
	<p>REVISTA SABERES APUDEP ISSN L 2644-3805</p> <p>Acceso Abierto. Disponible en: <a href="https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep">https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberres_apudep</a></p>	<p>Volumen 5 Número 2 Julio - Diciembre 2022</p> <p>Recibido: 8-3-2022 Aceptado: 26-4-2022 pp. 115-139</p>	
---	--	--	--

## PROGRESIÓN DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN LATINOAMÉRICA

### PROGRESSION OF THE NEW PUBLIC MANAGEMENT IN LATIN AMERICA

**Quintero, Deydamia**

Universidad de Panamá. Panamá. [deydamia.quintero@up.ac.pa](mailto:deydamia.quintero@up.ac.pa). <https://orcid.org/0000-0002-4244-4940>

#### Resumen

Se describe el proceso que enmarca el desarrollo de la Nueva Gestión Pública en Latinoamérica, un paradigma ideado para que el Estado desarrolle todo su potencial brindando servicios eficientes y libres de procesos burocráticos. Se establece que en la región latinoamericana, los gobiernos se enfrentan a diversos retos en función a transformaciones que se dan en la sociedad, por demandas sociales, donde el rol del Estado es importante por los compromisos con la transparencia en las gestiones públicas, la participación ciudadana, entre otros. La experiencia de los países latinoamericanos ha favorecido la implementación de políticas públicas, con modificaciones en estructuras mediante la incorporación de la tecnología en los procesos. La finalidad de esta investigación es señalar cómo la nueva gestión pública en algunos países latinoamericanos ha mejorado la estructura del Estado, con una nueva visión en la prestación de los servicios públicos. Metodológicamente, se basó en un diseño cualitativo con enfoque fenomenológico y, utilizando la técnica documental, se le confirió alcance longitudinal desde el año 1988 hasta la década 2010-2020. Se mostró ese desarrollo mediante los antecedentes que dieron inicio a su implantación en la región, explicando los procesos de la Reforma del Estado y los países referentes, concluyendo que estas acciones traen como resultado transformaciones profundas en la gestión pública, pues se visualiza al Estado como una herramienta para el progreso y cambios económicos, políticos y sociales.

**Palabras Clave:** Nueva Gestión Pública, Reforma del Estado, Latinoamérica y ciudadanía.

### **Abstract**

The process that frames the development of New Public Management in Latin America is described, a paradigm designed for the State to develop its full potential by providing efficient services free of bureaucratic processes. It is established that in the Latin American region, governments face various challenges based on transformations that occur in society, due to social demands, where the role of the State is important due to the commitment to transparency in public management, participation citizen, among others. The experience of Latin American countries has favored the implementation of public policies, with modifications in structures through the incorporation of technology in the processes. The purpose of this research is to point out how the new public management in some Latin American countries has improved the structure of the State, with a new vision in the provision of public services. Methodologically, it was based on a qualitative design with a phenomenological approach and, using the documentary technique, it was given a longitudinal scope from 1988 to the 2010-2020 decade. This development was shown through the background that began its implementation in the region, explaining the processes of State Reform and the relevant countries, concluding that these actions result in profound transformations in public management, since the State is viewed as a tool for progress and economic, political and social changes.

**Keywords:** New Public Management, State Reform, Latin America and citizenship.

### **Introducción**

Mediante la Nueva Gestión Pública se establece una serie de prácticas administrativas, iniciativas y procesos tendientes a establecer mayor competitividad en las gestiones del sector público, con organizaciones flexibles que buscan brindar resultados con eficacia y eficiencia a la sociedad en su conjunto (Cejudo), dejando de lado los sistemas burocráticos para dar paso a cambios con herramientas e instrumentos del área privada hacia la gestión del sector público. Con este nuevo enfoque se indica que el “nuevo paradigma administrativo centra su acción en la satisfacción del ciudadano, lo cual implica un tipo de racionalidad político-administrativa, orientada al éxito” (Chicá Vélez, 2011).

Kalimullah, Ashraf y Ashaduzzaman Nour destacan que la Nueva Gestión Pública es el surgimiento de un nuevo paradigma en el sector público, porque plantea un desafío directo a los que anteriormente se consideraban principios fundamentales de la administración pública tradicional y consiste en funcionar mediante estos seis lineamientos:

- el gobierno establece la jerarquía burocrática;
- se rige por el sistema de manuales y procedimientos;
- es el proveedor directo de bienes y servicios mediante la burocracia;
- la administración lleva a cabo instrucciones y el liderazgo está relacionado con lo político;
- el servicio que brinda el servidor público es de forma desinteresada;
- la administración pública necesita de una burocracia profesional, a fin de estar dispuesta a enfrentar los vaivenes.

Los desafíos ante estas argumentaciones radican en que la burocracia no siempre es efectiva, pues depende del contexto en donde se desarrolle, además de que se debe permitir mayor flexibilidad en los procesos. Por otra parte, algunos servicios públicos pueden ser ofrecidos mediante regulaciones o a través de contratos para responder a la sociedad que pide rendición de cuentas de las actuaciones que realiza la gestión pública y esta debe responder a esas solicitudes. Al mismo tiempo, algunos servidores públicos anteponen lo político en sus acciones, por lo que se dan condiciones de trabajo inusuales en los servicios que se brindan. En cuanto a la gerencia, esta va encaminada a lograr resultados, en lugar de administrar brindando indicaciones (Nazmul Ahsan, K., Ashraf K. M. y Ashaduzzaman Nour M.M. 2012).

Estos autores señalan que la particularidad de la Nueva Gestión Pública es que es un modelo orientado a la descentralización y al mercado con una discrepancia del paradigma tradicional centralizado, con jerarquías en la organización y con un desarrollo predominante en la gestión de los servicios. Busca la eficiencia, sostenibilidad, veracidad, continuidad, celeridad, en los servicios y bienes que ofrece, además de mejorar el desempeño en las organizaciones gubernamentales. De acuerdo con informes presentados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), en las últimas décadas se ha presentado un buen desarrollo para la región latinoamericana en la generación de empleos, crecimiento económico y social, reducción de la pobreza extrema y una propensión hacia la disminución de la desigualdad y la distribución de los ingresos.

El crecimiento es irregular y existe el cuestionamiento para lograr ese desarrollo cuando no hay oportunidades de mayores ingresos, sumando a esto el aspecto social. Son evidentes las brechas existentes en la región cuando hay una gran complejidad en los países, ya que existen países con ingresos medios altos, donde algunos son miembros de la OCDE y otros pertenecientes al Grupo de los Veinte, países sin litorales, países pobres, endeudados y con muchas necesidades como es el caso de Haití, pero también se produce en la mala distribución de los ingresos, la oportunidad de acceder a los bienes y servicios públicos, así como los continuos desplazamientos sociales.

Siguiendo los estudios de Cepal, la diferencia de fondo entre las dos trayectorias es la diferencia entre un modelo de cambio estructural virtuoso, como el de Asia, que realizó un cambio estructural positivo, y el modelo de la región. En América Latina y el Caribe los efectos de la crisis de la deuda se reflejan en el quiebre estructural de la tendencia de crecimiento y en el hecho que las políticas económicas aplicadas en las dos décadas posteriores a la crisis no los rewertieron, incluso en la etapa de crecimiento más dinámico de la región en los últimos treinta años y ocho

años, cuando los países de la región (con escasas excepciones) no lograron revertir el quiebre estructural y mejorar la tendencia.

### **Materiales y métodos**

Esta investigación se basa en un diseño cualitativo que aborda de manera general los procesos y acontecimientos que surgen en torno a la Nueva Gestión Pública y su desarrollo en Latinoamérica. (Salgado, 2007, p.71) señala que “los métodos cualitativos parten del supuesto básico de que el mundo social está construido de significados y símbolos”, dado que los hechos que se observan de manera subjetiva son un componente esencial que permite percibir y reflexionar acerca de los acontecimientos sociales.

El enfoque fenomenológico es necesario para emprender y analizar lo relacionado en todos los campos que son olvidados por la ciencia pura y para formar parte de esta en todos los ámbitos del conocimiento, en la manera en que se establece y da sentido al aspecto individual. Utilizado en particular por las ciencias sociales, este enfoque busca la descripción de las situaciones que se dan en la realidad, donde se describen las acciones que se han dado con los paradigmas emergentes relacionados con la administración, aportando los elementos necesarios para la construcción del conocimiento, tanto como los fenómenos que se presentan a través del tiempo.

En el proceso de descubrir y realizar investigaciones siempre existe un antes y un después; son secuencias de fenómenos que pueden mantenerse o no, y realizarlo requiere de un proceso hermenéutico por lo que, para obtener diferentes perspectivas del fenómeno que se investigó, se utilizó la técnica documental. Con Latinoamérica como población de estudio, la muestra han sido los países latinoamericanos influenciados por la Nueva Gestión Pública, cuyos cambios estructurales en la

administración pública se han enfocado en diversos aspectos. Por consiguiente, el material requirió de una organización cronológica que determinara la distribución de los temas. Para ello se precisa establecer un corte a fin de dar sentido y comprensión a lo que se plantea, tomando en consideración la continuidad o interrupciones del tema (Sánchez de M. 2013). De acuerdo con esto, se dio un alcance longitudinal a la investigación, que abarca desde el año 1988 cuando se da inicio a la puesta en práctica de la Nueva Gestión Pública y se muestra el desarrollo que ha tenido en países latinoamericanos.

### **Antecedentes a la Nueva Gestión Pública en la región Latinoamericana**

El término de modernización en la administración pública tiene una relación con lo estatal, que implica una serie de ideales que buscan transformaciones a las necesidades que tiene la sociedad, de modo que se realicen con el compromiso de ejecutar los recursos públicos de forma transparente, mejorada y efectiva. La modernización implica cambios, compromisos de gobierno, alternativas de soluciones efectivas y establecimiento de estrategias en los ámbitos económico, social y ambiental, con el uso adecuado de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros para el beneficio de la sociedad (Casanova, Carreño y Reta, 2009).

Ante las nuevas transformaciones que se están dando a nivel mundial, los gobiernos, se enfrentan a desafíos, producto de cambios que se dan en la sociedad de acuerdo con las demandas sociales para la prestación de los servicios. Estos cambios o factores de la sociedad conllevan a nuevas exigencias que amerita que la administración pública realice adecuaciones ante estas situaciones que son constantes en el tiempo, debido a que los ciudadanos son más conscientes de sus derechos y más exigentes de las situaciones sociales que les afecta, por lo tanto, no solo se busca responder a los intereses particulares sino también a los colectivos. Estas peticiones hacen que la nueva gestión en la administración sea proactiva hacia

la búsqueda de soluciones, impulsada a tener un rol protagónico que cambie paradigmas a través de la tecnología (Morgan-Evans, 2000).

En el contexto de la modernización del Estado, existe una vinculación con el desarrollo de forma sostenible, con el propósito de establecer objetivos mediante recursos públicos a través de políticas públicas. Para el cumplimiento de estos propósitos, se apoya de entidades gubernamentales que brinden servicios con el menor de los recursos y en el tiempo establecido; el Estado, debe estar comprometido con la transparencia en las gestiones y la rendición de cuentas que garanticen el logro de las agendas públicas de acuerdo con los tiempos estipulados y mediante renovados esquemas organizativos que conlleven a cambios profundos. Para ello, se establece el paradigma de los gobiernos abiertos que permitan la modernización de la administración pública con la participación ciudadana, transparencia y nuevos enfoques en beneficio de lo social (Cepal-Ilpes, 2018).

Para comprender el proceso cronológico que dio pie a la adopción de la Nueva Gestión Pública en la región latinoamericana, es necesario conocer cómo la gestión pública está relacionada con componentes que implican un desarrollo cónsono con el Estado, ya que contiene elementos que debe brindar servicios a la población de tipo social, político, económico, de educación y cultura (Cruz-Vargas y Díaz-Navarro, 2020). Esto se debe a la experiencia que, en el aspecto económico se ha observado en los últimos decenios en Latinoamérica, donde se ha dado un cambio favorable en las finanzas públicas debido a la implementación de políticas del área macroeconómica que no se pudieron implementar entre las décadas de 1970 a 1990.

Ante esta realidad de instituciones públicas con estructuras formales rígidas y grupos privilegiados, se atravesó por un período de inestabilidad en la gestión pública, donde no se atendieron regularmente las demandas sociales de una población informada y conocedora de sus derechos, dando origen a interrogantes sobre el rol que debe tener el Estado. Estas incompetencias para cumplir y brindar respuestas

sociales fueron producto de modelos en el modo de desarrollar los arreglos organizacionales, y esta forma sobrepasó las demandas de una sociedad que reclamaba transparencia, agilidad y rendición de cuentas en la gestión gubernamental (Torres Fragoso, 2008).

Con relación al servicio civil, de manera general se estructuraron en ministerios a nivel de direcciones, departamentos, o en otros casos dependiendo de alguna autoridad y se constituyen como organismos autónomos con personería jurídica y patrimonio propios. Su creación fue producto de una ley basada en reformas y modernización del Estado con valores como la eficiencia, la efectividad y la meritocracia.

### **Inicio de la Nueva Gestión Pública en la región Latinoamericana**

Abordar el concepto de gerencia pública es una transición de un modelo burocrático hacia una gestión moderna, donde se busca avanzar con la puesta en práctica de herramientas y nuevos enfoques orientados a resultados, este nuevo modelo tiene una repercusión con la cultura organizacional sobre cambios, comunicación y costumbres. Como un área de las ciencias sociales, se encamina a formas de llevar a cabo las políticas públicas mediante enfoques que dan valor a la institución para responder a las necesidades de la sociedad, y se incorporan elementos como la coordinación de las actuaciones que se desarrollan dentro de la administración pública. Constantemente el Estado es cuestionado porque no brinda respuestas oportunas a la sociedad, y la transformación del Estado se hace necesaria, con el fin de establecer mecanismos que busquen la modernización mediante la aplicación de enfoques concernientes a la economía y para el bienestar en general (Guadamarra Sánchez, 2003).



Las naciones menos favorecidas dependen del Estado para el abastecimiento de los bienes y servicios, además de otras acciones como ejecución de programas, regulación o normativa de sectores estratégicos, energía, transporte, seguridad alimentaria (entre otros). Todos estos elementos comprendieron el desarrollo socioeconómico de los diferentes países. La participación ciudadana, como parte de la Nueva Gestión Pública, fue notable por la integración a las políticas públicas donde el Estado, la sociedad civil y el mercado crearon una sinergia que permitió establecer un desarrollo en la gobernanza (Cepal, 2014).

Yendo a los primeros esfuerzos, estos se pueden remontar a la década de 1990, en medio de los inconvenientes surgidos en los países de América Latina producto del crecimiento de las demandas sociales, crisis económicas, ineficacias, privilegios políticos y económicos para los militares y otras dificultades existentes, dieron lugar a que durante cuatro décadas se enfocaran hacia otros modelos económicos y políticos (Guevara, Espejel y Flores, 2010). Durante este período, países como Brasil, Ecuador, Uruguay, Perú, Bolivia, Chile y Argentina, escogieron sus gobiernos a través del voto, después de años de dictadura. A fines del siglo XX, el CLAD propuso cambios fundamentales en una reforma gerencial que mejorara la gestión del Estado, aumentando la gobernabilidad en los sistemas políticos de los países de la región.

El papel de la gestión pública ante esa realidad fue en pro de la consolidación de la democracia, buscando replantear problemas y dar respuestas a los ciudadanos desde distintos ámbitos a través del espacio público. Las reformas producidas en su momento apuntaban a la eficiencia de los recursos, eliminación de gastos superfluos y descentralización de las obligaciones del Estado (Guevara, Espejel y Flores, 2010). Para la implementación de la Nueva Gestión Pública en los países latinoamericanos, algunas características comunes que enfrentaron fueron la centralización basada en la autoridad con exceso de controles, excesivas reglas de procedimientos, clientelismo político, e inexistencia de la evaluación del desempeño (Ramírez, 2009).

Para este siglo, el CLAD (*Sobre la reforma del Estado y de la administración pública*) considera que el Estado, además de garantizar los compromisos económicos y respetar los aspectos sociales y de competitividad, también debe distinguir que es un factor fundamental para el desarrollo económico, político y social de los países, con lo cual tiene grandes dificultades, como la consolidación de la democracia, retomar el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social. Señala, además, que la calidad de la gestión pública “constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos público” (CLAD, 2020, p. 368). Involucra la medición de respuestas adecuadas y a tiempo de la sociedad, en función de cumplir con los fines y objetivos establecidos por la administración pública en base a resultados concretos. Las acciones de gobierno buscan satisfacer a la ciudadanía con políticas acorde con los requerimientos sociales que permitan el desarrollo económico con las condiciones apropiadas para su competitividad.

### **La reforma del Estado**

A pesar de denominarse gerencia, la Nueva Gestión Pública va enfocada al mercado (Guerrero, 2003) porque parte del pensamiento económico neoclásico. Se basa en establecer mercados intragubernamentales y orientar al gobierno hacia el consumidor, no hacia el ciudadano, a desarrollar la competencia en la provisión de bienes y servicios públicos, e introducir el espíritu empresarial en el gobierno. Estos principios se centran en los mercados, ciudadanos-clientes y empresas en la gestión pública, con el propósito de realizar cambios en las relaciones entre las personas y las organizaciones, enfocadas a la cultura organizacional con valores intangibles como las creencias, tradiciones, supuestos, comportamientos, afectos, aptitudes, entre otros, que va de lo privado al sector público (Chicá Vélez, 2011).

Las reformas administrativas que impulsa son cambios sustanciales en las instituciones gubernamentales, para que brinden un servicio eficiente y tengan un buen funcionamiento; las modificaciones se determinan con estructuras y procesos bien definidos, implementación de las tecnologías, así como la productividad del recurso humano público (López, 2002). Este autor señala cinco principios atribuidos a otros autores que se fundamentan en las cinco R que orientan la Nueva Gestión Pública: Reestructuración, Reingeniería, Reinención, Realineación y Reconceptualización.

- La Reestructuración es desechar de la organización todo lo que no aporta ni le da valor a un servicio, producto, o brinda una atención de calidad a la ciudadanía. Se realiza identificando actividades que van según los intereses y fines políticos mediante una planificación, así como prioridades que implican al recurso humano y la atención ciudadana.
- La Reingeniería instituye el empezar de nuevo y no arreglar las dificultades, con procesos bien estructurados, dejando de lado las tareas y las orientaciones de los puestos en la estructura organizacional. La reingeniería optimiza los servicios públicos con el uso de la tecnología, de forma que, a través de esta, sean más eficaces y eficientes, lo que redundará en la disminución de los gastos operativos.
- La Reinención es la orientación hacia planes estratégicos a largo plazo enfocados en resultados, con el fin de cumplir con las demandas de los ciudadanos-clientes, tomando en consideración los incentivos del mercado, apoyándose en herramientas como encuestas.
- La Realineación es poner en práctica la estrategia de la reinención, donde los cambios en las estructuras deberán ser gerenciados por los empleados de

acuerdo con la planificación y se presenta como la realización de un cambio interno, por las transformaciones que se deben dar en las entidades gubernamentales.

- La Reconceptualización es un período de aprendizaje, instaurando formas para gerenciar, impulsando y promoviendo que las organizaciones tengan capacidad de generar conocimientos y sistematizando nuevos saberes; esto permite instituir culturas en el sector público que involucren a los funcionarios en la visión compartida sobre el futuro. Para lograrlo, se requiere de cambios fundamentales en las políticas de la gestión de los recursos humanos públicos, a fin de que sean gerentes públicos, con el perfil adecuado, y comprometidos con los objetivos.

Estos principios que orientan la Nueva Gestión Pública se enfocan en realizar cambios y transformaciones profundas en las organizaciones estatales, centradas en eliminar todo lo que no es productivo, en la planificación de lo más importante como el recurso humano y los servicios que brinda. Descarta aquello que no funciona, usa la tecnología para hacer el trabajo más oportuno y eficiente, y establece planes estratégicos a largo plazo. Los planes estratégicos son los que permitirán que los procesos sean más rápidos, poniéndolos en práctica para que los cambios internos generen aprendizaje, replicando el proceso y empoderando a los gerentes públicos con visión compartida para el logro de los fines propuestos.

De acuerdo con los planteamientos de la gerencia pública, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en la mayoría de los países miembros se han establecidos nuevos modelos de gestión pública con orientaciones de economía sin dejar de lado lo relativo al servicio público, con el énfasis del dinero, el logro de los fines, lo relacionado a los mercados, competencias, la gestión del recurso humano asignando autoridad, rendición de cuentas y el compromiso ante las responsabilidades de las gestiones (Keating, 2001). El nuevo enfoque de gestión pública se describe orientada a resultados, a la eficiencia, eficacia y calidad de servicio, buscando el beneficio de todos. En la descentralización iguala la autoridad en la toma de decisiones, asignación y prestación de recursos, establece la competencia de las organizaciones gubernamentales desde y entre ellas, establece opciones productivas y beneficiosas mediante regulaciones utilizando los mecanismos del mercado y se enfoca en resultados concretos sin la aplicación de normativas, a fin de prevenir y exponer la gestión pública (Keating, 2001).

Para este organismo, la gerencia pública debe enfocarse en asumir el rol de autoridad, para brindar servicios en beneficio de la ciudadanía con la implementación de tecnologías, con recursos humanos capaces y comprometidos, por medio de ordenamientos jurídicos que permitan la puesta en práctica de los cambios establecidos.

Para (Kearny y Hays, 1998), otro de los principios que se establece con la Nueva Gestión Pública es la descentralización de los aspectos administrativos, con más permisividad de las gestiones en las entidades del sector público, la disminución de las entidades, y una mejor prestación de los servicios públicos que da lugar a la reorganización de las instituciones a fin de brindar servicios efectivos donde los ciudadanos-clientes son lo más importante.

De acuerdo con (Avijit Biswas, 2020), señala que existen otros principios que contribuyen a que el sector público sea competente, aplicando los principios liberales del mercado enfocándose en la eficiencia, eficacia y economía sin tomar en cuenta las regulaciones. También se debe señalar la reorganización de las entidades gubernamentales, el incremento de sistemas de competencia, precios, cuasi mercados, disminución de los gastos e incremento en los ingresos, mayor competitividad en el sector público con formas de gestión enfocadas en resultados, mayor flexibilidad en las estructuras organizativas mejorando las condiciones de trabajo del recurso humano y aumento del consumo por parte de los ciudadanos-clientes.

Este estilo de pensamiento administrativo surgido implica nuevas concepciones que van del planteamiento burocrático hacia lo privado, estableciendo principios que dan lugar a la forma de administrar la gestión pública. Para (Chicá Vélez, 2011, p. 59), “esta racionalidad administrativa, fundamenta sus principios bajo la noción de éxito en los términos de la institución-mercado, al cual es un mediador entre el Estado y la sociedad”, lo que implica transitar hacia un proceso de gobernanza holística para un servicio público sostenible propuesto por (Li y Ding, 2020).

### **Países referentes**

De acuerdo con la literatura, los países de la región que han presentado cambios significativos en torno a la Nueva Gestión Pública han sido:

#### **Argentina**

De acuerdo con las crisis que se dieron en el sector gubernamental, se implantaron reformas con relación al proceso de modernización del Estado, estableciendo un proceso político que implicaba la política, la administración y los ciudadanos. Estas acciones se dieron con el propósito de generar políticas públicas, buscando que se ajustasen a las prioridades del gobierno mediante proyectos

estratégicos de alto impacto que se adaptaran a las instituciones según los cambios previstos en las estrategias. A través de esta fase se buscaba el fortalecimiento de la capacidad horizontal del Estado, persiguiendo el aumento de características de calidad, efectividad, transparencia y equidad; mediante esto se fortaleció la gestión pública en áreas como “el empleo público, la capacitación, las compras gubernamentales, la introducción de tecnologías de la información, la innovación de la gestión y la participación ciudadana” (Asinelli, Álvarez Travieso y Yodert, 2008 p. 88). En el área de recursos humanos se crearon escalafones y sistemas de información de personal, registro de personal y evaluaciones.

## **Brasil**

Cuenta con modelos orientados a evaluaciones formales de programas con beneficiarios y mediante la creación de mecanismos para medir el grado de satisfacción de los servicios. La puesta en práctica del programa ‘Calidad del servicio público’, como un instrumento de la autoevaluación de la administración pública realizada con normas de excelencia del Premio Nacional de la Calidad. Al contexto y lenguaje propio de la administración pública, el modelo de evaluación de la gestión pública asume criterios como: “Liderazgo; Planeamiento Estratégico; Foco en el Cliente; Información y Análisis; Gestión de Personas; Gestión de Procesos y Resultados de la Organización” (López y Conrado, 2007 p. 47).

Estos criterios están orientados a resultados, y esta metodología de autoevaluación permite conocer los puntos fuertes y vulnerables para su mejoramiento. La forma de gestión se enfoca en oportunidades de aprendizaje como herramientas de internalización para la puesta en práctica de la gestión pública de calidad, la cual es aplicada en todas las organizaciones estatales. De acuerdo con (López y Conrado, 2007), este sistema de evaluación dispone de una serie de acciones continuas que comprenden:

- la autoevaluación de gestión, a cargo de funcionarios de la organización adherida, capacitados por el programa, a los fines de infundir prácticas alineadas con la participación, el involucramiento y el aprendizaje;
- el control externo, como acción conjunta del programa y la organización. El programa reconoce y certifica organizaciones que alcanzan una determinada puntuación, otorgando certificaciones con validez por el lapso de un año y tres meses;
- el planeamiento para la mejora de gestión, a partir de los resultados de la evaluación, con la definición de los aspectos necesarios para alcanzar las metas propuestas;
- la implementación de mejoras, ejecutando lo planeado, transformando metas en resultados y los resultados en beneficios para la organización y los usuarios de los servicios;
- el seguimiento y control concomitante a la ejecución para medir la distancia entre la meta y el resultado;
- las acciones correctivas en tiempo de ejecución, en el planeamiento y en el propio seguimiento. (López y Conrado, 2007 pp. 49-50)

## **Chile**

Establece la creación de nuevas instituciones para resolver problemas sociales y promulgar el establecimiento de gobiernos regionales. Se constituye la



modernización del Estado mediante un comité, con énfasis en gestión estratégica, tecnologías de información, transparencia y probidad, calidad de servicio y participación ciudadana, recursos humanos, institucionalidad del Estado, creación del servicio civil, y alta dirección pública. Se instituyen áreas en transparencia, modernización del Estado y calidad de la Política.

De acuerdo con las reformas en la administración pública en Chile, se puede señalar que existe una administración más abierta (Araya y Cerpa, 2009) en el servicio civil, y se institucionalizó la rendición de cuentas con el sistema de evaluación de desempeño, lo que permitió que el proceso presupuestario se transformará en una gestión, dando origen al presupuesto por resultados, vinculando los recursos públicos con resultados obtenidos (Morales-Casetti, 2014). Con la puesta en práctica del sistema de evaluación de desempeño orientado a la eficacia y eficiencia del gasto público, otro de los componentes fue la selección de puestos directivos, que se establecerían por concursos cerrados, dándole oportunidad a los servidores de la institución; en caso de no haber postulados, se sometería a concurso público por un período de 3 años (Morales-Casetti, 2014).

## **Ecuador**

Se inicia con procesos de organización en función a modelos de gestión, con estructuras organizativas donde se definieron los roles de los diferentes organismos en base a la competencia conferida para facilitar la coordinación y reformas institucionales. Los cambios se establecieron mediante dos fases a partir del año 2004: en la primera, se realizaron cambios en la Constitución con orientaciones hacia la privatización de un Estado-economía, quitando poder a la función legislativa en la elaboración del presupuesto nacional, y se instituyó la Comisión de Control Cívico de la Corrupción (Jara-Íñiguez y Cedeño-Alcívar, 2019).

En la fase dos, que inicia a partir del año 2008, se definió la norma Constitucional con una orientación política, económica y de derechos, donde se ejecuta y da seguimiento al plan de desarrollo siguiendo los parámetros de la nueva Constitución; en el aspecto de la transparencia, se efectuaron cambios para que las instituciones respondan a lo establecido en la Constitución; se realizaron análisis comparativos en dimensiones técnicas, políticas e institucionales, con los modelos de gestión de transparencia, comparando las acciones atendidas, a fin de verificar la capacidad de respuesta (Jara-Íñiguez y Cedeño-Alcívar. 2019 p. 214).

En los resultados comparativos en la primera fase, se determinó que la dimensión técnica forma parte de la política pública, formalizándola con el acceso a la información. En la dimensión política se desarrolla un diálogo entre los gobernantes y los gobernados representados por gremios y organizaciones sociales; en la dimensión institucional, existió una relación con las instituciones de la transparencia en la lucha contra la corrupción (Jara-Íñiguez y Cedeño-Alcívar, 2019) que no se pudo mantener en los últimos años del mandato de Rafael Correa (2007-2017) y que se volvió a impulsar con el presidente saliente, Lenín Moreno (2017-2021).

En la fase dos, la dimensión técnica se inició con una nueva organización del Estado con transparencia y control social, con ajustes procesos y procedimientos que dieron competencias a la Defensoría del Pueblo para el cumplimiento de la ley. En la dimensión política se da el diálogo entre gobernantes y gobernados de manera representativa, sin embargo, el aspecto de la evaluación se comprende como una obligación en la rendición de cuentas a la sociedad. En la dimensión institucional se implementaron instrumentos de transparencia tales como páginas web, manuales, sistemas informáticos, de gestión, planificación de gobierno por resultados, participación ciudadana, códigos de éticas institucionales, entre otros (Jara-Íñiguez y Cedeño-Alcívar, 2019).

## México

Los procesos de modernización de la administración pública tienen sus inicios en la década de 1980. Luego de varias reformas administrativas, se desarrollaron programas enfocados a la descentralización administrativa donde se integraron políticas públicas orientadas a ese fin (Casanova, Carreño y Reta, 2009). En el marco de este programa se establecieron acciones tendientes a reformar los municipios, descentralizar los servicios educativos y de salud y políticas para promover el desarrollo regional, así como la reducción de trámites administrativos en la prestación de los servicios y bienes públicos (Sánchez González, 2009).

Se crearon programas de modernización de la administración pública con dos fases: planificación estratégica y enfoque de calidad y reingeniería de procesos. Se creó un Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo. El Programa de Mejoramiento de la Gestión tuvo objetivos bien definidos orientados a mejorar la calidad en bienes y servicios, aumentar la productividad en las instituciones, reducir costos con la optimización de recursos y evaluar el desempeño en las entidades gubernamentales.

También se estableció el Presupuesto basado en Resultados, donde se propuso poner en funcionamiento programas y proyectos alineados con el PNUD (objetivos estratégicos, indicadores, metas, seguimiento enfocado a resultados, y asignación de recursos estrategias y resultados de evaluación (Sánchez González, 2009). Estas acciones se dieron mediante medidas como la publicación de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, dando origen al Instituto Federal de Acceso a la Información, a la implementación del Servicio Profesional de Carrera y a la creación de la Secretaría de la Función Pública (Sánchez González, 2009).

La revisión sugiere que en los países donde se desarrollaron estas reformas gerenciales se estableció un servicio civil de méritos, a fin de que la gestión pública gerencial reemplazara a la administración pública burocrática, y este era uno de los retos para los países de Latinoamérica, debido a que en su momento no consideraron los elementos del modelo burocrático contemplados en países desarrollados, a pesar de que en algunos existían centros de excelencia con normas de meritocracia (CLAD, 1998).

## Escenarios futuros

Adelantarse a los escenarios futuros implica la puesta en marcha de una visión estratégica para la implementación de políticas públicas. Existe desconocimiento de las tendencias internacionales; los estudios se dan en función de situaciones nacionales, las políticas se establecen con orientaciones de mercado sin tomar en cuenta componentes de productividad, igualdad y participación. Este tipo de acciones ante la carencia de perspectivas futuras, implican mayor vulnerabilidad ante nuevos acontecimientos (Bitar, 2014).

Tabla 1. Tendencias mundiales a diez años para América Latina (2014-2024).

<b>TENDENCIAS MUNDIALES A DIEZ AÑOS PARA AMÉRICA LATINA (2014-2024)</b>	
<b>Tendencias</b>	<b>Consideraciones relevantes</b>
<b>Tecnologías disruptivas</b>	Aquellas en gestación y cuya difusión transformaría sustancialmente la producción, el empleo, el bienestar, la gobernabilidad y las relaciones humanas
<b>Escasez de recursos naturales</b>	Ejemplo, agua, alimentos, energía y minerales; cambios en la demanda e innovaciones tecnológicas
<b>Transformaciones demográficas</b>	Desplazamiento del poder, nuevos mercados, clases medias en ascenso, migraciones
<b>Urbanización y expansión de las ciudades</b>	Concentración de la población, demanda de infraestructura y servicios básicos, calidad de vida, competitividad de las ciudades
<b>Cambio climático</b>	Efectos en la agricultura, oportunidades de crecimiento verde, conciencia ciudadana y cambios de comportamiento
<b>Gobernabilidad democrática</b>	Ciudadanos globales interconectados, impacto de nuevas tecnologías en las relaciones sociales, transparencia, seguridad, violencia y crimen organizado, ciberataques.

Fuente: elaboración propia (2021), basado en Sergio Bitar (2014), p. 15.

Con esta situación y acontecimientos no previstos en su momento, es preciso establecer formas que permitan anticiparse, siendo necesario dar seguimiento a tendencias mundiales que pueden tener un gran impacto en el futuro. En la Tabla 1 se muestra, en base a registros de estudios a nivel mundial de tendencias realizada en 2014 con una visión prospectiva de por lo menos diez años, que son importantes para Latinoamérica y que todavía tienen la opción de alcanzarse al cierre de la década de 2020-2030.

Ante estos escenarios, es preciso plantearse cuáles son los retos para América Latina, los objetivos, las tendencias y acciones a seguir. En las décadas de 1950-1960, la planificación funcionaba según métodos de acuerdo con los apoyos políticos que con el tiempo han variado con la globalización; en cambio, los países desarrollados se han enfocado en estudios de grandes alcances acompañados de estrategias.

Esto ha favorecido que se desarrollen temas en aspectos económicos, de inversión, de riesgos políticos y sociales, o de planificación estratégica con visión a futuro en instituciones internacionales. Incluso, algunos países de la región han desarrollado estudios a largo plazo, como los planes nacionales de Brasil 2022, México 2042, Chile 2025, o Plan Perú 2025 (Bitar, 2014); a nivel nacional, existe un plan estratégico nacional con visión de Estado alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Se considera que hay inconvenientes, que no existe una vía única, ni una composición para la profesionalización de los servicios públicos. No se tomó en cuenta el aspecto de la eficiencia administrativa, y se hizo necesario aumentarla con los pocos recursos que tenían los gobiernos. El (CLAD, 1998), consideraba que para los países latinoamericanos este aspecto era fundamental, dado que las naciones son pobres,

hay desigualdad y es imperativo que los recursos se utilicen de forma óptima, por consiguiente, la democratización, eficiencia y flexibilización organizacional son componentes importantes en la modernización de la administración pública. La reforma gerencial se fundamenta en la profesionalización de la burocracia con participación central del Estado, en función a ello, el (CLAD, 1998), propuso que se formularan políticas públicas con regulaciones en el control de los servicios, contando con servidores calificados, en cuya estabilidad laboral no interfiriera el aspecto político.

### **Conclusiones y/o Recomendaciones**

Con base en los resultados obtenidos, se ha podido arribar a dos conclusiones básicas que se centran en el eje de la investigación. En primer lugar, los principios que orientan la Nueva Gestión Pública son prácticas administrativas encaminadas a una mayor competitividad, con un modelo gerencial enfocado al logro de resultados, atención a los ciudadanos, satisfacción de las demandas sociales, y prontitud en los servicios y bienes que ofrece. Con una descentralización y una orientación a la liberación del mercado con eficacia y eficiencia, actúa mediante procesos de reestructuración, reingeniería, reinención, realineación y reconceptualización. Estas acciones traen como resultado cambios y transformaciones profundas en la gestión pública, donde se visualiza al Estado como una herramienta para el progreso y cambios económicos, políticos y sociales de un gobierno.

En segundo lugar, es importante corroborar que el proceso que enmarca el desarrollo de la Nueva Gestión Pública en Latinoamérica determinó que, al cierre de la década 2010-2020, los países todavía se enfrentan a las mismas demandas sociales, crisis económicas, privilegios políticos y una mala distribución de los ingresos que permeaba el entorno latinoamericano en 1988. Por este motivo se han suscitado cambios en Latinoamérica con la implicación de la participación ciudadana como un elemento de la Nueva Gestión Pública, donde se integran el Estado, la sociedad civil y el mercado, de donde se desprende que desde el nivel gerencial se mejora la gestión

pública y por ende el aumento de gobernabilidad en los sistemas políticos, aunque se hace necesario que los gobiernos instauraren mecanismos en reformas gerenciales que permitan la implementación de la participación ciudadana, como elemento principal de cambios que propicien mejor gobernabilidad para atender las demandas sociales.

La investigación también establece que la Nueva Gestión Pública sienta las bases para mejorar la estructura del Estado y contribuye con la nueva visión que se debe otorgar a la prestación de servicios públicos. Aunque su surgimiento no es reciente, sí constituye un nuevo paradigma en cuanto a la reconfiguración de los países latinoamericanos que siempre se han mantenido alejados del proceso de modernización propio de los países industrializados. No representa una panacea a los males que aquejan a la región, pero sin duda alguna sí es un factor que puede contribuir a encaminar el rumbo que deben seguir los países democráticos que requieran enfrentar el cambio para avanzar hacia su desarrollo.

## Referencias Bibliográficas

- Araya, E. y Cerpa A. (2009). La nueva gestión pública y las reformas en la administración pública chilena, *Revista de Estudios Politécnicos*. VII(11), pp.21-29.
- Asinelli, C., Álvarez Travieso M. F. y Yodert P. (2008). El proceso de modernización del estado en la Argentina: características y particularidades de un pensamiento propio e innovador. *Cuadernos de Administración*, 39, pp. 83-95.
- Avijit, B. (2020). *New Public Management: Meaning, 10 Principles, And Features*. School of Political Science. Web. 17 jun. 2020  
< <https://schoolofpoliticalscience.com/new-public-management/>>
- Bitar, S. (2014). *Las tendencias mundiales y el futuro en América Latina*. Santiago, Chile: Cepal.
- Casanova A. F., Carreño C.J. y Reta M. C. (2009). La modernización de la Administración Pública en México. *Revista de Administración Pública*, XLV(3). pp. 13-49.
- Cepal. (2014). *Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe*. Chile. Naciones Unidas.
- Cepal-Ilpes. (2018). *Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe. Un gobierno abierto centrado en el ciudadano*. Santiago de Chile: Cepal-Ilpes.
- Chicá Vélez, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión de la pública. *Administración y Desarrollo*, 39(53), pp. 57-74.
- CLAD. (1998). *Una nueva gestión pública para América Latina*. Caracas: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- CLAD. (2020). *Sobre la reforma del Estado y de la administración pública*. Lisboa, Portugal.
- Cruz-Vargas, B. G. y Díaz-Navarro J.C. (2020). La gestión pública como clave en el fortalecimiento de las empresas del Estado ¿Utopía o realidad?. *Polo del Conocimiento*. 5(10), pp. 334-347.
- Guadamarra S., G. (2003). Gerencia pública y política social en Latinoamérica. *Economía, Sociedad y Territorio*, IV (13), pp. 127-162.
- Guerrero, O. (2003). Nueva Gerencia Pública: ¿Gobierno sin política?. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(23), pp. 379-395.
- Guevara B., A., Espejel M. J. y Flores V. M. (2010). Los retos de la Nueva Gestión Pública en América Latina. *Espacios Públicos*, 13(27). pp. 33-46.
- Jara-Íñiguez I. y Cedeño-Alcívar J. (2019). Transparencia y nueva gestión pública en Ecuador. *Temas emergentes sobre gobierno y administración pública*. Ecuador: Instituto de Altos Estudios Nacionales. pp. 205-223.
- Kalimullah, N. A., Ashraf K. .M. y Ashaduzzaman Nour M.M. (2012). *New Public Management: emergence and principles*". *BUP Journal*, 1 (1), pp.1-22.
- Kearny, R. C. y Hays S. W. (1998). *Reinventing Government, The New Public Management and Civil Service Systems in International Perspective: The Danger of Throwing the Baby Out with the Bathwater*. ASPA. American Society for Public Administration. *Review of Public Personnel Administration*, 18(4), pp. 8-54.
- Keating, M. (2001). Reforma de la gestión pública y desarrollo económico y social. *Revista OCDE sobre Presupuesto*. 141-212.
- Li, X. y Yunlong. D. (2020). Holistic governance for sustainable public services: reshaping government–enterprise relationships in China’s Digital Government context. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, pp. 1-20.



- López, A. (2002). La nueva gestión pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual. Madrid: Instituto Nacional de la Administración Pública.
- López, A. y Corrado A. (2007). Desarrollo institucional y reforma del Estado: indicadores de gestión para el monitoreo de las políticas de modernización en el sector público. Buenos Aires: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Morales Casetti, M. (2014). Nueva Gestión Pública en Chile: orígenes y efecto. *Revista de Ciencia Política*, 34(2), pp. 417-438.
- Morgan-Evans, Ll. V. (2000). La modernización de las administraciones públicas. *Anuario de la Facultad de Derecho, Universidad de Extremadura*, 18, pp. 461-470.
- Ramírez, B., M. F. (2009). Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del New Public Management. *Estudios Políticos*, 34, pp. 115-141.
- Salgado L., A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y reto. *Liberabit*, 13(13), pp. 71-78.
- Sánchez de Martínez de A. M. (2013). Diseño de investigación. Principios teóricos metodológicos y prácticos para su concreción. *Anuario Escuela de Archivología*, IV (2012-2013), pp. 37-63.
- Sánchez G., J. J. (2009). El cambio institucional en las reformas y modernización de la administración pública mejicana. *Gestión y Política Pública*, XVIII(1), pp. 67-105.
- Torres F., J. (2008). Marco conceptual de la gerencia pública para América Latina. *Ciencia Administrativa*, 1, pp. 11-18.