallas y omisiones del Estado” (2004, p. 19).

En este sentido, “la eficiencia está relacionada con el respeto a la ciudadanía. La Administración actúa para la realización de los objetivos de la ley, debiendo ser absolutamente eficiente, por respeto a la delegación que la fue otorgada por los ciudadanos” (Coelho, 2004, p. 53).

La eficiencia administrativa es la consecuencia del principio democrático del Estado de Derecho. Bajo esta perspectiva, el principio de la eficiencia permite adecuar la Administración Pública a la realidad social brasileña con el objetivo de “permitir la actualización del derecho público para mantenerlo dominante en el Estado Democrático y Social, exigiendo que este último cumpla efectivamente la tarea de ofrecer utilidades concretas al ciudadano con equidad y eficiencia” (Modesto, 2000, p. 75).

El Estado tiene que garantizar a todos el acceso a la información del gobierno y la participación del ciudadano en la Administración Pública pues estos son requisitos para la concretización de un Estado Democrático de Derecho, portanto hay la necesidad de políticas de inclusión digital y también el desarrollo del gobierno electrónico para atender a las nuevas exigencias de la sociedad de la información.

La informática podrá contribuir significativamente para garantizar la democracia, contribuir para una mayor transparencia en la Administración Pública y permitir una participación más efectiva del ciudadano en el control del Poder Público garantizando a todos el acceso a la información y a las nuevas tecnologías.

El gobierno electrónico puede ser entendido como “la continua optimización de la prestación de servicios del gobierno, de la participación de los ciudadanos y de la administración pública por la transformación de las relaciones internas y externas a través de la tecnología, de la Internet y de los nuevos medios de comunicación” (Ferguson, 2002, p. 104).

Existe una fuerte aproximación entre la eficiencia administrativa y el gobierno electrónico pues se puede decir que en la sociedad de la información el desarrollo del gobierno electrónico es muy importante para atender a las nuevas necesidades de los ciudadanos por ejemplo a través de una buena prestación de servicios.

El principio de la eficiencia tiene características que se puede llamar de revolucionarias en virtud de permitir a la Administración Pública actualizarse a las nuevas tendencias del Derecho administrativo, o sea, adaptándose dentro de la legalidad al contexto de la realidad brasileña.

Aunque la eficiencia administrativa sea un principio de característica revolucionaria ya que tiene fuerte influencia en la aplicación de los otros principios administrativos no se puede olvidar que la búsqueda por la eficiencia se limita a la observación del principio de la legalidad.

Se puede decir que el principio de la eficiencia orienta la actuación administrativa y influencia el principio de la legalidad por ejemplo ante a la observación de que la eficiencia impone la actualización de la Administración Pública y también la creación de leyes que contribuyan para la reducción de los costos y para atender a las necesidades de los administrados.

Portanto el principio de la eficiencia permite la modernización de la Administración Pública pues trae nuevas perspectivas y derechos para los administrados que podrán ejercer su ciudadanía de forma plena desde que a ellos les sean garantizados instrumentos de participación y control de la administración pública.

5 La contribución de la gestión del conocimiento para la eficiencia del gobierno electrónico: el Balanced Scorecard en la Administración Pública brasileña

En este capítulo se busca reflexionar sobre como las prácticas de gestión del conocimiento, más específicamente las aplicaciones de Balanced Scorecard (BSC), pueden ser utilizadas para una mayor eficiencia administrativa a partir del control de la Administración Pública por el ciudadano.

Se puede decir que la prestación de servicios públicos al ciudadano es una de las acciones donde más se observa la calidad en la Administración Pública, pues “las personas cada vez tiene poco tiempo disponible, necesitando de mayores conveniencias y mejores servicios públicos, exigiendo servicios eficaces. El propio Gobierno Federal editó el Decreto nº 3.507, de 13 de junio de 2000 que establece un padrón de calidad en la prestación de servicios a los ciudadanos por los órganos y entidades de la Administración Pública Federal, directa, indirecta y fundacional” (Loureiro, 2003, p. 31).

Robert Kaplan y David Norton (1997) presentaron a través de su obra “La estrategia en acción: Balanced Scorecard” un modelo para medir el desempeño y la productividad de empresas a través de indicadores y vetores para tener un mayor control de las actividades realizadas dentro de las organizaciones y para tener un “feedback” en relación a los resultados.

Según los autores, “el Balanced Scorecard complementa las medidas financieras del desempeño anterior con medidas de los vetores que impulsionan el desempeño futuro. Los objetivos y medidas del scorecard derivan de la visión y estrategia de la empresa. Los objetivos y medidas se centralizan en el desempeño

organizacional sob cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Las cuatro perspectivas forman la estructura del Balanced Scorecard” (Kaplan y Norton, 1997, p. 8).

El Balanced Scorecard permite que se tenga una representación de una visión más amplia de la organización pública o privada a través de sus objetivos y medidas que permiten una mejor observación de la organización por todos los funcionarios.

Al principio el modelo estratégico Balanced Scorecard (BSC) fue creado para ser utilizados por empresas en el sector privado. Sin embargo algunas organizaciones públicas empezaron a utilizar indicadores de desempeño con base en el modelo BSC en Brasil, por ejemplo, la Empresa Brasileña de Pesquisa Avanzada (Embrapa).

En lo que se refiere a la aplicación del Balanced Scorecard en la Administración Pública, la perspectiva del cliente es muy importante y corresponde a la búsqueda por la satisfacción del ciudadano con las actividades y servicios prestados por los agentes administrativos.

En una materia publicada en el periodico Gazeta Mercantil (1998) acerca de este asunto, se observa la preocupación de la Administración Pública brasileña en la prestación de servicios públicos más eficientes para mejor atender al ciudadano: "Con el BSC, la Embrapa - según su presidente, Alberto Portugal, pretende ganar cada vez más eficiência y prestar servicios de calidad dentro de la moderna visión de empresa estatal, que es centralizar sus acciones en el cliente. La idea clave es conscientizar el empleado de que la Embrapa está en un negocio como cualquier otro, precisa tener buenos productos, buena red de distribución y saber promover esos productos”.

El Instituto Nacional de Metrologia, Normatización y Calidad Industrial de Brasil (Inmetro) creó el Grupo de Acción Transversal (GAT) com el objetivo de conducir la revisión del planeamiento estratégico de esta autarquia a través de la Portaria nº 102, de 13 de abril de 2006, objetivando la posterior utilización del Balanced Scorecard - BSC.

En una pesquisa sobre Gestión del Conocimiento en la Administración Pública brasileña realizada en junio de 2005 por el Instituto de Pesquisa Económica Aplicada (IPEA) del Ministerio del Planeamiento de Brasil se constató que muchas empresas estatales tienen procesos avanzados de gestión del conocimiento en relación a la administración directa.

En lo que se refiere al empleo del Balanced Scorecard, según la misma pesquisa, fue posible observar que cerca de 10% de todas las organizaciones de la Administración Pública pesquisadas tienen un modelo de Balanced Scorecard implantado y que cerca de 40% de las organizaciones están con proyecto de implantación del BSC.

Para Kaplan y Norton (1997), es posible construir un modelo de Balanced Scorecard en poco tiempo, en este sentido dicen que el primer Balanced Scorecard de una organización puede ser creado en 16 semanas y que el “proceso de construcción de un Balanced Scorecard esclarece los objetivos estratégicos e identifica un pequeño número de vetores críticos que determinan los objetivos estratégicos” (1997, p. 12).

Según Rogério Santanna dos Santos, "en una sociedad impulsada por las tecnologías de la información es muy importante pensar la Gestión del Conocimiento de una forma amplia, creando un flujo continuo de informaciones en el gobierno y para que esto sea posible el gobierno tiene que administrar mejor sus conocimientos" (2006, p. 322).

El Balanced Scorecard es solamente un ejemplo de cómo las prácticas de gestión del conocimiento pueden contribuir para una mayor eficiencia del gobierno electrónico objetivando una mejor organización de las informaciones del gobierno y divulgación de las informaciones que sean de interés de los ciudadanos.

Todavía el gobierno tiene que promover políticas de inclusión digital para que la sociedad brasileña tenga acceso a la información de su interés disponible en los sitios oficiales de los órganos del gobierno y que pueda participar de este proceso.

Una vez que todos los órganos de la Administración Pública utilicen el BSC, por ejemplo, y que vengán a publicar informaciones de interés de los ciudadanos y los resultados de la administración en la red, permitiendo la participación y control de la administración, los ciudadanos podrán ejercer su ciudadanía de forma más efectiva.

6. Conclusión

El principio de la eficiencia permite la modernización de la Administración Pública una vez que trae nuevas perspectivas y derechos para los administrados que podrán ejercer su ciudadanía de forma plena desde que a ellos les sean garantizados instrumentos de participación y control de la Administración Pública.

Políticas de inclusión digital pueden ayudar en el ejercicio de la ciudadanía, incentivando la participación del individuo en el control de la Administración Pública, promover el desarrollo del gobierno electrónico y proporcionar diversos otros beneficios para la sociedad.

Las prácticas de gestión del conocimiento son muy importantes para la eficiencia del gobierno electrónico pues permiten una mejor organización de las informaciones del gobierno y de la Administración Pública.

El empleo del Balanced Scorecard en todos los órganos públicos y la publicidad de sus resultados para la población en la internet podrán permitir que sea posible realizar los objetivos establecidos por el principio de la eficiencia principalmente en lo que se refiere al efectivo control de la Administración Pública por los ciudadanos.

Referencias

1. Aragão, A. S. de.: "O principio da eficiência". In: *Revista de Direito Administrativo*. n. 237. Rio de Janeiro: Renovar. (2004) 1-6.
2. Bandeira de Mello, C. A.: *Curso de Direito Administrativo*. 4. ed. São Paulo: Malheiros (2000).
3. Barbosa, S. P.: "Impacto da globalização sobre o principio da eficiência". In: *Revista de Direito Administrativo*. n. 224. Rio de Janeiro: Renovar, abr./jun. (2001) 197-210.
4. Carvalho Filho, J. dos S. *Manual de Direito Administrativo*. 11.ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, (2004) 1002 p.
5. Cerejido, J. H. da C.: "O principio constitucional da eficiência na Administração Pública". In: *Revista de Direito Administrativo*. n. 226. Rio de Janeiro: Renovar, out./dez. (2001).
6. Coelho, P. M. da C.: *Manual de direito administrativo*. São Paulo, Saraiva, (2004) 501 p.
7. Costodio Filho, U.: "A Emenda Constitucional 19/98 e o principio da eficiência na Administração Pública". In: *Revista dos Tribunais: Caderno de Direito Constitucional e Ciência Política*. Ano VII. n. 27. abr./jun. São Paulo: RT, (1999) 209-217.
8. Ferguson, M.: "Estratégias de governo eletrônico: o cenário internacional em desenvolvimento". In: EISENBERG, José; CEPIK, Marco (Org.). *Internet e Política: Teoria e Prática da Democracia Eletrônica*. Belo Horizonte: UFMG (2002). 103-140.
9. França, V. da R.: "A Emenda Constitucional 19/98 e o principio da eficiência na Administração Pública". In: *Revista dos Tribunais: Caderno de Direito Constitucional e Ciência Política*. Ano VII. n. 27. abr./jun. São Paulo: RT (1999) 209-217.
10. Gasparini, D. *Direito Administrativo*. 11. ed. São Paulo: Saraiva (2006) 1022 p.
11. Gazeta Mercantil. "Projeto aproxima a administração pública de conceitos comuns na iniciativa privada, como satisfação do cliente e marketing". Quinta-feira, 17 de dezembro de 1998.
12. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.
13. Lopes, M. A. R.: *Comentários à reforma administrativa*. São Paulo: RT (1998).
14. Loureiro, G. M. *Estratégia para utilização de ferramentas da qualidade no serviço público: uma proposta para melhoria no processo de atendimento aos consumidores no Procon-SC*. (Dissertação de Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003. 121 p.
15. Medauar, O.: *Direito Administrativo Moderno*. 8. ed. São Paulo: RJ (2004) 512 p.
16. Modesto, P. : "Notas para um debate sobre o Principio da Eficiência". In: *Revista Interesse Público*. N. 7 jul/set. São Paulo: Notadez (2000) 67-75.
17. Moraes, D. S.: "Os custos da atividade administrativa e o principio da eficiência". In: *Revista de Direito Administrativo*. n. 237. Rio de Janeiro: Renovar, jul./set. (2004) 165-196.
18. Santos, R. S. dos.: "As práticas de gestão do conhecimento são centrais para a eficiência do governo eletrônico". In: Carvalho, I. M. de; Mendes, S. P.; Veras, V. M. (orgs.). *Gestão do conhecimento: uma estratégia empresarial*. Brasília: J. J. Gráfica e Comunicação Ltda (2006) 320-335.