



## COALICIONES DE GOBIERNO EN DIFERENTES SISTEMAS POLÍTICOS Y LA ESTRUCTURA DEL PODER EJECUTIVO: ESTUDIO DE CASO EXPLORATORIO Y COMPARATIVO.

Sheila Cristina Tolentino Barbosa<sup>1</sup>

**Resumen:** Las coaliciones gubernamentales se examinan comúnmente por sus efectos sobre los gobiernos. Principalmente en el proceso de formación de gobiernos, gobernanza de gobiernos minoritarios y estabilidad gubernamental, aunque también es probable que tenga efectos significativos en la estructura y resultados del Poder Ejecutivo, como lo sugieren las discusiones sobre las políticas de los organismos gubernamentales. Este artículo, en un estudio de caso exploratorio comparativo, discute y señala cómo la trayectoria de los gobiernos asociados se relaciona con la trayectoria de la estructura del Poder Ejecutivo, principalmente en su incremento, independientemente de cuál sea el sistema político.

**Palabras Clave:** Coaliciones Gubernamentales; Poder Ejecutivo; Estructura.

### 1. Introducción

Las coaliciones gubernamentales se examinan comúnmente según sus efectos en los Gobiernos. Principalmente, dichos efectos se encuentran en el proceso de formación del Gobierno, gobernanza de gobiernos minoritarios y estabilidad gubernamental (CHEIBUB; LIMONGI, 2011). Sin embargo, también es probable que tenga efectos significativos en la estructura y en los resultados del Poder Ejecutivo, como lo han sugerido algunas discusiones de las políticas de organismos gubernamentales, como en Ryu et al. (2019). Tales efectos a menudo no se investigan. De hecho, además de las reformas administrativas significativas, la sociedad en general parece no notar los cambios en la estructura de los Gobiernos, independientemente del sistema político.

Se supone que los distintos sistemas políticos presentan resultados diferentes en un escenario político de distribución de poder; sin embargo, las coaliciones gubernamentales comparten la misma motivación y preocupación, que son respectivamente el control del poder del Gobierno y la estabilidad gubernamental, construida por negociaciones de posiciones del Gabinete.

Esta investigación busca describir posibles correlaciones entre las coaliciones gubernamentales y los cambios en la estructura del Poder Ejecutivo en dos sistemas políticos diferentes. Para lograr eso, y por medio de un caso exploratorio de estudio comparativo, este documento describirá y analizará los gobiernos de Brasil y de Nueva Zelanda alrededor de 1988. La principal contribución de este esfuerzo deriva del desafío de construir un marco en los límites entre

---

<sup>1</sup> Instituto para la Investigación Económica Aplicada (IPEA), Miembro del Departamento de Estudios de Política Pública – Universidad de Brasilia (UnB), Phd en Administración Pública – Universidad de Brasilia (UnB)  
La autora desea agradecer al Departamento de Ciencias Políticas de la Universidad de Canterbury y a la Comisión de Servicio Público de Nueva Zelanda, por su apoyo y valiosa contribución durante el periodo de investigación.

dos campos del conocimiento, como la ciencia política y la administración pública, dado que no se encontraron otros estudios con estas correlaciones específicas durante esta investigación. No obstante, algunos estudios relacionados sobre reformas de administración pública fueron de gran utilidad.

Como señalaron Borges y Barbosa (2019) sobre el caso de Brasil en los últimos años, hay una fuerte correlación entre el aumento del número de partidos en las coaliciones gubernamentales y las expansiones importantes en la estructura del Poder Ejecutivo. Más allá de eso, la práctica de compartir puestos de funcionarios y posiciones ministeriales a cambio de apoyo para el gobierno del momento tiene incluso patrones visibles de control del partido sobre los sectores gubernamentales (SILVA; BARBOSA, 2019).

Algunas investigaciones previas destacaron descubrimientos relacionados con los incentivos de los políticos para buscar puestos ministeriales fuera de los partidos principales bajo coaliciones de gobiernos minoritarios (SHUGART; TAN, 2016). Esta situación podría llevar al sistema político a una mayor fragmentación del número de partidos políticos, a un aumento del tamaño de las coaliciones y, finalmente, a una mayor fragmentación de la estructura y acción del Poder Ejecutivo.

Esta investigación deriva de una agenda de investigación más amplia sobre Brasil y la elección de Nueva Zelanda como un caso de control considera que dicho país tiene algunas características útiles. La característica común más importante de ambos países es que estaban bajo directivas formales para reducir la maquinaria gubernamental en el periodo seleccionado. Por lo tanto, se suponía que ninguno presentaría aumentos en sus estructuras como, de hecho, lo demostraron.

Para explorar posibles correlaciones como se mencionó anteriormente, primero se examinarán características relevantes de ambos sistemas políticos, sus procesos para la formación del Gobierno y nombramientos para puestos en el Gabinete, ya que la estructura del Gobierno es una expresión del conjunto de cargos. En segundo lugar, se discuten datos sobre las respectivas estructuras del Poder Ejecutivo para el periodo investigado. Finalmente, le sigue a esta discusión un análisis de posibles correlaciones existentes entre el aumento de coaliciones del Gobierno y la trayectoria de cambios en la estructura del Poder Ejecutivo bajo sus reglas específicas de nombramiento.

## **2 Política y organización gubernamental**

La relación entre la política y la organización gubernamental es un asunto de dependencia en que los sistemas políticos dependen de la eficacia de las instituciones administrativas para lograr su eficacia particular. De hecho, “el diseño y el control de estructuras burocráticas es la preocupación central de cualquier sistema político” (MARCH; OLSON, 1983, p.281). En cambio, la organización gubernamental está representada por su estructura, conformada por el conjunto de posiciones jerárquicas, lo cual significa que también es un asunto de nombramiento de puestos disponibles para la arena política para gestionar la estabilidad de los Gobiernos y la gobernabilidad.

El personal del aparato estatal, especialmente del Poder Ejecutivo, tiene un carácter tanto técnico como político. En el primer caso, se trata de satisfacer una necesidad de capacidad; en el segundo caso, es para mantener la gobernabilidad dentro del sistema político a través de la distribución del poder entre los altos cargos de la jerarquía del Gobierno. Como sugirieron White y Dunleavy (2010, p.7) en su estudio sobre cambios organizacionales en la Administración Pública de Reino Unido y de otros países, “las reconfiguraciones siempre brindan la oportunidad de reordenar el Gabinete, recompensar a los aliados y señalar nuevas prioridades al electorado”. De manera similar, Davis *et al.* (1990) entendió que los cambios observados en las oficinas entre 1950 y 1997 en Australia, Canadá y en Reino Unido (países cuyo sistema político es parlamentario) refleja cálculos políticos y administrativos. Aunque la correlación entre el número de partidos y los cambios en los ministerios es débil para los Gabinetes canadienses y británicos, todos los países analizados tienen una fuerte correlación entre las elecciones, los nuevos primeros ministros y los cambios ministeriales.

Para entender mejor cómo el sistema político está relacionado con la estructura gubernamental (es decir, el Poder Ejecutivo), primero echaremos un vistazo a la forma en que los sistemas políticos bajo análisis establecen sus respectivas coaliciones gubernamentales.

## **2.1 Coaliciones del Gobierno bajo diferentes sistemas políticos**

Las diferencias entre las relaciones de los Poderes Ejecutivo y Legislativo en sistemas políticos parlamentarios y presidenciales fueron destacadas por Cheibub y Limongi (2011). Su trabajo discute para ambos sistemas políticos la posibilidad de: a) una mayoría de partido único (cuando solo un partido tiene la mayoría de los escaños en el Parlamento o en el Congreso), b) gobiernos minoritarios (cuando el gobierno está formado por uno o más partidos que controlan en conjunto menos del 50% de los escaños legislativos) y, finalmente, c) lo que ellos destacan como el “fenómeno político realmente interesante”: las coaliciones gubernamentales. Esos autores también enfatizan que cuando existe una falta de dominio presidencial sobre el proceso legislativo, las condiciones de ambos sistemas bajo las que emerge una coalición son las mismas. Esta situación se ha vuelto común en sistemas políticos fragmentados, caracterizados por más partidos con escaños legislativos.

Para discutir más ampliamente sobre las características de algunas coaliciones, es necesario distinguir entre las coaliciones gubernamentales (múltiples partidos en el sector) y coaliciones legislativas. Sin embargo, estas pueden coincidir, por eso es importante destacar que eventualmente habrá gobiernos minoritarios o Gabinetes, los cuales “son Gabinetes que cumplen con todos los requisitos anteriores, excepto la cláusula de la mayoría” STROM (1990, p.6). En otras palabras, el Gobierno tiene control colectivo de menos de la mitad de todos los escaños del Legislativo. No obstante, podrían contar con el apoyo de una coalición legislativa más amplia. “En este sentido, están respaldados por gobiernos minoritarios que serán al menos legislativamente tan eficaces como los

gobiernos de coalición” (CHEIBUB; LIMONGI, 2010, p.45).

Según Strom (1990), una coalición legislativa en sistemas parlamentarios significa que los partidos que están fuera de las áreas del Gabinete pueden apoyar al gobierno de manera confidencial. Por lo tanto, “los partidos que no están representados en el Gabinete pueden recibir incluso algunos pagos por cargos, por ejemplo, como funcionarios de Subgabinete, presidencias legislativas u otros cargos en el sector público” (STROM, 1990, p.5). Este tipo de acuerdo busca sostener una mayoría legislativa para aprobar proyectos de ley legislativos y presupuestarios del Gobierno.

Dicha posibilidad significa que una extensa cadena de cargos en el sector público en general, en plena competencia del gobierno, puede ser utilizada como un recurso en el proceso de negociación para obtener apoyo legislativo.

En relación con los sistemas presidenciales, la misma carencia de dominio sobre el proceso legislativo puede encontrarse en sistemas presidenciales, con las mismas implicaciones. De esa forma, como ocurre en los sistemas parlamentarios, también tienden a formar una coalición con la membresía mínima considerando que, en ambos sistemas, el proceso de negociación requiere renunciar a cierta cantidad de poder para obtener apoyo legislativo.

Dado que ningún partido ha logrado ocupar la mayoría de los escaños legislativos, la creación de un Gabinete ganador minoritario se convierte en el principal objetivo. Este tipo de Gabinete está definido como “un Gabinete que contiene partidos suficientes para asegurar una mayoría parlamentaria, pero no contiene ningún partido innecesario para el estatus de mayoría” (DODD, 1976, p. 17), así que el partido mayoritario en la coalición puede tener por sí solo tanto poder como sea posible.

Como afirmó Humphreys (2008, p.380), los resultados previstos del proceso de formación de una coalición dependen “no simplemente del protocolo de la negociación, sino que, más sustancialmente, de los detalles del espacio de contratos admisibles, es decir, de los tipos de compromisos que se pueden hacer”. Por lo tanto, algunas otras limitaciones pueden influir en el proceso de formación de coaliciones y los límites del proceso de negociación consideran los riesgos de perder el apoyo de sus electores al hacer compromisos. Sin embargo, es importante enfatizar que la función representativa depende del éxito del proceso de buscar oficina. Por lo tanto, la motivación de búsqueda de políticas detrás del proceso de negociación “no niega que pueda ser necesario llegar al poder para promulgar políticas”. Por esta razón, “un político en búsqueda de políticas que intente llegar al poder para implementar ciertos ideales puede incluso comportarse como si fuese un simple buscador de cargos” (LAVER, 1996, p.19). Este comportamiento parece ser el centro del proceso de negociación que define la forma en que se establecen las coaliciones gubernamentales.

## 2.2 Estructuras de administración pública: el Poder Ejecutivo

Es desafiante comparar estructuras de administración pública en países diferentes, pues tienen muchas particularidades y diferentes tipos de organizaciones. Una tipificación integral debe considerar primero qué es una organización del sector estatal. Para ese asunto, a continuación se presentan algunas definiciones del sector estatal y sus tipos de organizaciones en Nueva Zelanda y en Brasil para establecer datos comparables.

Según Ringer (1991), en el caso de Nueva Zelanda, “el sector estatal es un término general utilizado para describir organizaciones en las cuales el Gobierno tiene un interés financiero directo, y las que son responsables de poner en práctica sus políticas”. Lo anterior incluye Ministerios, Departamentos Gubernamentales, Empresas de Propiedad Estatal (EPE) y organismos no gubernamentales cuasi autónomos o algunas veces los llamadas organismos gubernamentales nacionales cuasi autónomos (Quangos, por sus siglas en inglés).<sup>2</sup> Dicha terminología se utilizó comúnmente durante la primera generación de reformas administrativas, en el periodo en que se llamó el movimiento de la Nueva Gestión Pública (LÆGREID, 2017). Como lo explicó Scott (2001, p. 269), hoy en día, las organizaciones públicas en el sector estatal más amplio (sin incluir Ministerios y Departamentos – la estructura central del Gobierno, agencias departamentales y EPEs) son conocidas como entidades de la Corona (en plena competencia)<sup>3</sup>.

En Brasil, el sector estatal sigue una noción similar de gobierno central y organizaciones en plena competencia. Además, el sector estatal federal comprende organizaciones fundadas total o parcialmente por el presupuesto público y son responsables de poner en práctica las políticas, como se mencionó anteriormente. A diferencia del caso de Nueva Zelanda, donde la distinción se hace por exclusión, un decreto de 1967 todavía está vigente y declara las definiciones sobre el sector público de Brasil.

El Decreto número 200/1967 dice que en el gobierno central, referido como “la administración directa”, están los ministerios (por analogía, también los secretarios especiales con estatus ministerial)<sup>4</sup> y también que la “administración indirecta” comprende las organizaciones en plena competencia, por ejemplo, agencias y EPEs. Por lo tanto, la administración directa es paralela al servicio público, y la administración indirecta es paralela a las entidades de la Corona y a las otras organizaciones del sector público más amplio fuera del gobierno central.

La administración indirecta está compuesta por organizaciones estatutarias en plena

---

<sup>2</sup> Quangos fue otro término paraguas para la gran variedad de agencias estatutarias establecidas por el gobierno fuera de la estructura departamental tradicional (Ringer, 1991).

<sup>3</sup> Cabe destacar que su definición se hizo por exclusión, lo cual significa que no hay variables constitucionales para definir subcategorías, sino que solo subdivisiones con base en sus funciones en las áreas del gobierno. Es decir, contempla una variedad de organizaciones que conducen un amplio espectro de actividades.

<sup>4</sup> Es importante destacar que en el sistema brasileño, el concepto de departamento se utiliza para nombrar subdivisiones dentro de cualquier organización, ya sea en el gobierno central o en plena competencia.

competencia del gobierno. Como un sistema federal peculiar, el sector público de Brasil es bastante complejo. Incluso los municipios tienen cierta autonomía política y administrativa. De eso se desprende que los mismos tipos de organizaciones también son válidas para gobiernos regionales o locales que tienen separadas su estructura administrativa y autonomía.

Algunos estudios indican que la estructura del sector público en general, también en los casos en Brasil y Nueva Zelanda, se han vuelto más fragmentados después de las reformas de la NGP (POLLITT; BOUCKAERT, 2011; JENSEN et al., 2014; BARBOSA; POMPEU, 2017; BARBOSA, 2019; LOFGREN et al., 2018). Para ambos casos, los subtipos y la trayectoria de las organizaciones en plena competencia o la administración indirecta se presentan en gráficos en la siguiente sección. Estos subtipos de organizaciones tienen variaciones de autonomía e independencia, así también como de su propósito. Como una fuente de poder político, ciertas posiciones en dichas organizaciones pueden ser un objeto del proceso de negociación para formar coaliciones gubernamentales.

El aspecto político de la cara estructural del gobierno ha sido sugerido por algunos estudios sobre sus reorganizaciones (MARCH; OLSON, 1983; RYU *et.al*, 2019; BARBOSA; BORGES; SILVA, 2020). Más que un asunto técnico para abordar desafíos sociales complejos, como podría suponerse razonablemente teniendo en cuenta que se trata de organizar la acción del gobierno, parece ser más sobre arreglos políticos. Algunas evidencias sobre eso fueron entregadas por Ryu et al. (2019), como se indica a continuación.

“La intensidad de reorganizaciones gubernamentales varió más entre países que a través del tiempo. Dados los niveles relativamente similares de desarrollo socioeconómico en países de la OCDE, este patrón sugiere fuertemente que las reorganizaciones gubernamentales pueden ser más el resultado de factores políticos que una respuesta técnica a los cambios ambientales compartidos por la mayoría de los países de la OCDE” (RYU et al., 2019, p. 3)

A pesar de que los gobiernos, en general, comparten las mismas preocupaciones principales, por ejemplo, la realización de políticas públicas para proporcionar servicios a sus sociedades, relacionados con la salud, educación, bienestar, infraestructura y seguridad, la diferenciación estructural de los gobiernos entre países, incluso cuando se da en contextos socioeconómicos similares, podría estar relacionada con motivos de condicionamiento institucional. Por esa razón, en las siguientes secciones, y de acuerdo con la metodología, se entregará una descripción general de las instituciones que resuelven las intersecciones de la política y de la estructura gubernamental de ambos países.

### 3 Metodología

Para entender las transformaciones en la organización del sector público, en un nivel Federal/nacional, y sus determinantes políticos, este análisis se llevó a cabo por medio de una investigación cualitativa y cuantitativa y un análisis comparativo de varios casos (de Brasil y de Nueva Zelanda). El hecho de que tengan sistemas políticos diferentes pretendía permitir analizar si las coaliciones o los sistemas políticos eran un aspecto diferencial.

El análisis comparativo de la organización de la administración pública en países con sistemas políticos diferentes puede ser útil para identificar elementos diferenciales sobre la influencia de cada sistema político en la forma del Gobierno, todo ello por medio de un examen y comparación de similitudes y diferencias en sus características y sus resultados. Primero, se describen las características de ambos sistemas políticos, lo cual incluye su respectivo número de partidos en los últimos años, ya sea en el Parlamento o en las coaliciones por cada gobierno. En segundo lugar, se presenta una descripción detallada de la trayectoria de las organizaciones del sector estatal para ambos países. Posteriormente, se realizó un análisis para comparar las trayectorias de ambas coaliciones y la respectiva estructura gubernamental a través de la prueba estadística de correlación de Spearman.

En primer lugar, el análisis de los datos realizó comparaciones entre los mandatos de los gobiernos de cada país para describir una trayectoria para cada uno, de esa forma ambas trayectorias podrían compararse entre ellas. Es importante destacar que los países analizados tienen periodos de mandatos diferenciados: tres años para Nueva Zelanda y cuatro años para Brasil. Por lo tanto, la comparación no se trataba del tiempo, sino que de las características del mandato de cada Gobierno.

La recopilación de datos se enfocó en las formaciones iniciales del Gabinete en cada Gobierno para trazar el impacto de la transición de un Gobierno a otro sobre la estructura administrativa del Gobierno en cada país. En este caso, no se consideró la duración de cada ministro, sino que su proceso de dotación de personal en cada transición gubernamental, ya que este sería el momento de cambios significativos en las coaliciones y potencialmente con repercusiones más importantes en los cambios ministeriales (Ryu et al., 2019., p.7).

La información en la composición ministerial y en la afiliación al partido de los ministros se recopiló de fuentes oficiales, como las entidades gubernamentales responsables de asuntos electorales y bases de datos de investigaciones publicadas anteriormente, mencionadas en las referencias de este artículo. Además, se llevó a cabo un análisis de contenido para describir estudios previos y documentos normativos que definen cómo crear y dotar de personal a las organizaciones del sector estatal a nivel federal.

La medida de cuáles y cuántos partidos forman parte de una coalición gubernamental se basó en la afiliación de partidos de ministros y, en el caso de Brasil, de otros jefes de unidades organizacionales con una categoría de ministerio. Cabe notar que, en cualquier caso, hay limitaciones

posibles de esta medida. Sin embargo, se entiende como factible y válido para los objetivos de la investigación, como se discutió anteriormente.

En el caso de análisis de Brasil, el corte temporal es justo después de la reciente redemocratización en 1985 hasta 2016. Un periodo paralelo que comenzó en 1987 hasta la última elección en 2017 se escogió para el caso de Nueva Zelanda. El aspecto más importante sobre esas selecciones de tiempo es que, similarmente, dichos periodos también fueron paralelos con respecto a las recientes reformas de gestión pública que se suponía que iban a dar forma a la administración pública bajo las mismas directivas de reducción de la estructura y efectividad.

Las variables analizadas fueron el número de partidos con escaños en el Parlamento, el tamaño de las coaliciones, el número y tipos de ministerios, departamentos y otras organizaciones en el sector estatal y el proceso de designación del Gabinete, ministerios y departamentos superiores o empresas gubernamentales.

## **4 Hallazgos**

### **4.1 Sistemas políticos distintos y sus coaliciones gubernamentales**

El parlamentarismo de Nueva Zelanda tiene algunas características distintivas (ver un resumen de esto en la Tabla 1), lo cual lo hace más valioso para la comparación prevista, considerando similitudes y diferencias que permiten sacar algunas conclusiones por contraste. Por ejemplo, sus representantes son elegidos por un sistema de representación proporcional mixta (MMP, por sus siglas en inglés) después de un referéndum desde 1993 que reemplazó el sistema anterior de escrutinio mayoritario uninominal (FPP, por sus siglas en inglés).

Como ningún partido ha obtenido hasta ahora una mayoría parlamentaria general después del sistema de elección de representación proporcional, las negociaciones entre partidos fueron necesarias para el proceso de formación del Gobierno en Nueva Zelanda. Sin embargo, estas negociaciones tienen muchas características en común con la práctica en otros sistemas pluripartidistas (BOSTON, 2011). Por lo tanto, los partidos probablemente cooperarán, lo cual significa que los partidos que comparten posiciones en el Gabinete o que formen un gobierno minoritario formarán una coalición gubernamental. En esta situación, un partido podría estar de acuerdo en apoyar al Gobierno incluso sin formar parte del Gabinete (PALMER; PALMER, 2004, p. 14; MULGAN, 2004).

Otra característica interesante del parlamentarismo de Nueva Zelanda es que, a pesar de que sigue la tradición de Westminster del parlamentarismo, tiene una cámara de representantes en un sistema unitario de gobierno con tres poderes diferentes. Sin embargo, según Malone (2015), su separación de poderes no es tan clara como el Gabinete (Poder Ejecutivo) y está exclusivamente compuesta por miembros del parlamento (Poder Legislativo), que representan una superposición entre ellos (PALMER; PALMER, 2004).

Bajo otras condiciones, Brasil tiene un sistema político bastante complejo. Abranches (1988) ya discutió sobre la presencia de coaliciones gubernamentales en el sistema presidencial de Brasil. Este tiene un Parlamento bicameral, una cámara de representantes (la Cámara) y otros tres representantes de estados (el Senado, destinado a llevar a cabo la representación regional). Ambas Cámaras están compuestas por representación proporcional de lista abierta.

En el caso de Brasil, no hay duda sobre la separación de poderes. Sin embargo, de manera similar a lo que ocurre en Nueva Zelanda, otro sistema político completamente diferente, para adquirir la mayoría para aprobar cualquier proyecto de ley en el Congreso, el partido que gana la presidencia comúnmente necesita construir coaliciones ganadoras por medio de la negociación de posiciones ministeriales con los partidos (BORGES; BARBOSA, 2019). En ese sentido, el proceso de construir una coalición de gobierno está relacionada con la estructura del Poder Ejecutivo (la maquinaria del Gobierno) y, por lo tanto, en la forma en que trabaja para implementar políticas y entregar servicios públicos.

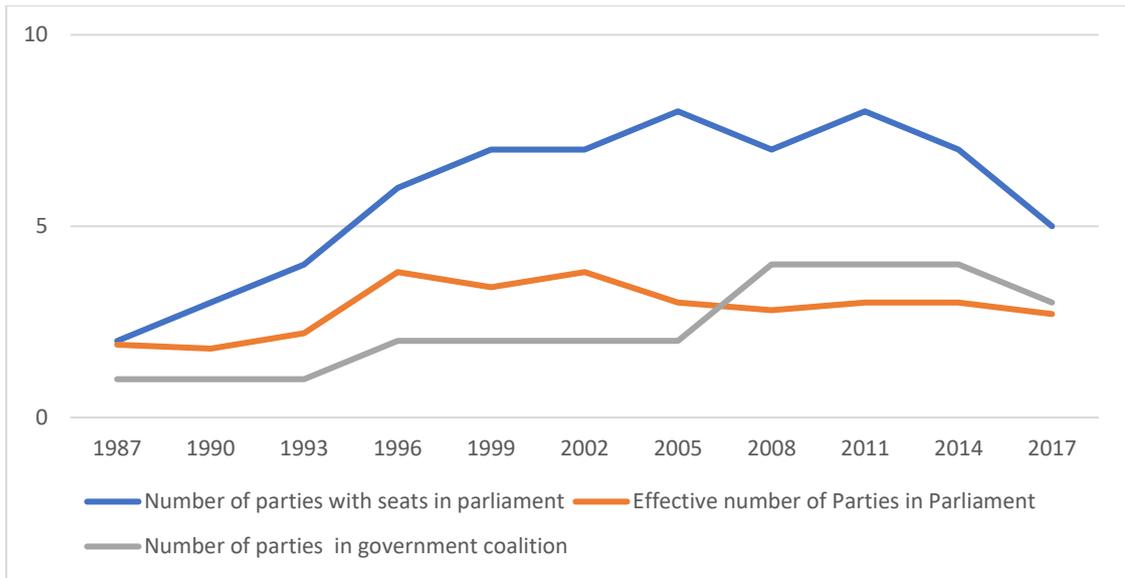
Bajo el sistema electoral de pluralidad uninominal (SMP, por sus siglas en inglés) en Nueva Zelanda, el número promedio de partidos con escaños en una elección fue tres, sin incluir la elección de 1993, en la cual cuatro partidos ganaron escaños en la última elección de pluralidad uninominal. Dicha excepción ocurrió al mismo tiempo que fue aprobado el referéndum para la elección de representación proporcional mixta (SHUGART; TAN, 2016). Después del sistema de elección de representación proporcional mixta iniciado en la elección de 1996, el sistema político de Nueva Zelanda mostró una tendencia por aumentar la fragmentación hasta 2008, cuando bajó el número de partidos en el Parlamento y, después de eso, en 2014 bajó una vez más (ver Gráfico 1).

En el sistema político de Nueva Zelanda, esta fragmentación se puede ver al observar el número de partidos en las coaliciones gubernamentales que mostraron un aumento justo después del cambio en el sistema electoral en Nueva Zelanda. Además, el número de partidos en las coaliciones gubernamentales superó el número de partidos efectivos<sup>55</sup> en el Parlamento en 2008, 2011 y 2014 (ver Gráfico 1). Esta fragmentación posiblemente está relacionada con el nuevo escenario de gobiernos minoritarios integrados por partidos con pocos escaños en el Parlamento, lo cual significa que la coalición requiere un gran número de partidos para tener el voto de confianza para sostener el Gobierno.

---

<sup>5</sup> Para obtener más detalles sobre el concepto de partidos efectivos ver Laakson, 1979 p.4.

**Gráfico 1 – Sistema político de Nueva Zelanda**



Fuentes de información: Resultados de las elecciones en Nueva Zelanda, 2019, y Parlamento de Nueva Zelanda, 2019.

- Número de partidos con escaños en el Parlamento
- Número de partidos efectivos en el Parlamento
- Número de partidos en la coalición gubernamental

Al comparar, Brasil tiene un sistema político incluso más fragmentado (ver Gráfico 2). El total de partidos en el Congreso es significativamente más alto que en Nueva Zelanda. De hecho, podría ser hasta 3,75 veces más alto que el número más significativo encontrado en el caso de Nueva Zelanda.

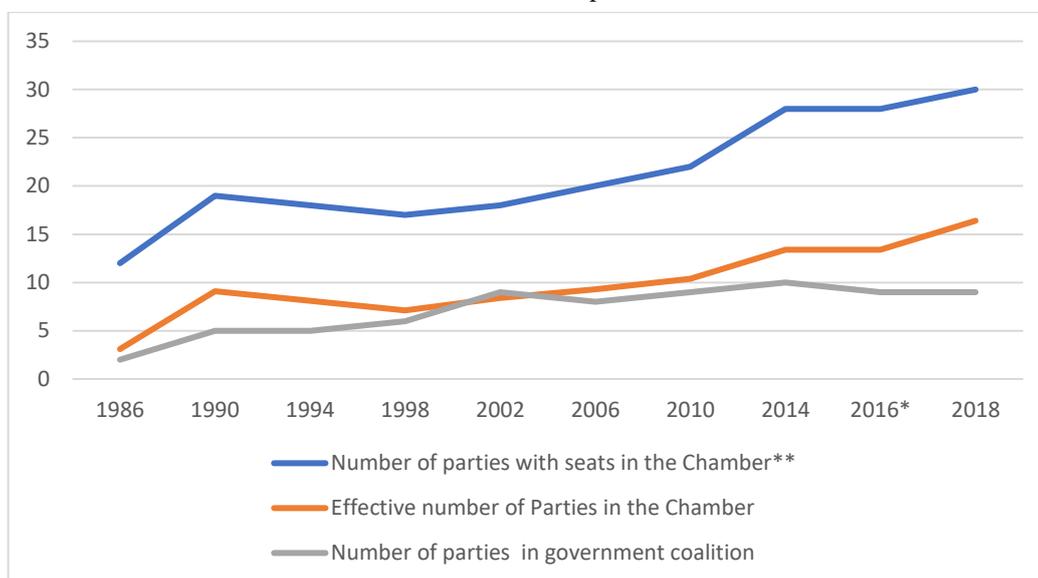
El mismo patrón de fragmentación en el sistema político y gobierno también puede verse en el caso de Brasil, ya que el número de partidos efectivos en el Congreso y el número de partidos en las coaliciones todavía estaban aumentando. Sin embargo, el proceso de fragmentación bajó en el sistema político de Nueva Zelanda y se estabilizó en alrededor de tres partidos desde la elección de 2005 (ver Gráficos 1 y 2).

A pesar de que el número de partidos con escaños en el Congreso brasileño es mucho más significativo que en el Parlamento de Nueva Zelanda, el número promedio de partidos en las coaliciones gubernamentales tiende a mostrar menos discrepancia entre ambos países. Este varió de 4 (NZ) a 10 partidos (BR) en su punto máximo (ver Gráficos 1 y 2). Estos puntos máximos pueden indicar que la pluralidad y la diversidad pueden tener un límite funcional después de algunos puntos, pero requiere más tiempo para probarse.

El sistema político brasileño tiene una característica especial que puede distinguirse del sistema político de NZ. En el caso de Brasil, como una mayoría única elige al presidente, su partido siempre está en la coalición y, por esa razón, no puede ser una típica coalición ganadora minoritaria, pues uno de los partidos en la coalición fue elegido por el proceso de la mayoría. Sin embargo, podría

ser muy plausible tener una coalición compuesta por partidos minoritarios en el Congreso, especialmente por el hecho de que el sistema político de Brasil ha alcanzado altos niveles de fragmentación y pluralidad al tener más de 30 partidos con escaños en el Congreso en 2014 (ver Gráfico 2).

**Gráfico 2 – Sistema político de Brasil**



Fuentes de información: BORGES; BARBOSA, 2019, y Cámara Legislativa, 2019.

Notas: \* Nuevo gobierno después de la destitución del presidente anterior.

\*\* Al comienzo del gobierno.

Número de partidos con escaños en la Cámara **
Número de partidos efectivos en la Cámara
Número de partidos en la coalición gubernamental

El número de partidos en coaliciones en Nueva Zelanda puede ser de tres a cinco. En Brasil, puede haber hasta 10 partidos en las negociaciones. Además, según Boston (2011), las negociaciones para formar una coalición gubernamental se han llevado a cabo de forma separada por pequeños grupos. Usualmente, los asuntos de principios y política se discuten antes de abordar la distribución del Gabinete y otros puestos gubernamentales. Sin embargo, en el caso de Brasil, las discusiones sobre los asuntos políticos para esta distribución no son tan visibles para la sociedad en general.

De hecho, en el sistema político de Brasil, el partido del presidente tiene la facultad de liderar las negociaciones y escoger a sus aliados entre un especto de preferencias políticas similares, considerando que los ministros de diferentes partidos tendrán que realizar las políticas públicas. Según Cheibub y Limongi (2011, p. 44), eso se ha hecho típicamente considerando el apoyo que el partido del presidente puede obtener del Poder Legislativo.

**Tabla 1** – Características de los países

<b>Características \ Países</b>	<b>Nueva Zelanda</b>	<b>Brasil</b>
<b>Sistema político</b>	Parlamentarismo	Presidencialismo
<b>Sistema electoral</b>	Representación proporcional mixta (MMP)	Proporcional / lista abierta
<b>Fragmentación en el sistema político</b>	Aumentó hasta 2014, hasta 8 partidos en el Parlamento.	Aumentó hasta 30 en el Congreso.
<b>Tamaño de la coalición</b>	Hasta 5 partidos	Hasta 10 partidos
<b>Definición de la coalición gubernamental</b>	Partidos en las posiciones del Gabinete e incluso posiciones ministeriales fuera del Gabinete.	Partidos en posiciones del Gabinete.

Fuentes de información: Investigación documental, 2019.

#### **4.2 Coaliciones gubernamentales, nombramientos políticos y estructuras gubernamentales**

Después de describir el proceso de nombramientos en el Gabinete a través de la discusión de formación de coaliciones, su análisis pasa a la descripción del proceso de nombramiento de los altos funcionarios en el siguiente nivel de la jerarquía gubernamental. En ese nivel, es posible identificar algunas características críticas que tienen implicaciones en la forma en que el Poder Ejecutivo se forma y, en consecuencia, en cómo funciona en las políticas públicas para entregar bienes y servicios a la sociedad.

Después de 1984, durante un periodo de reformas en administración pública, bajo el paradigma de la Nueva Gestión Pública, en Nueva Zelanda, el poder discrecional de los jefes de los departamentos aumentó significativamente y se advirtió sobre el riesgo del servicio politizado (Comisión de Servicios Estatales, 2013, p. 23). Según ese escenario, el Acta de 1988 del sector estatal introdujo algunos cambios en el proceso de nombramiento de los altos funcionarios.

A diferencia de la mayoría de los países con gobiernos al estilo de Westminster en los cuales los nombramientos de alto nivel son manejados por ministros o comúnmente por el primer ministro, en el caso de Nueva Zelanda, el nombramiento de la mayoría de los altos funcionarios tiene una característica interesante. En lugar de caracterizarse como una opción política, parece ser una opción técnica, ya que es responsabilidad de un departamento específico realizado por el comisionado de servicios estatales.

Este proceso de nombramiento comienza con la búsqueda de un candidato apropiado, quien luego se propone a los ministros. Después, el Gabinete (técnicamente el consejo ejecutivo) debe considerar la propuesta y tiene el poder de no estar de acuerdo. Aunque es posible, las situaciones de veto no son tan comunes. Si el Gabinete no veta la opción, el comisionado está autorizado a nombrar y dar empleo al director ejecutivo (SCOTT, 2001, p. 269). En esta monarquía parlamentaria, el poder formal de nombramiento permanece en el gobernador general, quien convencionalmente sigue el consejo del primer ministro, por lo que eso significa que, efectivamente, el primer ministro tiene el poder de nombrar a los altos funcionarios.

A pesar de que ese sistema de nombramiento único podría haber logrado su propósito de evitar

interferencia política, su logro parece estar restringido al servicio público (equivalente a la administración directa del caso de Brasil). Para el sector estatal en general, lo cual incluye a las entidades de la Corona estatutaria (equivalente a la administración indirecta en Brasil), el método de nombramiento es diferente, considerando que los ministros responsables tienen el poder de nombrar miembros de cada consejo. Además, pueden determinar la remuneración de algunos miembros según el Acta de Entidades de la Corona de 2004.

Como parece ser, los ministros responsables tienen derecho a alguna extensión del poder sobre el Poder Ejecutivo, por algún grado de nombramiento político, ya que la misma ley requiere que las personas designadas cumplan criterios específicos. Sin embargo, eso significa que, actualmente, los gobiernos están trabajando con los directores ejecutivos de los departamentos que el gobierno anterior designó; además, cada gobierno “puede ejercer su propio patrocinio político en el nombramiento de los miembros de las entidades de la Corona” (GREGORY, 2004, p. 145).

De la misma forma, sobre el hecho de reforzar la percepción de la influencia del sistema político sobre la administración pública, en un estudio sobre la independencia y autonomía de las entidades de la Corona, Lofgren et al. (2018) afirmó que “la convención tradicional de Westminster sobre límites constitucionales entre la política y la administración no es tan clara en la práctica”. Este estudio mostró que la autonomía se otorga ya que el ministro confía en el director ejecutivo y dicho requerimiento hace que el proceso de nombramiento sea central en la configuración y el funcionamiento del Poder Ejecutivo.

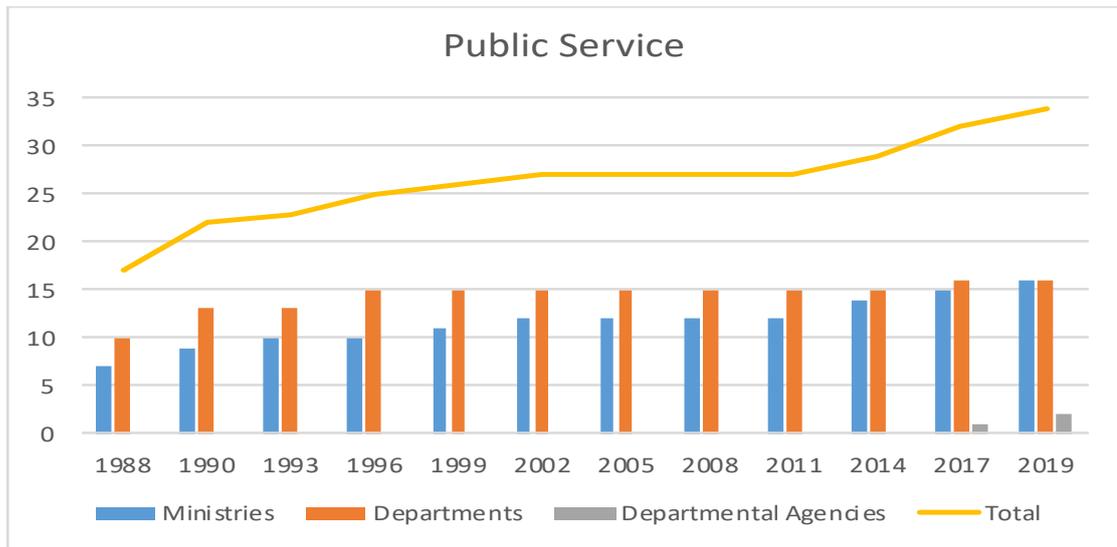
En el caso del presidencialismo de la coalición brasileña, los nombramientos políticos están en todas las posiciones altas e intermedias en la jerarquía del Poder Ejecutivo. Según BORGES y BARBOSA (2019), el aumento de los partidos en las coaliciones gubernamentales está relacionado con un aumento en la estructura organizacional del gobierno, ya que los partidos en las coaliciones gubernamentales requieren la asignación de áreas gubernamentales.

#### **4.3 Comparación de la estructura del Poder Ejecutivo**

Para entregar una descripción general de las estructuras del Poder Ejecutivo en ambos países, los Gráficos 3 al 7 muestran detalles de los tipos de organizaciones de cada gobierno. Para comprender mejor las implicaciones de cada trayectoria, es esencial destacar que ambos países contaban con directivas para reducir el tamaño de la estructura gubernamental durante el periodo analizado.

Como se discutió en la sección 2 y para propósitos comparativos, el Servicio Público en Nueva Zelanda y la administración directa en Brasil se consideran similares. Ambos dan forma a la estructura del gobierno central. Sus trayectorias se pueden ver en los Gráficos 3 y 6, respectivamente. Ambos muestran cierto grado de crecimiento y fragmentación, aunque este se acentúa más en el caso de Brasil.

**Gráfico 3 – Número de organizaciones en el Servicio Público**



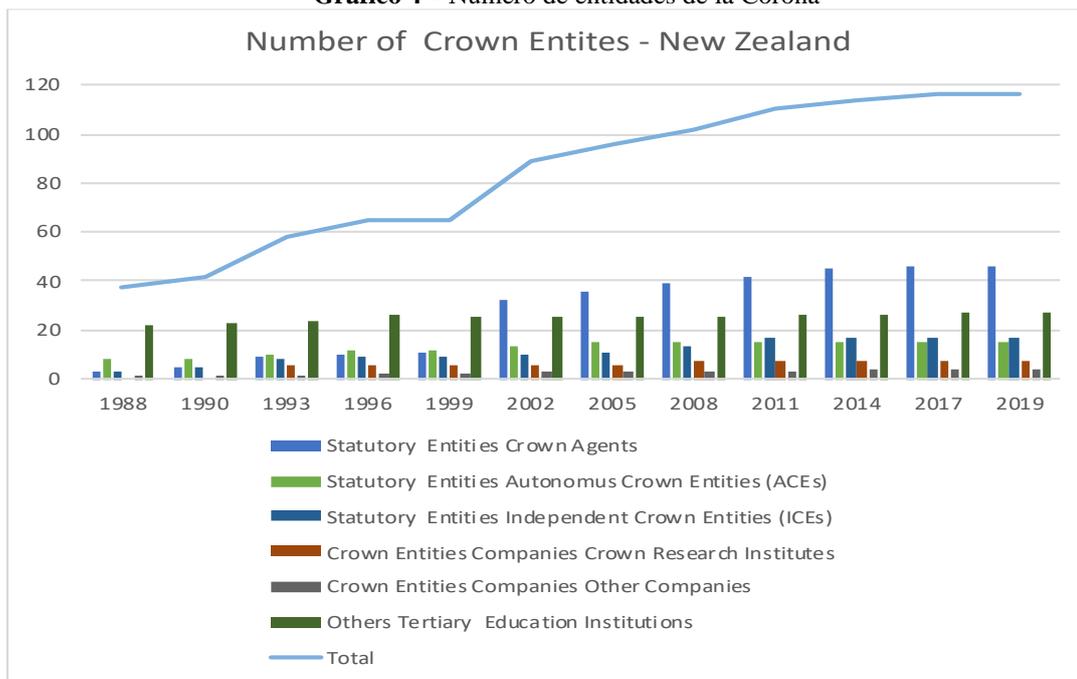
Fuente de información: Comisión de Servicio Público, 2019, e investigación documental, 2019.

Ministerios
Departamentos
Agencias departamentales
Total

En los Gráficos 4 y 5, es posible observar las trayectorias de las entidades de la Corona y otras organizaciones que todavía están en el sector público. Esta clasificación de tipos de organizaciones fue entregada por los documentos oficiales de la comisión de servicios estatales. Son similares a lo que se denomina administración indirecta en Brasil y su trayectoria está descrita en el Gráfico 7.

Comparativamente, dichas trayectorias muestran que la estructura en plena competencia del gobierno central en Nueva Zelanda tiene un incremento más significativo a través de los años. Es importante destacar que, en comparación con el servicio público, la estructura en plena competencia puede verse más afectada por nombramientos políticos.

**Gráfico 4 – Número de entidades de la Corona**



Fuente de información: Comisión de Servicio Público, 2019, e investigación documental, 2019.

**Número de entidades de la Corona – Nueva Zelanda**

- Entidades Estatutarias Agentes de la Corona
- Entidades Estatutarias Entidades de la Corona Autónomas (ACE s)
- Entidades Estatutarias Entidades de la Corona Independientes (ICEs)
- Entidades de la Corona Compañías Institutos de Investigación de la Corona Entidades de la Corona
- Compañías Otras Compañías
- Otras Terciarias Instituciones de Educación
- Total

**Gráfico 5 – Número de otras organizaciones en el sector público – Nueva Zelanda**



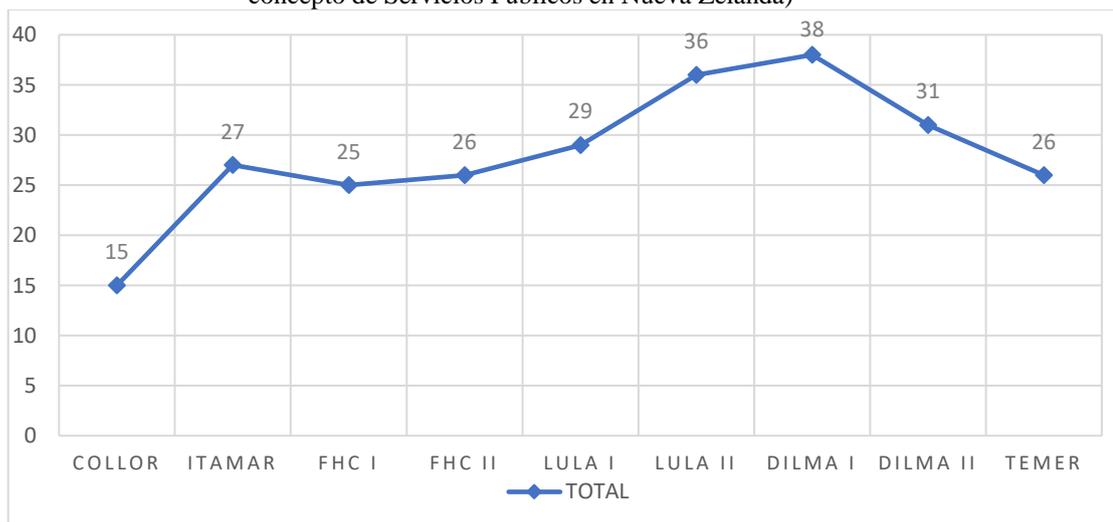
Fuente de información: Comisión de Servicio Público, 2019, e investigación documental, 2019.

- Ley de Finanzas Públicas Calendario 4 Organizaciones (Junta Directiva y otros)
- Ley de Finanzas Públicas Calendario 4A Organizaciones (Compañías Limitadas)
- Empresas de Propiedad del Estado
- Compañías de Modelo de Propiedad Mixta
- Banco de la Reserva de Nueva Zelanda
- Total

A pesar de reconocer que la actual acta del sector estatal ha sido positiva en el aumento de la eficiencia y en la capacidad de respuesta de departamentos individuales, la Comisión de Servicios Estatales indica que algunos asuntos están relacionados con la fragmentación de un Servicio Público previamente unificado, como se puede observar en la información anterior.

La burocracia brasileña está ocupada por selecciones y exámenes objetivos o nombramientos discrecionales (LOPEZ, 2015, p. 11). Según la Constitución Federal de 1988, todos los nombramientos discrecionales de los cargos del Poder Ejecutivo son una prerrogativa del presidente como jefe del Poder Ejecutivo. Por lo tanto, el partido del presidente tiene un recurso valioso en el proceso de negociación. No obstante, es necesario señalar que el gobierno de turno es libre de hacer nombramientos con base en el criterio técnico en lugar de políticos, incluso para los cargos de los ministros, el cual no es el caso de Nueva Zelanda, como se describió anteriormente.

**Gráfico 6** – Número de organizaciones en la administración directa de Brasil por gobiernos (similar al concepto de Servicios Públicos en Nueva Zelanda)



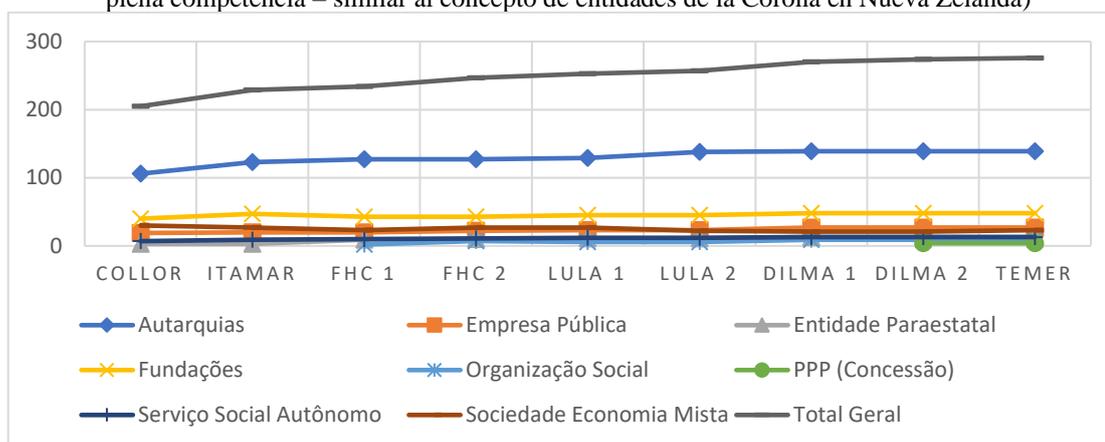
Fuente: Base de datos de Ipea, 2017, y BARBOSA; POMPEU, 2017.

En el Gráfico 6, es posible ver una línea de crecimiento continuo en la administración directa desde 1996 hasta 2014 y un movimiento a la baja desde 2012 a 2018 (de Dilma I al gobierno de Temer). También, ese decrecimiento sigue a una disminución en el número de partidos en la coalición gubernamental (ver Gráfico 2). Además de eso, como señaló Barbosa y Pompeu (2017), dicha reducción se hizo fusionando dos o más ministerios o departamentos y principalmente preservando sus

estructuras originales y posiciones jerárquicas bajo el ministerio resultante. Ese tipo de reducción sugiere que el decrecimiento se enfoque más en reducir el número de ministros que la propia maquinaria del gobierno.

Ese movimiento a la baja en la administración directa también indica que los cambios no están directamente relacionados con un incremento en la población, considerando el crecimiento continuo de la población brasileña en el mismo periodo.

**Gráfico 7** – Número de organizaciones en la administración indirecta de Brasil (organizaciones en plena competencia – similar al concepto de entidades de la Corona en Nueva Zelanda)



Fuente: Base de datos de Ipea, 2019.

Autarquías	Empresa Pública	Entidad Paraestatal
Fundaciones	Organización Social	PPP (Concesión)
Servicio Social Autónomo	Sociedad Económica Mixta	Total General

Al comparar desde un punto de vista cualitativo, el punto común entre los casos de Nueva Zelanda y Brasil es que el nombramiento político todavía es una posibilidad abierta para las entidades en plena competencia. Mientras tanto, para el servicio público básico, ambos países son diferentes. El Poder Ejecutivo en Brasil está sujeto a nombramientos políticos en sus niveles jerárquicos superiores. Al mismo tiempo, el servicio público en Nueva Zelanda aparentemente está fuera de la influencia de nombramientos políticos.

Además de esa observación, la información cuantitativa demuestra que las estructuras sujetas a nombramientos políticos han mostrado un aumento considerable en la fragmentación en ambos casos. En contraste, el servicio público de Nueva Zelanda (administración directa), el cual está supuestamente libre de nombramientos políticos, presenta una tendencia a la estabilidad de su tamaño. Dicha estabilidad también señala y refuerza que el tamaño del gobierno no está directamente relacionado con el tamaño de la población, considerando que la población de Nueva Zelanda aumentó en el mismo periodo.

Esos descubrimientos corroboran los expuestos por Borges y Barbosa (2019), donde presentan

una fuerte correlación entre los aumentos de los tamaños de las coaliciones gubernamentales y la mayor fragmentación del sector público. Además, por contraste, dichos hallazgos aclaran que la correlación entre el aumento de la fragmentación en coaliciones y el aumento de estructuras en el sector público es más sustancial en la presencia de oportunidades para nombramientos políticos.

**Tabla 2** – Correlaciones entre el número de partidos políticos en la coalición y el número de organizaciones

<b>NZ</b>	<b>Número de partidos en la coalición (<math>r_s</math>)</b>		<b>BRASIL</b>	<b>Número de partidos en la coalición (<math>r_s</math>)</b>	
Organizaciones de servicios públicos	0,835	0,01	Administración directa	0,815	0,01
Entidades de la Corona y otras organizaciones (en plena competencia)	0,886	0,01	Organizaciones en la administración indirecta (en plena competencia)	0,738	0,05
Organizaciones totales (incluyendo servicios públicos y entidades de la Corona)	0,901	0,01	Organizaciones totales (incluyendo la administración directa e indirecta)	0,863	0,01

Fuente: Elaborado por el autor, 2019.

Según la Tabla 2, todas las pruebas de correlación han mostrado que es posible rechazar la hipótesis nula en todos los casos. Todos tienen la  $r$  de Spearman sobre 0,6 y un nivel de significancia menor a 0,5. Dichos descubrimientos sugieren que mientras más fragmentadas estén las coaliciones gubernamentales, asimismo aumenta la estructura de la administración pública, cada vez más fragmentada para dar cabida a los nombramientos necesarios. Eso refuerza las afirmaciones de March y Olsen (1983) sobre que los partidos buscan acceso, representación, control y beneficios políticos. Sin embargo, eso no necesariamente significa que se trate de perseguir el interés político. Significa que hay una correlación positiva entre el número de partidos en coaliciones y el número de organizaciones.

Adicionalmente, el contraste entre el sector público y las entidades de la Corona muestra que la correlación más fuerte está relacionada con el número de partidos políticos en la coalición y el número de entidades de la Corona en el caso de Nueva Zelanda. Una razón posible para eso es que solo las entidades de la Corona podrían estar sujetas a nombramientos políticos. Como se explicó anteriormente, la ley de Servicios Estatales de 1988 determinó que todos los ministros deben ser miembros del Parlamento. Justo debajo de ellos, en el servicio público, todos los directores ejecutivos deben ser seleccionados por la comisión de servicios estatales y trabajar bajo un contrato temporal. En consecuencia, los partidos políticos tienen menos incentivo para buscar el control de los servicios públicos que las entidades de la Corona y sus recursos.

En cambio, en el caso de Brasil, las correlaciones muestran que la correlación más fuerte está relacionada con el número de partidos políticos en la coalición y el número de organizaciones en la

administración directa. Eso sugiere que el sistema político tiende a expandir la estructura del Poder Ejecutivo, donde puede obtener mejor un mayor control político sobre la administración pública, considerando que tanto la administración directa como indirecta están sujetas a nombramientos políticos.

Dichos descubrimientos refuerzan fuertemente la idea de que la estructura de la administración pública sea más probablemente una cuestión de influencias en el sistema político que buscan más control sobre la administración pública que una respuesta técnica a los cambios ambientales, como Ryu et al. (2019) también afirmó.

### **Conclusiones**

El análisis muestra que a pesar de los tiempos de crisis económica, el sector estatal a nivel nacional en ambos países ha aumentado siguiendo el incremento de partidos políticos en coaliciones gubernamentales.

Incluso en sistemas políticos y contextos socioeconómicos diferentes, las coaliciones gubernamentales parecen afectar de la misma manera a la estructura del Poder Ejecutivo. A partir de los casos, los aumentos en la fragmentación de las coaliciones son seguidos por el aumento en el número de organizaciones del sector público, lo cual significa una maquinaria gubernamental cada vez más fragmentada. Además, durante la crisis fiscal, lo que razonablemente sugeriría una trayectoria de disminución en la estructura del sector público y acción, contradictoriamente también se observó dicho comportamiento.

En relación con la forma en que los gobiernos organizan sus funciones y acciones, aparentemente, los aumentos en las estructuras gubernamentales son hacia aquellas partes del gobierno donde los nombramientos políticos están disponibles y donde la coalición puede tener más poder sobre las organizaciones, lo cual significa en todo el Poder Ejecutivo en el caso de Brasil y en las entidades de la Corona en el caso de Nueva Zelanda.

A pesar de que se puede indicar que después de las nuevas reformas de gestión pública el sector público se fragmentó más, es esencial destacar que dicha fragmentación ocurre principalmente donde los nombramientos políticos permanecen como una opción, ya que los servicios públicos en Nueva Zelanda se han mantenido estables. Esa observación nos conduce a algunas reflexiones importantes sobre hasta qué punto el sistema político, en otras palabras, los partidos, están moldeando las trayectorias organizacionales del sector público. Además, en qué medida la forma y la capacidad de los servicios públicos están al servicio de las necesidades e intereses de los partidos. Esas son interrogantes que se deben examinar en estudios posteriores.

## Referencias

- ABRANCHES, S. H. H. D. Presidencialismo de Coalizão: o dilema institucional brasileiro. **Dados** – Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, V. 31, n.1, p.1-39, 1988.
- BARBOSA, S. C. T. A Organização da administração Pública e suas implicações sobre a implementação de políticas públicas: o poder executivo federal *in* ARRETCHE, M.; MARQUES, E.; De FARIA, C. A. P. **As políticas da política**: desigualdades e inclusão nos governos do PSDB e do PT. São Paulo: Editora Unesp, 2019.
- BARBOSA, S. C. T.; BORGES, J.; SILVA, N. À Espera de transformações: estrutura do Poder Executivo federal em perspectiva comparada (1995-2018) *in* CAVALCANTE, P. L. C. O.; SILVA, M. S. O. Orgs. **Reformas do estado no Brasil**: trajetórias, inovações e desafios, Brasília: Ipea, 2020.
- BARBOSA, S. C. T.; POMPEU, J. C. Trajetória recente da organização do governo federal. **Boletim de Análise Político-Institucional**, 12. Brasília: Ipea, p.13-20, 2017.
- BORGES, J. S.; BARBOSA, S. C. T. Ministérios como 'barganha': coalizão de governo e organização do Poder Executivo. **Revista do Serviço Público**, Brasília: Enap, v. 70, n.2, p. 267-296, 2019.
- BOSTON, J. Government formation in New Zealand under MMP: Theory and practice. **Political Science**, v. 63, n. 1, p. 79-105, 2011.
- BRASIL. CÂMARA DOS DEPUTADOS. Deputados: bancadas na posse. Available in: <https://www.camara.leg.br/deputados/bancada-na-posse>. Accessed in Dez. 2019
- CHEIBUB, J. A.; LIMONGI, F. From conflict to coordination: Perspectives on the study of executive-legislative relations. **Revista Ibero-Americana de Estudos Legislativos**, v. 1, n. 1, p. 38-53, 2010.
- DAVIS, G. et al. What drives machinery of government change? Australia, Canada and the United Kingdom, 1950–1997. **Public Administration**, v. 77, n. 1, p. 7-50, 1999.
- DODD, L. C. **Coalitions in parliamentary government**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976.
- ELECTIONS RESULTS, Available in: <https://www.electionresults.govt.nz/>. Accessed in Dez, 2019.
- GREGORY, R. Theoretical faith and practical works: de-autonomizing and joining-up in the New Zealand state sector. **Autonomy and regulation: Coping with agencies in the modern state**, p. 137-161, 2006.
- HUMPHREYS, M. Coalitions. **Annual Review of Political Science**, v. 11, p. 351-386, 2008.
- JENSEN, K.; SCOTT, R.; SLOCOMBE, L.; BOYD, R.; COWEY, L. (2014). **The management and organizational challenges of more joined-up government**: New Zealand's Better Public Services reforms. Wellington: New Zealand Government, 2015.
- LAAKSO, M.; TAAGEPERA, R. "Effective" Number of Parties: A Measure with Application to West Europe. **Comparative Political Studies**, v. 12, n.1, p. 3–27, 1979. <https://doi.org/10.1177/001041407901200101>
- LÆGREID, P. Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms, edited by Tom Christensen, Routledge, 2017. **ProQuest Ebook Central**, Available in: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/canterbury/detail.action?docID=429613>.
- LAVER, M.; SHEPSLE, K. A. **Making and breaking governments**: Cabinets and legislatures in parliamentary democracies. Cambridge; New York: Cambridge University Press, 1996.
- LÖFGREN, K.; MACAULAY, M.; BERMAN, E.; PLIMMER, G. Expectations, trust, and 'No surprises': Perceptions of autonomy in New Zealand crown entities. **Australian Journal of Public Administration**, v. 77, n. 4, p. 672-684, 2018. DOI:10.1111/1467-8500.12305

- LOPEZ, F. G. (Org.) **Cargos de confiança no presidencialismo de coalizão brasileiro**. Brasília: Ipea, 2015.
- MALONE, R. The Executive Branch. In HAYWARD, J. (Ed.). *New Zealand government and politics*. OUP Australia and New Zealand, 2015.
- MARCH, J.; OLSON, J. Organizing Political Life: What Administrative Reorganization Tells Us about Government. *American Political Science Review*, v. 77, n.2, p. 281-296, 1983. DOI:10.2307/1958916
- MULGAN, R. G.; AIMER, P. **Politics in New Zealand** (3rd ed.). Auckland, NZ: Auckland University Press, 2004
- NAGEL, J. H. Evaluating democracy in New Zealand under MMP. *Policy Quarterly*, v. 8, n. 2, 2012.
- PALMER, G. W.; PALMER, M. **Bridled power: New Zealand government under MMP**. Oxford University Press, USA, 1997.
- PARLIAMENT, Available in: <https://www.parliament.nz>, Accessed in Dez. 2019.
- POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Public management reform: A comparative analysis: New public management, governance, and the neo-Weberian state** (3rd ed.). New York; Oxford: Oxford University Press, 2011.
- PUBLIC SERVICE COMMISSION, Available in: <https://www.publicservice.govt.nz/our-work/state-sector-organisations/> . Accessed in: Dez, 2019.
- RINGER, J. B. **An introduction to New Zealand government: A guide to finding out about government in new Zealand, its institutions, structures, and activities**. Christchurch, NZ: Hazard Press, 1991.
- RYU, L.; MOON, M. J.; YANG, J. The politics of government reorganizations: Evidence from 30 OECD countries, 1980–2014. *Governance*, v. 33, n. 4, p. 935-951, 2019.
- SCOTT, G. C. **Public management in New Zealand: Lessons and challenges**. New Zealand Business Roundtable. Wellington, 2001.
- SILVA, N.; BARBOSA, S. C. T. Trajetória da ocupação partidária nos setores temáticos da estrutura do Poder Executivo (1986-2016). **Texto para Discussão**, Brasília: Ipea, n. 2453, 2019.
- STATES SERVICES COMMISSION .**100 Years of Public Service**, 2013. Available in: <https://ssc.govt.nz/resources/public-service-centenary/?e596=4278-chapter-8-age-of-reform-1984-1998> .
- STRØM, K. **Minority government and majority rule**. Cambridge [England]; New York: Cambridge University Press, 1990.
- SHUGART, M. S.; TAN, A. C. Political Consequences of New Zealand's MMP System in Comparative Perspective. In BATTO, N. F.; HUANG, C.; TAN, A. C.; COX, G. W. **Mixed-member electoral systems in constitutional context: Taiwan, Japan, and beyond**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2016. DOI:10.3998/mpub.8084028
- WOOD, G. A.; RUDD, C. **The politics and government of New Zealand: Robust, innovative, and challenged**. Dunedin, NZ: University of Otago Press, 2004.