



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**PERSPECTIVA DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN
LATINOAMÉRICA**

EXAMEN DE SUFICIENCIA DE COMPETENCIA PROFESIONAL
ARTÍCULO DE REVISIÓN

PRESENTADO POR:

Bach. SOCORRO MARGOTH VALENZUELA MENDOZA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2020



“PERSPECTIVA DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN LATINOAMÉRICA”

“PERSPECTIVE OF THE NEW PUBLIC MANAGEMENT IN LATIN AMERICA”

Bach. Valenzuela Mendoza, Socorro Margoth

Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas,
Escuela Profesional de Administración, Av. Sesquicentenario N° 1150, ciudad
universitaria, Puno, Perú.

marvale.smvm7297@gmail.com

RESUMEN

El artículo tuvo como objetivo realizar una revisión de literatura de la perspectiva de gestión denominado Nueva Gestión Pública que ha inspirado reformas de modernización del Estado a nivel mundial, analizando sus principales fundamentos teóricos. La revisión se sustentó en búsquedas exhaustivas en revistas especializadas en gestión y políticas pública nacionales e internacionales. La llegada de esta nueva forma de entender la gestión pública ha sido materia de revisión a nivel global por diversos actores y a partir de diversas perspectivas. El método aplicado fue el método deductivo, tipo descriptivo - explicativo y diseño no experimental, usando técnicas de recolección como el análisis de contenido. Su implementación en las organizaciones públicas permite reemplazar al modelo burocrático mediante un conjunto de políticas de modernización administrativa como la descentralización, la gestión de la calidad, la flexibilización administrativa, el servicio al ciudadano y fundamentalmente la gestión orientada a resultados.

PALABRAS CLAVE: Perspectiva, Gestión Pública, Innovación.

ABSTRACT

The article aimed to carry out a literature review of the management perspective called New Public Management that has inspired modernization reforms of the State worldwide, analyzing its main theoretical foundations. The review was based on exhaustive searches in specialized national and international public policy and management journals. The arrival of this new way of understanding public management has been the subject of review at a global level by various actors and from various perspectives. The



applied method was the deductive method, descriptive-explanatory type and non-experimental design, using collection techniques such as content analysis. Its implementation in public organizations makes it possible to replace the bureaucratic model through a set of administrative modernization policies such as decentralization, quality management, administrative flexibility, citizen service and, fundamentally, results-oriented management.

KEY WORDS: Perspective, Public Management, Innovation.

INTRODUCCIÓN

La administración pública latinoamericana del nuevo siglo se encuentra frente a una gran paradoja, por un lado, las nuevas tendencias presionan hacia la racionalización, adelgazamiento y privatización de sus estructuras y forma de proceder, y por el otro se les exige ampliar la cobertura, eficacia, equidad y responsabilidad en la satisfacción de las demandas, necesidades y expectativas de los ciudadanos, generando así una amplia gama de retos. De ahí la necesidad de encontrar y discutir nuevas alternativas al ejercicio de gobierno (Guevara, Espejel, Flores, 2010).

Para afrontar estas nuevas transformaciones, existen corrientes que afirman que el Estado más que reformarse tiende a reinventarse como lo señala el profesor Osborne (1992), permitiendo así superar la Administración Pública de corte burocrático y dar paso a una nueva Administración Pública gerencial como también lo señalaba el profesor Bresser (1998) a fines del siglo XX ante el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD (Chica, 2011).

Los cambios mencionados en los estados con llevan nuevas formas de organización administrativa, de innovaciones en los estilos de intervención y gestión (la denominada "reinvención del gobierno"), con base en la idea de un gobierno posburocrático que aplique los principios del new public management, habitualmente conocido como "nueva gestión pública" (NGP). De ese modo cobra fuerza, a partir de los años ochenta del siglo XX, un nuevo modelo de administración pública, que emerge con pretensiones de universalidad, empujado por la propaganda difusora de algunas entidades internacionales, comunidades epistémicas y sectores privados interesados en su implementación (Ramírez, 2012).

Con la nueva gestión pública donde antes hablábamos de modelo burocrático, de preeminencia de lo público, del papel de la política, de la ética comunitaria, del servicio a la sociedad, de ciudadano, ahora hablamos de eficiencia, eficacia, economía, calidad, competencia, individuo, cliente. Los términos propios de la empresa privada y del



mercado se han introducido en el sector público, que adopta aquellas herramientas habituales de las empresas privadas. Se podrían resumir en una frase: la idea de cliente ha sustituido a la idea de ciudadano (Bernal, Vázquez, 2013).

Bajo estos preceptos, la nueva gestión pública está empujando al sector público hacia la búsqueda de mayor eficiencia y efectividad en su actuación. Así, por ejemplo, los modelos tradicionales de organización de escuelas públicas, basados en principios burocráticos como la centralización y el control jerárquico, están siendo reemplazados por un modelo basado en principios de mercado. La nueva gestión pública asume que las escuelas públicas pueden sacar provecho de estos principios en términos de calidad educativa, aun a pesar de las diferencias contextuales (Arredondo, 2014).

La nueva gestión pública o new public management es, pues, el resultado de la modernización del Estado, es decir, es la transformación de una gestión pública caracterizada por la ineficacia, la ineficiencia y la corrupción, a una gestión que busca, como la empresa privada, obtener los mejores resultados al menor coste posible (economía, eficiencia, eficacia y transparencia), a través de diversos procesos de reforma del Estado, que buscan, además, la satisfacción del cliente. Según Jarquín y Losada (1999), la nueva gestión pública ha permitido pasar de una inversión centrada en la creación de infraestructura física y en la transferencia de tecnología, a “invertir en capital humano, de aplicar políticas macroeconómicas sanas como *conditio sine qua non*, y de crear el entorno propicio para que los diversos mercados (financieros, laborales, etc.) funcionen adecuadamente, es decir, de manera competitiva” (Vásquez, Navarrete, 2014).

Así pues, la nueva gestión pública fue el modelo de reforma adoptado en casi todo el mundo para mejorar los resultados alcanzados por el gobierno. Inspirado en la teoría de la elección pública este paradigma adopta el supuesto del comportamiento racional de los funcionarios de gobierno y recomienda aumentar los mecanismos de control e introducir sistemas de pago por desempeño para mejorar la eficiencia en las acciones del gobierno. Basada en el gerencialismo, la nueva gestión pública asume que para mejorar la gestión es necesario otorgar mayor flexibilidad y autonomía a las agencias y altos directivos (Morales, 2014).

Asimismo, la nueva gestión pública es un programa de reforma del sector público que aplica conocimientos e instrumentos de la gestión empresarial y de disciplinas afines, y que tiene como finalidad “mejorar la eficiencia, la eficacia y el rendimiento general de los servicios públicos en las burocracias modernas”. (Vigoda, 2003, p. 813) El desarrollo de reformas de nueva gestión pública implica desagregar de forma más marcada las



funciones de proveedores y usuarios, fragmentar los servicios públicos en unidades de gestión más independientes o autónomas, y promover una gestión basada en la obtención de resultados tangibles (Verger, Normand, 2015).

En virtud de lo anterior, el presente artículo tiene como objetivo analizar algunos componentes de la nueva gestión pública que fueron introducidos, empezando con una revisión de sus antecedentes, definiciones, fundamentos, principios orientadores, y algunas críticas.

La última parte del artículo presenta unas conclusiones y referencias bibliográficas del tema, que puede servir de insumo académico para los interesados en la temática.

MÉTODOS

Método documental

Se utilizaron bibliotecas virtuales como Redalyc, Dialnet, ScienceDirect, SciELO y Google académico; además, se definieron palabras clave para la búsqueda como “Nueva Gestión Pública”, “NGP”, “Gestión Pública”, “Gestión para Resultados”, “Innovación en la gestión pública”, “Modernización en la gestión pública”. Se obtuvo un resultado inicial de 265,357 artículos. Para depurar la información se aplicaron filtros de búsqueda considerando años (2010 - 2019), idioma (español), disciplinas (Administración y Contabilidad) y países de Latinoamérica.

Con la aplicación de filtros, se obtuvo un total de 3,304 artículos. Si bien el número de documentos disminuyó de forma considerable, fue necesario seguir filtrando hasta llegar a un número manejable. Se procedió a la lectura de los títulos de los artículos para seleccionar a aquellos considerados relevantes para el nuestro estudio. Finalmente se seleccionaron veinte (20) artículos que evidenciaban en su contenido el estudio de la nueva gestión pública.

DESARROLLO

3.1 Antecedentes

El paradigma de la nueva gestión pública surge y se desarrolla en el último tercio del siglo XX como un modelo de administración pública alternativo al sistema burocrático weberiano según Hughes, 1994; Wright, 1997; Osborne y Gaebler, 1992; Hood, 1991; Richardson, 2001 (Narbondo, 2015).

En los años ochenta, el modelo dominante de administración pública era el tradicional (racional-weberiano) caracterizado por un servicio civil apolítico, donde los procesos de toma de decisiones estaban estrictamente regidos por leyes y procedimientos,



aumentando la transparencia y estabilidad de la acción del gobierno. Con el surgimiento de la nueva gestión pública se asume que las organizaciones del sector público y privado “deben ser similares y que los gerentes del sector público deben tener suficiente discreción y libertad de acción en su trabajo para ser capaces de hacer un uso eficiente de los recursos”. (Morales, 2014).

En la década de los 90, la gestión pública buscó elaborar nuevos conceptos y modelos de gobierno que modificaran los procesos de formulación de políticas, renovar los criterios utilizados para juzgar la eficacia de las políticas y transformaran los patrones y procesos de responsabilidad pública (Metcalf, 1999), lo que devino en la creación de la denominada nueva gestión pública. Respecto a la gestión pública en los años 90, Les Metcalf, escribe en su artículo “La gestión pública: de la imitación a la innovación”: Los valores básicos en torno a los cuales giró la reforma durante los años noventa se resumen en lo que ha venido a conocerse como “las tres E” – economía, eficiencia, eficacia–, entendidas éstas como la erradicación del despilfarro, la racionalización de los servicios y la especificación de objetivos que orienten los recursos directamente hacia la resolución de los problemas. Desde ese punto de vista, la imitación de los métodos empresariales parece la respuesta más racional. En los años noventa, debido al ritmo del cambio y a la complejidad de las tareas que debe afrontar el Estado, la “triple E” no constituye ya una base suficiente para la reforma. Supone más bien un grado de estabilidad constitucional e institucional que no se puede dar por descontado (Vásquez, Navarrete, 2014).

Asimismo, Barzelay (2003), en un estudio sobre la nueva gestión pública, plantea que el término nueva gestión pública expresa la idea de un caudal acumulado de decisiones sobre políticas públicas que se han seguido en las últimas décadas y que ha redundado en un giro sustancial en el ejercicio del gobierno y la gestión del “sector estatal” en casos concretos como son el Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia, Escandinavia y América del Norte (Barzelay, 2003:16). Barzelay plantea a la nueva gestión pública como una tendencia ejemplificada en los anteriores países.(Chica, 2011).

3.2 Definiciones

Para García (2007, p. 44), la nueva gestión pública es aquella que persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. (De la Garza, Ramirez, Barredo, 2018). Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena



transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana (Vásquez, Navarrete, 2014).

Como plantea Arellano (2002: 58), “la nueva gestión pública es en realidad una propuesta que se explica a la luz de las consecuencias de la evolución y crisis de las formas específicas de accionar de la administración pública y su relación con el sistema político”. Se busca un Estado más eficiente y cercano a las necesidades de los usuarios vistos como clientes en búsqueda de mejor atención (Plissock-Varas, 2017).

Según Arellano y Cabrero (2005), la nueva gestión pública desarrolla propuestas valorativas que determina la configuración de las organizaciones hacia argumentos como: Estar en contra de la burocracia; defender el mercado como mecanismo óptimo para distribuir los beneficios; que el mérito y el ser dueños de sí mismos son los mejores jueces sociales –debido a su condición técnica y neutral–; el hecho de que las reglas y procedimientos formales limitan el ser dueños de sí mismos; y que el ciudadano es el que mejor conoce lo que desea. Estos argumentos impactan las organizaciones en cuanto a su diseño al configurar un nuevo marco axiológico, donde se necesita de organizaciones públicas eficientes, neutras y gerenciales (Chica, 2011).

Es importante aclarar que instituciones internacionales como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, utilizan el término Reforma Estructural para referirse a la nueva gestión pública, es por esto que Guerrero (2001) la define como un movimiento de reforma del sector público, basado en el mercado como modelo de relación política y administrativa, cuyo sustento doctrinario está fundamentado en la opción pública, la teoría del agente principal, la gerencia de calidad total y la economía de costos de transacción (Vásquez, Navarrete, 2014).

En síntesis, puede definirse la nueva gestión pública como un enfoque de comprensión, análisis y tratamiento de los problemas propios de la Administración Pública a través del uso de las estrategias propuestas por el management para el logro de mayor eficiencia, eficacia y efectividad en el ejercicio de la función pública. Asimismo, puede decirse que el principal objetivo de la reforma del Estado impulsada a través de la nueva gestión pública es cambiar la administración pública y la cultura administrativa centrando los esfuerzos en “los resultados organizacionales, la gestión individual y los incentivos del mercado (incluyendo, cuando sea posible, la privatización)” (Vásquez, Navarrete, 2014).

En suma, “son numerosas las definiciones que se encuentran disponibles en la literatura. No obstante, la mayoría de los autores coinciden en identificar, como



elementos estructurantes de la nueva gestión pública, la economía, la eficiencia y la eficacia” (Vásquez, Navarrete, 2014).

3.3 Fundamentación teórica

El paradigma post-burocrático se debe a Michael Barzelay, en tanto que el concepto de gobierno empresarial es obra de David Osborne y Ted Gaebler. El nuevo manejo público o nueva gestión pública es el más representativo de la globalización y consiste en un prototipo de estandarización administrativa (Guerrero, 2001). Echebarría y Mendoza (1999), aseguran que el sustento teórico que subyace a la mayoría de los cambios promovidos por la nueva gestión pública está formado por un conjunto de valores, principios y técnicas que se enmarcan en las llamadas ciencias del management (Vásquez, Navarrete, 2014).

3.4 Principios orientadores de la nueva gestión pública

Según López (2005), el panorama anteriormente descrito permitió, en un ambiente pletórico de optimismo, formular los objetivos que justificarían la razón de ser de las reformas a la gestión pública:

- Mejorar la asignación y utilización de recursos públicos administrados por las instituciones del Estado (formulación de objetivos vs. mecanismos de control y evaluación).
- Mejorar la calidad de servicio y atención al usuario (identificación de usuarios y sus necesidades, definición de estándares de desempeño, generación de departamentos de quejas y reclamos, y creación de la figura del defensor de los derechos de los usuarios).
- Hacer más transparentes los actos gubernamentales a partir del perfeccionamiento de los mecanismos de control y evaluación de las instituciones públicas (Vásquez, Navarrete, 2014).

La nueva gestión pública fue concebida por las democracias anglosajonas para mejorar la eficacia y eficiencia de su sector público y se ha convertido en un conjunto de doctrinas que ha dominado la agenda de reforma administrativa de diversos países (Hood, 1991; Aucoin, 1990; Pollit, Summa, 1997). Como señala un autor, la nueva gestión pública ha recibido muchas connotaciones “como visión, como ideología e incluso, como un particular grupo de técnicas administrativas gerencialistas, provenientes del sector privado” (Pollit, Summa, 1997: 1). La nueva gestión pública es vista entonces como una “colectividad de ideologías gerencialistas” (Ferlie et al., 1996:



9) o como un paquete sistematizado de ideas generadas en el sector privado e importadas al sector público (Arredondo, 2014).

Según Hood (1991), los principios fundamentales por los que se rige la nueva gestión pública son: Gestión profesional en el sector público; establecimiento de estándares y medidas de desempeño explícitas; mayor énfasis en el control de resultados; desagregar el sector público en unidades más pequeñas; mayor dosis de competencia en el sector público; énfasis en estilos de gestión provenientes del sector privado; énfasis en una mayor disciplina y medida en el uso de recursos (Verger, Normand, 2015).

DISCUSIÓN

Autores como Echebarría, Mendoza, Metcalfe, Cabrero y Teelken, entre otros estudiosos del tema, plantean fuertes críticas a la nueva gestión pública, coincidiendo en que la limitación fundamental de la nueva gestión pública es “su pertenencia a una lógica de racionalidad económica individual y egoísta, concebida para ordenar el comportamiento de una organización independiente” (Vásques, Navarrete, 2014).

La implementación de las reformas de modernización inspiradas en la nueva gestión pública provocó efectos positivos, pero también generó algunas consecuencias no deseadas. En varios países las reformas llevaron a una mayor complejidad institucional, debilitaron la capacidad de los gobiernos para resolver problemas ciudadanos y generaron una fragmentación del gobierno al imponer objetivos y metas específicas a cada agencia, debilitando la acción coordinada entre ellas (Morales, 2014).

CONCLUSIÓN

La nueva gestión pública no posee una teoría propia y se basa fundamentalmente en experiencias empíricas adquiridas por los intentos de lograr una administración pública más eficiente y efectiva, en muchos casos impulsado no por el convencimiento de que la administración debería trabajar más rápido y mejor, sino simplemente por la falta de recursos financieros. Si bien no existe un manual para introducir la nueva gestión pública que, aplicado de manera consecuente garantice el éxito, el requisito para cualquier éxito es la voluntad política de todos los participantes.

Debe hacerse un análisis específico de cada situación, determinar las fortalezas y debilidades, así como los riesgos que pudieran surgir o que ya existen por la transición a una administración moderna. Por ello, es conveniente desarrollar estrategias, sin ellas, la implementación en la mayoría de los casos no rendirá frutos y será abortada en algún



momento en medio del proceso. Lo que entonces pueda quedar de la administración, generalmente resulta peor que las condiciones anteriores.

Por otra parte, la insatisfacción de los ciudadanos con la incapacidad de prestación de servicios de la administración pública, obligan a orientar el tema en una dirección que garantice más y mejor servicio, evite el mal uso de recursos y ponga un fin al derroche de los recursos. Con una nueva gestión pública que funcione adecuadamente, los desarrollos erráticos como la corrupción y el nepotismo serán detectados fácil y oportunamente y podrán ser evitados. Al mismo tiempo se podrá lograr, mediante una clara delimitación de las responsabilidades, que los culpables rindan cuentas. Con estas condiciones vale la pena asumir la difícil tarea de instituir la nueva gestión pública.

Finalmente, se puede identificar que muchas de las proposiciones de la nueva gestión pública provienen de generalizaciones que no tienen aplicación práctica en determinadas sociedades, por ello podemos argumentar que seguirá existiendo un desfase entre la administración pública y la legitimidad, debido a que no existe una articulación adecuada entre las demandas ciudadanas, la eficacia en el manejo de los recursos públicos, y la eficiencia en la resolución de las demandas ciudadanas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arredondo, A. (2014). *Los componentes de la nueva gerencia pública en la reforma educativa mexicana*. Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública, 33-52.
- Bernal, J. y Vázquez, S. (2013). *La nueva gestión pública (NGP/NPM): El desembarco de las ideas neoliberales con la LOMCE*. Témpora: Revista de historia y sociología de la educación, 35-58.
- Caballero-Lozada, M. y Nieto-Gómez, L., (2015). *Nueva gestión pública en Colombia y bienestar laboral del profesorado universitario*. Entramado, 124-134.
- Chica, S. (2011). *Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública*. Administración y Desarrollo, 57-74.
- Chica, S. y Salazar, C. (2016). *Nueva y posnueva gestión pública ¿Continuidad o ruptura de las doctrinas de reforma a partir de 1990?* Administración y Desarrollo, 100-125.
- De la Garza, D. J., Yllán E. y Barredo, D. (2018). *Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México*. Revista Venezolana de Gerencia.
- Guevara, A., Espejel, J. y Flores, M. (2010). *Los retos de la nueva gestión pública en América Latina*. Espacios públicos, 33-46.
- Hadjiisky, M. (2017). *Explorando una conversión. La Nueva Gestión Pública en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. Estudios Sociales del Estado, 55-98.
- Morales, M. (2014). *Nueva Gestión Pública en Chile: Orígenes y efectos*. Revista de Ciencia Política, 417-438.



- Moreno, N., (2016). *Una aproximación a la nueva gestión pública en Bogotá*. Administración & Desarrollo, 200-218.
- Narbondo, P. (2015). *Las tentativas y proyectos de reforma del sistema de gestión de los recursos humanos en Uruguay: ¿nueva gestión pública o neoweberianismo?* Reforma y Democracia, 177-208.
- Parcerisa, L., (2017). *New public management and the reform of education: European lessons for policy and practice*. Revista de Sociología de la Educación (RASE). 558-561.
- Pliscoff-Varas, C., (2017). *Implementando la nueva gestión pública: Problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno*. Convergencia, 141-164.
- Pont Vidal, J., (2016). *Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas*. Gestión y Análisis de Políticas Públicas.
- Ramírez, M. (2012). *Transformaciones del Estado en el gobierno local: La nueva gestión pública en Medellín Reflexión*. Reflexión Política, 82-95.
- Rezzoagli, B., (2015). *Investigación: Nueva gestión pública, mutaciones organizativas y control externo: un análisis desde el sector público santafesino*. Ciencias Económicas, 9-18.
- Salcedo, J. (2015). *Nueva gestión pública en las “maneras de hacer” del docente universitario*. Revista de Educación y Desarrollo Social, 102-123.
- Valdez, A., y Vergara, A. (2017). *La nueva gestión pública basada en rankings: de la planeación a la evaluación*. Opera, 79-94.
- Valdivia, M., (2017). *Una mirada a la investigación cualitativa en la nueva gestión pública: desmitificando el saber nomotético*. El blog de Educación, 5-9.
- Vásquez, D. y Navarrete, M. (2014). *La gobernabilidad local en el contexto de la nueva gestión pública: requisito para la gestión ambiental urbana*. Luna Azul, 63-88.
- Verger, A. y Normand, R. (2015). *Nueva gestión pública y educación: Elementos teóricos y conceptuales para el estudio de un modelo de reforma educativa global*. Educacao e Sociedade, 599-622.