

# GESTIÓN PÚBLICA LATINOAMERICANA: MUTACIÓN CONSTANTE EN EL SIGLO XXI

*Gregori Gonzalo Ladera Herrera<sup>1</sup>*

## **Resumen**

Pretendo con este escrito, discutir sobre los diferentes arquetipos que han tipificado la gestión pública latinoamericana, y como han venido exhibiendo una mutación constante en el siglo XXI. Sustentada en el enfoque hermenéutico-dialéctico de la línea de investigación “Estudios de la Organización y la Administración Pública en el marco de una nueva sociedad”, procuro referir la evolución del manejo de los asuntos públicos y de gobierno, así como las nuevas tendencias en la gestión pública en América Latina, partiendo del paradigma burocrático imperante desde la década de los treinta, y que se mantuvo vigente hasta inicios de los años ochenta del siglo XX. Posteriormente damos paso al neoliberalismo ortodoxo que tipificó la gestión pública en la mayor parte de la década de los ochenta. De igual forma abordo la instauración del arquetipo conocido como la nueva gestión pública, que tipificó este contexto desde finales de los ochenta y se mantuvo hasta finales de la primera década del siglo

---

<sup>1</sup> Doctorado en Gestión de Investigación y Desarrollo de la Universidad Central de Venezuela. Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial. Magister Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos. Licenciado en Administración mención: Recursos Humanos. Profesor de Posgrado e investigador. Ha publicado más de 15 artículos en revistas científicas y de divulgación. Conferencista nacional e internacional. Autor del libro: “Gestión del conocimiento en la cadena de valor de las empresas mixtas: Un enfoque en el sector petrolero venezolano” Miembro del Staff de instructores internacionales en Quality GB International. Ha ocupado diversos cargos de dirección y gerencia en instituciones públicas y privadas. Árbitro de artículos científicos y de divulgación, en la revista Petroglifos - Consultor empresarial. Presidente de ASOVEABPRO. [gregladera@gmail.com](mailto:gregladera@gmail.com)

XXI. Luego presento la tendencia presente desde finales de la primera década del siglo XXI, hasta el contexto actual, tipificado en la gestión por resultados, exhibiendo finalmente el neo paradigma de la modernidad, denominado dirección y gestión por rankings. Esta investigación tipifica el resultado parcial del Estudio sobre la Evolución de la Gestión Pública en América Latina en el siglo XXI, que efectúa el autor del presente artículo. Como hallazgos preliminares refiero que la gestión pública latinoamericana viene sufriendo una mutación y solapamiento constante en el inicio de este siglo, fundamentada en procesos contextualizados y evolutivos, destacando la figura de los rankings y la redefinición de la evaluación del desempeño, como factores clave en este arquetipo.

**Palabras clave:** Gestión pública, valor público, gestión por resultados, rankings

### **Abstract**

With this writing, I intend to discuss the different archetypes that have typified Latin American public management, and how they have been exhibiting a constant mutation in the 21st century. Based on the hermeneutic-dialectical approach, within the framework of the line of research “Studies of the Organization and Public Administration in the framework of a new society”, I try to refer to the evolution of the management of public affairs and government, as well as new trends in public management in Latin America, based on the prevailing bureaucratic paradigm since the 1930s, and which remained in force until the early 1980s. Later we give way to orthodox neoliberalism that typified public management in most of the eighties. In the same way, I address the establishment of the archetype known as the new public management, which typified this context since the end of the eighties and was maintained until the end of the first decade of the 21st century. Then I present the current trend from the end of the first decade of the 21st century, to the current context, typified in management by results, finally exhibiting the new paradigm of modernity, called management and management by rankings. This research typifies the partial result of the Study on the Evolution of Public Management in Latin America in the 21st century, carried out by the author of this article. As preliminary findings, I refer to the fact that Latin American public management has been undergoing a constant mutation and overlap at the beginning of this century, based on contextualized and evolutionary processes, highlighting the figure

of rankings and the redefinition of performance evaluation, as key factors in this archetype.

**Keywords:** Public management, public value, management by results, rankings.

## Introducción

Existe una constante universal que es la inevitabilidad del cambio. De esta particularidad no escapa el Estado como procurador y garante de la satisfacción y bienestar de la ciudadanía, y es a través de la administración pública que este cambio se materializa. El Estado se puede concebir como un todo indisociable<sup>2</sup>, una organización económica a la que se pertenece sin demasiada elección. Podemos definirlo como una metaorganización<sup>3</sup> a la que se tienen que supeditar las instituciones públicas, y la ciudadanía en general, quienes no tienen otra opción que ajustarse a sus preceptos y normativas. Este artículo se asienta en una hermenéusis dialéctica y compleja, donde procuro discutir sobre las filosofías administrativas que enmarcan los disímiles arquetipos en materia de gestión pública que han prevalecido en Nuestra América en los últimos años, enfatizando en las nuevas tendencias de gestión de los asuntos públicos y de gobierno en el siglo XXI.

El nuevo consenso administrativo en América latina, emergió como resultado de los cambios acontecidos en el contexto internacional en el ámbito político y económico, como consecuencia del indetenible avance de la era digital, el desarrollo tecnológico, así como de los nuevos requerimientos y demandas de la sociedad. Estos cambios fueron producto también del agotamiento de modelos administrativos ligados a políticas neokeynesianas<sup>4</sup>, que en este escrito denominamos arquetipo

2 La palabra indisociable es usada en el lenguaje corriente para referirse a aquello que no puede ser separado o disociado.

3 Estructura o sistema que supera los límites físicos de un organismo o institución. En educalingo, diccionario español. Disponible en: <https://educalingo.com/es/dic-es/organizacion>

4 Los Neokeynesianos son jóvenes: George Mankiw, David Romer y Edmund Phelps (Columbia University). Phelps, nacido en 1933, es considerado el principal teórico de la Escuela, Mankiw, nacido en 1958, y educado en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, es cate-drático de Harvard. David Romer, educado en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, es profesor del Instituto Tecnológico de Massachusetts y Columbia. Los Neokeynesianos nacen en un entorno de declinación del monetarismo y ocaso del Neoliberalismo (1980 - 2000). Víctor Giudice Baca (La Escuela Neokeynesiana: Desarrollo y Aportes. Revista. En: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe>

burocrático, que condujeron al “Estado benefactor”, a la ineficiencia gubernamental y a la alta burocratización del sector público, pero también por las privaciones y restricciones de las políticas y filosofías neoliberales ortodoxas, enmarcadas en este estudio en lo que definimos como “Estado mínimo”, igualmente incidió de forma considerable la rediscusión de la valoración del mercado, del Estado en el desarrollo y fomento del bienestar social y la equidad.

Producto de esta revolución, la gran mayoría de los países latinoamericanos incorporaron experiencias de reformas en el sector público persiguiendo las ideas y mejores prácticas gerenciales enunciadas por las corrientes conocida como Nueva Gestión Pública, también llamada consenso de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), en donde se promueve la implementación y aplicación de prácticas, esquemas, procesos y métodos característicos del sector empresarial al sector público.

De acuerdo con las consideraciones precedentes, el presente escrito refiere inicialmente, las políticas, acciones y filosofías administrativas del sector público hegemónicas durante el predominio del “Estado benefactor o populista” y, en una segunda parte, durante el periodo conocido como del “Estado mínimo o neoliberal ortodoxo”. Posteriormente el escrito detalla y analiza las tendencias y filosofías de la “nueva gestión pública” que fueron promovidas en Latinoamérica, como parte del consenso de la OCDE, y que se convirtió en un paradigma administrativo predominante en Nuestra América. Posteriormente, se describe y analiza la nueva tendencia en la gestión pública latinoamericana, fundamentada en la gestión por resultados, como una variante de la NGP, y que se asienta en la evaluación del desempeño. Finalmente presento el neo paradigma de la modernidad, que se conoce como el direccionamiento por rankings, como la nueva tendencia predominante en la gestión de los asuntos públicos y de gobierno en la tercera década del siglo XXI.

Pretendo con este escrito, discutir sobre los diferentes arquetipos en materia de gestión pública que han predominado en América Latina en los últimos años, enfatizando en las nuevas tendencias en la administración de los asuntos públicos y de gobierno en el siglo XXI. Abordo el sujeto de estudio desde la postura del paradigma hermenéutico-dialéctico, seleccionando la metodología cualitativa para ejecutar este estudio tipificado por la complejidad de las relaciones humanas, describiendo los aspectos más relevantes en las tendencias de la gestión pública en la región.

En el mismo orden y dirección de lo enunciado precedentemente, el desarrollo de la investigación me conduce a indagar sobre el contexto actual de la gestión pública latinoamericana, caracterizada por la pandemia del COVID-19, la abrumadora aceleración de la transformación digital, la incertidumbre reinante y los cambios permanentes; esperando en consecuencia las naciones latinoamericanas, una oportuna respuesta por parte del Estado a la demanda de la ciudadanía, a través de la utilización e implementación de mejores prácticas, lecciones aprendidas y experiencias extrametódicas. El resultado que se demanda con este accionar no es más que la generación de valor público, que incrementa considerablemente la confianza, los niveles de satisfacción y la calidad de vida de los ciudadanos, mitigando el excesivo formalismo, entendido como la proliferación de normas, políticas y procedimientos, burocráticos en la gestión pública latinoamericana.

## **La Gestión Pública en América Latina**

Cuando nos referimos a la gestión pública latinoamericana inmediatamente pensamos en su constante dinamismo. Su evolución y adaptabilidad a lo largo de los siglos, le ha permitido adoptar novedosos arquetipos de acuerdo con el contexto y las circunstancias políticas, económicas y sociales que tipificaron cada contextualización epocal. Dentro de su transitar histórico, se ha caracterizado por la implementación de estrategias como la planeación del desarrollo, como factor clave para el sustento de la gestión y los asuntos públicos y de gobierno. Esta dinámica fue evolucionando y en el marco del progreso que lo identificó, agregó otros ejes articuladores como la evaluación del desempeño, la rendición de cuentas a la sociedad como elementos coadyuvantes para el fortalecimiento de la gestión pública, entre otras variables que por razones de interés de este artículo no voy a detallar.

Con base en las ideas expuestas, y por el interés que reviste la temática para la investigación en progreso, resulta clave señalar que un lugar transcendental en la dinámica de posiciones evolutivas sobre la reforma a la administración en América Latina, fue el concerniente a la privatización como factor medular en el cambio estructural que demandaba la modernización. En esta línea estratégica se inscribieron enfoques que visualizaban a la empresa privada como la solución a la gran mayoría

de los desarreglos públicos, esto bajo la percepción que un grupo de ciudadanos organizados podría asumir y enfrentar con mayor probidad y eficiencia los inmensos problemas sociales, al mismo tiempo que esta praxis coadyuvaría a minimizar la opacidad en los asuntos públicos.

Sobre esta particular, la experiencia ha venido evidenciando que las administraciones públicas latinoamericanas tienen un largo camino por recorrer para asumir el costo de su estructura y complejidad y no transferir este costo a sus ciudadanos. Si uno se pregunta, por ejemplo, ¿por qué habitualmente los datos son pedidos por distintos organismos públicos de forma parecida en reiteradas oportunidades, y deben ser informados por parte de personas físicas o jurídicas en repetidas ocasiones?, la respuesta generalmente la podemos encontrar en este bajo nivel de interoperabilidad<sup>5</sup> (Pando y Poggi, 2009).

La necesidad de identificar esas construcciones e irregularidades históricas que han mantenido el status quo en la gestión pública latinoamericana, me conduce a la indagación sobre como la corrupción, la ineficacia, el irrespeto por los marcos regulatorios, por parte de los gobiernos de la región para proveer los servicios públicos fundamentales, son problemas que en mayor o menor medida deben sobrellevar los países latinoamericanos, incluso en una proporción mucho mayor, que otras regiones del mundo en desarrollo. Estas debilidades constituyen una gran barrera para el progreso económico y para el desarrollo social en la región. Particularmente, el tema de la corrupción ha estado en boga en casi todas las discusiones en materia de gestión pública en América Latina durante las últimas décadas. A partir de la década de los ochenta en el siglo XX, esta temática ha estado lamentablemente presente en prácticamente toda la región (Morris y Blake, 2009).

Lo descrito anteriormente, se deriva porque se asumió que la ola democratizadora y los supuestos éxitos económicos pos reformas estructurales tendrían que haber generado niveles menores de corrupción, cuestión que de acuerdo con la revisión de la literatura y la experiencia propia de los ciudadanos latinoamericanos dista de ser así (Rehren, 2009). Bajo este

---

5 Es la capacidad de dos o más sistemas o componentes para intercambiar la información y usar la información que se ha intercambiado. La interoperabilidad representa la capacidad para correr procesos sin interrupciones, a través de las fronteras organizativas, sin perder el contexto ni el significado. En Naciones Unidas (2021). Guía de implementación de la facilitación del comercio. Disponible en: <https://tfig.itcilo.org/SP/contents/interoperability.htm>

posicionamiento, en algunos países de la región comenzaron a gestarse algunos procesos conducentes a la desincorporación y venta de empresas públicas, fundamentalmente en la década de los noventa. Este direccionamiento posibilitó la contemplación de herramientas tendentes a eficientar y solucionar las crisis por las que atravesaban algunas naciones latinoamericanas, implementando para ello estrategias como la privatización, la desregulación, entre otros instrumentos de política económica que fueron considerados en esta búsqueda de fortalecimiento del Estado.

No pretendo ser ajeno a la realidad que enmarca el escenario de la gestión pública latinoamericana, las sucesivas crisis económicas y políticas que afectaron a la región desde los años ochenta han constituido una fuerza determinante para obligar a reformar al Estado, y han hecho dirigir la atención de los gobiernos nacionales hacia la reorganización de la administración pública. En la actualidad se espera que el Estado responda, a través de buenas prácticas de gestión, a las demandas de los ciudadanos. El resultado de su accionar, que no es otra cosa que la generación de valor público, debe procurar mejorar su calidad de vida. El reclamo social respecto de un Estado mejor es incuestionable para cualquier agenda política y para cualquier gestión de gobierno que pretenda superar los tradicionales escollos a la eficiencia de la gerencia pública (Ferreira, 2014).

En los últimos años, la pérdida de credibilidad del sector público como gestor del bienestar ciudadano, ha llevado a demandas con gran impacto en la construcción de políticas públicas. En otras palabras, en América Latina se han robustecido las razones por las cuales sus pueblos han estado en las calles de sus ciudades, como refleja el informe de Latinobarómetro (2020), realizado en plena pandemia del COVID-19. Los resultados muestran que no hay ilusión, no se ha disipado el malestar anterior, sino que parece reafirmarse la decisión de no ceder en la demanda de una vida mejor. En este escenario, todas las demandas se vuelven más inelásticas.

### **El declive del “Estado benefactor” en la gestión pública latinoamericana**

La segunda década del siglo XX se caracterizó por la presencia de un paradigma administrativo predominante en la gestión pública latinoamericana, el burocrático, estrechamente vinculado con las tendencias regionales que enmarcaron esa época, producto de las revoluciones sociales que caracterizaron ese contexto en la región. Las filosofías que

condujeron este modelo administrativo apuntaban que el sector público más que el privado era el más significativo, eficiente y necesario para el desarrollo, por encima de cualquier otro agente, como el propio mercado y el sector privado. De esta forma, se impuso como arquetipo lo que se conoce actualmente como el modelo burocrático weberiano<sup>6</sup>, también llamado “Estado benefactor”<sup>7</sup> o modelo de sustitución de importaciones, que generó, por más de tres décadas, estabilidad y crecimiento económico, en algunos países de la región. Bajo esta perspectiva, lo importante no era tanto la ganancia y la competitividad, sino el bienestar social, tratando de satisfacer las demandas históricas y las reivindicaciones prometidas.

A partir del informe de la Comisión Hoover<sup>8</sup>, elaborado una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial, se comenzaron a tejer una serie de especulaciones y análisis orientados a la gran problemática que se

- 6 Término que hace referencia a los grandes aportes brindados a la ciencia por Max Weber. (Erfurt, Prusia, 1864 - Múnich, Baviera, 1920) Sociólogo alemán que opuso al determinismo económico marxista una visión más compleja de la historia y la evolución social. Para Weber, las estructuras económicas y la lucha de clases tienen menos importancia que otros factores de naturaleza cultural, como la mentalidad religiosa o filosófica o incluso la ética imperante; así, en *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* (1905), obra clásica de la por entonces naciente sociología, vio en la espiritualidad protestante el caldo de cultivo que favorecería el desarrollo del capitalismo en el norte de Europa. En *Biografías y Vidas*. Disponible en: [https://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/weber\\_max.htm](https://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/weber_max.htm)
- 7 El Estado benefactor se desarrolla en años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, en el contexto de un nuevo modelo de regulación del ciclo económico social. Este nuevo modelo tiene una amplia génesis en la que se entrecruzan desde elementos específicamente políticos, la necesidad de integrar políticamente a la clase obrera, hasta elementos vinculados a las modalidades del proceso productivo, singularmente la producción en masa. En este nuevo modelo el Estado iba a tener una función activa. Por una parte, actuó como gestor colectivo de la economía, que se tradujo en el crecimiento del sector público. La socialización de grandes áreas de la economía se perfilaba como un elemento novedoso respecto del capitalismo de finales del siglo XIX y comienzos del XX. Por otra parte, el Estado actuó como un elemento que intentaba paliar los efectos sociales negativos derivados del capitalismo. En: Bilbao, Andrés (1990). *La lógica del Estado de Bienestar y la lógica de su crítica: Keynes y Misses*. Universidad Complutense de Madrid. España. Disponible en: <chromeextension://efaidnbmninnnibpcajcgclcfndmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fddd.uab.cat%2Fpub%2Fpapers%2F02102862n34%2F02102862n34p13.pdf&clen=625170&chunk=true>.
- 8 La Comisión Hoover, un cuerpo de 12 miembros encabezado por el presidente Herbert Hoover. se formó en 1947 como una reacción al rápido crecimiento en el gobierno de los Estados Unidos después de la Gran Depresión. Este crecimiento fue el resultado de una nueva legislación de que tanto el presidente Franklin Roosevelt Trato - una serie de programas gubernamentales diseñados para hacer que los estadounidenses desempleados vuelvan a trabajar - y los esfuerzos del país en la Segunda Guerra Mundial. En:



generaba producto de la debilitada permanencia del modelo burocrático en la gestión pública, a pesar de los esfuerzos que incesantemente se realizaban intentando mitigar las falencias de este arquetipo. En la década de los ochenta del siglo XX, comenzó a presentarse una considerable disminución de los ingresos, lo que aunado a los elevados costos de los servicios productivos, incitaron a los gobiernos latinoamericanos a la implementación de medidas conducentes a eficientar los recursos en la administración pública. En este sentido, emergió la figura de la subcontratación, caracterizada por la articulación funcional de las instituciones públicas con organizaciones del sector privado, en donde los segundos producían bienes y servicios públicos, y estos últimos supervisaban las entregas para garantizar la eficiente ejecución procesual.

Es oportuno destacar, que esta tendencia económica, política y administrativa llegó a su fin en varios países de la región a inicios de la década de los ochenta del siglo XX, como consecuencia de la gran crisis económica, el desplome de los precios internacionales del petróleo que acontecieron a finales de la década de los setenta, el considerable incremento del endeudamiento externo, la corrupción galopante que tipifica la gran mayoría de los países de la región, la sub-administración de los recursos, así como por el elevado costo del aparato administrativo. Esta extinción del paradigma burocrático de compromiso social, se dio también como parte de las tendencias internacionales en la que se impuso el modelo neoliberal ortodoxo<sup>9</sup> impulsado desde los Estados Unidos por Ronald Reagan<sup>10</sup> y

---

¿Qué es la comisión Hoover? prcommercialre.com (2021). Disponible en: <https://www.prucommercialre.com/que-es-la-comision-hoover/>

9 El proceso que ha seguido el modelo neoliberal surge nítidamente a partir de la crisis de los ochenta, aunque sus orígenes se remontan a la década anterior. El neoliberalismo adquirió carta de ciudadanía en América Latina con un discurso que buscó interpretar la crisis apropiándose posteriormente del proceso de modernización que emergió de ella. Se constituyó inicialmente como una "ideología de la transición" con el objeto de crear nuevas condiciones favorables para legitimar la construcción del futuro. De esa manera, la llamada nueva derecha latinoamericana sentó las bases para la constitución de un nuevo proyecto político-económico justificado por la necesidad de la reinserción de la región en el marco de la globalización de la economía. En: Jiménez, Edgar. (1992). El modelo neoliberal en América Latina. Sociológica. Revista del departamento de sociología. Volumen: Año 7, número 19. México. Disponible en: <http://www.sociologicamexico.azc.uam.mx/index.php/Sociologica/article/view/806/779>

10 Ronald Reagan declaraba que el gobierno no era la solución a los problemas, sino que era el problema.

por Margaret Thatcher<sup>11</sup> desde Inglaterra, en medio además de las graves dificultades económicas y políticas de los países del bloque socialista.

Esta novedosa corriente de pensamiento, se robusteció en la fundamentación de los planteamientos de Olson (1992), quien cuestionó inflexiblemente la insuficiente productividad y los limitados incentivos de las disímiles formas colectivas de producción, haciendo hincapié en los incentivos de la forma individual, característica del modelo neoliberal ortodoxo. El reto que se les presenta a los países latinoamericanos, radica fundamentalmente en la edificación de un Estado que pueda afrontar los grandes desafíos que tipifican el contexto de la sociedad postindustrial actual, así como el indetenible avance de la era digital que tipifica el siglo XXI. Este debe garantizar y viabilizar el acatamiento y honra de los compromisos económicos adquiridos, así como también velar por la protección de los derechos sociales y la competitividad de cada una de las naciones norteamericanas en el entorno internacional.

De acuerdo con lo descrito, a partir de la década de los ochenta se reorientaron las políticas y filosofías en la administración pública latinoamericana, adaptando el nuevo modelo privatizador que tipificó este arquetipo, distanciándose considerablemente de las políticas neokeynesianas que caracterizaban el modelo burocrático

## **El neoliberalismo ortodoxo y su efecto privatizador**

El nuevo modelo gerencial, que constituyó un segundo arquetipo en la administración pública, partió de principios antagónicos a lo que fue el pasado modelo burocrático de compromiso social. Por un lado, del Estado ineficiente y omnipresente<sup>12</sup>, se pasó al Estado mínimo, en la que lo que importaba era la productividad, el ahorro y la disminución del gasto gubernamental, dejando atrás los principios del compromiso social y las banderas de la revolución. Por el otro lado, la economía cerrada y el desarrollo estabilizador dieron lugar a la apertura comercial, la privatización, la globalización de los procesos productivos y las finanzas, así como al predominio del mercado (Roel, 1999).

---

11 Margaret Thatcher nombraba a gerentes de empresas privadas como encargados de hacer más eficiente al sector público.

12 Se entiende por omnipresente, que está presente en muchos lugares y situaciones y da la impresión que está en todas partes.

De esta forma, inició un indiscriminado proceso de privatización de las empresas públicas, el despido de miles de burócratas, la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, para dar lugar a un modelo sustentado en el libre mercado, la economía abierta, el libre cambio de divisas y el privilegio de los mecanismos de mercado por encima del Estado y el bienestar social. Tal como refiere Valdez (2019), representó una época en la que el libre mercado fue concebido como el único criterio para que la sociedad creciera, sobreponiéndose a la igualdad y la fraternidad que fueron fundamentos éticos y sociológicos medulares en el modelo nekeynesiano.

En el contexto latinoamericano, a diferencia del modelo burocrático, este novedoso modelo posburocrático propagaba la preeminencia de lo administrativo sobre la política y la necesidad de reorientar las prioridades del gobierno hacia áreas estrictamente necesarias, proveyendo un predilecto papel y un holgado espacio a la iniciativa del sector privado como promotor del desarrollo económico en la región. Durante el progreso de este arquetipo se impulsaron una serie de acciones tendentes a la venta, desmantelamiento y privatización de un elevado porcentaje de las empresas públicas, viabilizando a través de una serie de reformas legales, la desregulación y simplificación administrativa, impulsando la participación del sector privado nacional y extranjero en los servicios y empresas otrora de carácter público a través de concesiones o coparticipaciones y la implementación de programas de ajuste y recorte presupuestal al gasto público.

En relación con la administración pública, se produjo una mutación gerencial, de gran envergadura, en la que los administradores de compromiso social y de fuerte tipificación revolucionaria, propio del pasado, fueron suplidos por gerentes públicos con marcada tendencia a la modernización, a eficientar la gestión, a la reducción del gasto público y la productividad. Como refería (Friedman, 1995) “Hacer más con lo mismo” mitigando considerablemente la burocracia, como principio rector del nuevo modelo administrativo característico del Estado neoliberal ortodoxo.

Las filosofías que acompañaban a esta nueva tendencia administrativa privilegiaban el libre mercado, introduciendo una nueva racionalidad administrativa a los asuntos públicos y de gobierno, estimulando la creencia en que el sector público es menos eficiente que el privado y que la predominancia del espíritu empresarial debería tipificar el nuevo paradigma de la administración pública. Este modelo posburocrático implicaba la

búsqueda de la estabilidad macroeconómica (Friedman, 1995), el análisis de costo y beneficios gubernamentales, el redimensionamiento del Estado y la consecuente reducción del tamaño de la administración pública. Este modelo implicaba también una redefinición de la disciplina fiscal y tributaria, así como también tasas de interés determinadas por el mercado, libertad de cambio de divisas, certidumbre en los derechos de propiedad, entre otras medidas consideradas durante el progreso de este arquetipo.

Sin embargo, este nuevo modelo de gestión pública, de marcada orientación conservadora, en boga desde los ochenta hasta finales de la década de los noventa, no pudo resolver los problemas de pobreza, marginación social, deterioro ecológico, ineficiencia gubernamental y subdesarrollo económico, como tampoco lo había podido hacer, en una perspectiva largoplacista, el arquetipo burocrático de corte neokeynesiano. Dicho de otra forma, no pudieron dar respuesta a las nuevas circunstancias y necesidades que la sociedad demandaba y le planteaba al gobierno.

## La Nueva Gestión Pública

Una extensa dialéctica, así como una amplia cantidad de escritos y debates, se ha generado desde que a principio de la década de los noventa se comenzó a acuñar y utilizar el concepto de la Nueva Gestión Pública (NGP) en el clásico texto de Hood<sup>13</sup> (1991), que ha sido reconocido como el texto precursor del debate académico sobre la NGP; y con el trabajo de Aucoin<sup>14</sup> (1990). En su afamada obra, Hood no estimula prácticas novedosas, sino que identifica un fenómeno para la época innovador que estaba aconteciendo en países anglosajones y que fragmentaba, por lo menos en teoría, con los paradigmas tradicionales de la administración burocrática y cuestionaba en gran medida los supuestos y premisas del estudio y la praxis de la administración pública.

---

13 Christopher Hood (1991), "A New Public Management for All Seasons?", *Public Administration*, vol. 69, primavera de 1991, Royal Institute of Public Administration, pp. 3-19. Christopher Hood es profesor de Administración Pública y Política Pública en la Universidad de Londres

14 Otro texto, sin duda fundamental, que sentó las bases de la discusión en torno a la NGP fue el de Peter Aucoin, "Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums", *Governance* 3, núm. 2 (1990): 115-137

Afortunadamente, junto a la retahíla de defensores a ultranza y críticos acérrimos se ha desarrollado, particularmente desde los años noventa, una corriente de investigación sólida que ha buscado explicar por qué ciertas herramientas empezaron a ser utilizadas en varios países para hacer frente a nuevos problemas en la administración del sector público. En esta tradición hay textos esenciales que intentan estudiar los procesos de reforma, evaluar sus alcances, entender sus resultados, diagnosticar sus límites, descifrar las diferencias entre países y entender su potencial utilidad en situaciones diversas (Cejudo, 2013: 18).

La modernización administrativa emergida en las últimas décadas del siglo XX, trajo consigo la necesidad de implementar modelos de gestión novedosos que proporcionaran respuesta a la crisis por la que atravesaba el Estado. Así, la NGP, constituyó una respuesta a los progresivos problemas del gobierno: déficit fiscal, ineficiencia de los servicios públicos y la desconfianza ciudadana. Como enuncia (Meléndez, 2016), la modernización administrativa trajo consigo la necesidad de crear herramientas que consintieran el involucramiento de la ciudadanía en la solución de problemas en los que el Estado no tenía la capacidad para intervenir, ya sea por falta de recursos públicos o por la excesiva burocratización

Organismos internacionales como el Banco Mundial (BM), la (OCDE), y también organizaciones regionales especializadas en administración pública, como el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), adoptaron la retórica, los términos y contenidos de la NGP. Esa combinación que viabilizaba la reducción de costos, flexibilizar burocracias, empoderar a los ciudadanos y mejorar bienes y servicios públicos representaba una oferta atractiva en sus recomendaciones a los gobiernos de todo el mundo. Sin embargo, no puede decirse que haya habido una convergencia en las reformas efectivamente realizadas. En múltiples gobiernos se adoptó un lenguaje similar y se establecieron objetivos parecidos, pero las iniciativas impulsadas variaron considerablemente de país a país, y respondían a las condiciones políticas peculiares de cada uno. Más aún, incluso cuando las reformas eran parecidas, sus alcances y efectos fueron distintos (Pollitt, 2000: 181-189).

La NGP introduce por tanto una nueva visión del usuario de los servicios públicos: el ciudadano como cliente. Este cambio significa convertir el servicio público, en el que el interés público se define a través de las

normas del servicio y los criterios profesionales de los funcionarios, en servicio al público, donde cada ciudadano puede transmitir su propia visión de la prestación que recibe, de su utilidad y de sus preferencias. Este novedoso arquetipo se inserta en un proceso global de transformación del Estado, se ha difundido a nivel mundial como eje central para el cambio y la modernización de las administraciones públicas. En el ámbito interno de los gobiernos estas transformaciones confluyen en lo que se ha dado en llamar nueva gestión pública, lo que implica asumir una serie de principios que definen una nueva forma de pensar la gestión gubernamental y la incorporación de nuevas pautas de desempeño institucional (Ferreira, 2014).

En la NGP existen dos puntos de suma relevancia, los cuales son: el puntal económico y el puntal organizacional. Respecto a dichos puntos, se puede palpar que la nueva gestión pública intenta provocar una influencia en dos dimensiones específicas de la actividad de gobierno; por una parte, en la redefinición de las funciones que le corresponden al Estado y por otra, en las posturas con las que se pretende dar solución al viejo problema de hacer la tarea del Estado más eficiente y eficaz (Ramírez y Ramírez, 2010).

## **Dos pilares fundamentales: Gobernanza y Valor Público**

En este momento del discurso, resulta perentorio referir a dos de los pilares fundamentales de la NGP, como son la gobernanza y el valor público. En primer lugar, es necesario precisar que en América Latina se usa casi siempre el término de gobernabilidad<sup>15</sup> y no el de gobernanza. La gobernanza es un concepto que tiene el potencial de unificar la extensa literatura sobre management y políticas públicas y que cualquier reflexión y acción en este campo debe girar en torno a la respuesta que se le dé a ¿cómo el sector público, sus agencias, programas y actividades deben ser organizadas y gestionadas para alcanzar los objetivos y metas públicas? La palabra *governance* es un neologismo y un concepto que proviene de la economía, y más concretamente de la teoría de los costos de transacción, ya en 1979 Oliver E. Williamson publicó un artículo titulado

---

15 Estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas societales y la capacidad del sistema político (estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz” (Camou, 2001:36)

“Transaction-cost economics: the governance of contractual relations”, sin embargo, no hay unanimidad a la hora de traducir governance, las más utilizadas son gobernanza y gobernación.

La Gobernanza surge como un nuevo estilo de gobierno, distinto del modelo de control jerárquico y de mercado, caracterizado por un mayor grado de cooperación entre los gobiernos y administraciones públicas y actores no gubernamentales en la hechura de las políticas públicas. Se espera que, a través de este proceso de elaboración de las políticas, fundamentado en la colaboración, el consenso y la participación de distintos actores, se mejoren los resultados y rendimientos de las políticas y, en definitiva, se garantice la gobernabilidad del sistema político. La relevancia de la gobernanza radica en que progresivamente viene reduciendo la brecha existente y las fronteras divisorias entre el sector público y el privado. Este novedoso estilo de gobierno se presenta como el paradigma o la forma de gestión a adoptar en el siglo XXI, para potenciar las transformaciones que se requieren con el objetivo de enfrentar los desafíos sociales y económicos de hoy.

## **Valor público**

Este término se puso en boga producto de la investigación desarrollada por Mark Moore<sup>16</sup> (1995), en su afamado escrito “*Creating Public Value; Strategic Management in Government*”. Esta obra plantea la viabilidad de la utilización de la administración estratégica, como táctica sustitutiva de los paradigmas<sup>17</sup> y paradogmas<sup>18</sup> tradicionales presentes en la administración pública, en aras de brindar una respuesta oportuna y efectiva a las necesidades de los ciudadanos. Efectivamente, Moore introdujo el enfoque de valor público en 1995 con la finalidad de esbozar lo que él define como “una estructura de razonamiento práctico para orientar a los gestores de las empresas públicas” Moore (1998). Visualizado desde esta óptica, direccionaba su accionar hacia un cambio en el enfoque tradicional de la gestión pública, fundamentalmente orientado a la búsqueda de la eficacia y eficiencia, de acuerdo con los marcos regulatorios establecidos para esos fines, lo que se convertía en gestores del sector público que procedían con la mentalidad de administradores y no de empresarios o ejecutivos organizacionales, generando en consecuencia, la ausencia de liderazgo en la prestación de servicios públicos.

Podemos definir el valor público, como ese valor que la ciudadanía le otorga a los bienes y servicios recibidos del Estado, cuando compensan una necesidad concebida con calidad y oportunidad, y es al mismo tiempo, una perspectiva poderosa para avanzar hacia sociedades más sostenibles y resilientes. En este sentido, considero oportuno destacar la perspectiva que sobre este particular expresa Clark (2006), cuando señala que el impacto que esta doctrina ha tenido es producto del “deseo genuino de los gobiernos para entender las cosas que le importan a la gente”, en virtud que, es de relevancia medular, conocer las demandas y necesidades de los ciudadanos, con la finalidad de eficientar la gestión pública, mitigando la burocracia, fortaleciendo el manejo y distribución de los recursos públicos en los distintos entes gubernamentales, para proveer a los ciudadanos de los servicios que estos precisan, dicho de otra forma, generando valor público.

En el marco de las consideraciones anteriores, es importante acotar que el valor público, desde el principio rechazó la idea que esboza, que el gobierno y la sociedad fuesen enemigos; la mentalidad que lo que uno gana el otro lo pierde, y viceversa. Todo lo contrario, la teoría del valor público resalta la idea de que ambos sectores pueden ser aliados. Ahora bien, para efectos del interés investigativo, considero necesario redefinir el concepto de valor público. Mientras en el sector privado manejan un consenso sobre las herramientas que pueden viabilizar el logro de sus objetivos organizacionales, enmarcados en conceptos como eficiencia, eficacia, economía, entre otros, en la gestión pública estamos enmarcados y direccionados por un “marco regulatorio” fijado por un legislador, en una realidad marcada por la complejidad, la incertidumbre y la inevitabilidad del cambio. El valor que indagamos los servidores y funcionarios públicos, no se enmarca en la rentabilidad económica o patrimonial. Es un valor que dignifique y compense las restricciones a la libertad del ciudadano y al costo de oportunidades que le generamos por el cobro de los impuestos.

En este sentido, solo se puede generar valor público, si este satisface, dignifica y reivindica las necesidades básicas de la ciudadanía, incrementando el bienestar social y el beneficio colectivo. Finalizo destacando, que una cosa es lo que presenten los indicadores y evaluaciones de desempeño y otra es la percepción que tengan de ello los ciudadanos latinoamericanos. Si estos resultados no se traducen en verdaderas satisfacciones de las necesidades fundamentales de los ciudadanos, no



se habrá generado ningún valor público. Mientras en el sector privado se manejan KPI y conceptos como eficacia, economía y eficiencia, en el sector público nos manejamos a través de indicadores suministrados por algunos organismos internacionales a través de rankings.

## **La Gestión por resultados**

En virtud que la NGP no estaba brindando los resultados que la ciudadanía esperaba, a finales de la primera década del siglo XXI se comienzan a visualizar distintos macrotemas sobre la modernización que debe tipificar la gestión pública latinoamericana. En este sentido, el desafío de la gestión pública en el contexto actual, no debe enmarcarse solo en el desempeño, sino que debe orientar su campo de acción hacia la precisión y definición de los resultados que se persiguen, aspirando con ello, a un desarrollo sustentable en un sentido amplio. Todo esto, en aras de conseguir el desarrollo en sus diferentes aspectos, entendiéndose: socioeconómico, político y ambiental, siempre en el marco del respeto que debe caracterizar la conciencia sobre las distintas particularidades de cada país.

La Gestión por Resultados (GpR) es una variante de la Nueva Gestión Pública. Fue diseñada por los organismos internacionales Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y el Banco Mundial (BM). Representa un marco conceptual cuya función es facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor, con la finalidad de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones.

La gestión por resultados ostenta como característica primordial, la generación de mejoras y cambios de las políticas públicas, poseyendo como factores clave una eficiente planificación, una presupuestación estratégica bien delimitada, así como también, una gestión de proyectos con una marcada alineación con las estrategias de evaluación, medición, control y seguimiento, direccionada bajo fundamentos axiológicos de eficiencia y eficacia. Considero oportuno precisar, que la gestión por resultados posee una marcada relación con los procesos de mejoras que se desarrollan en el marco transformacional y modernizador que tipifica la

gran mayoría de los países latinoamericanos, incidiendo significativamente en los cambios que se producen en su gestión pública.

En este mismo orden y dirección, la gestión pública por resultados indaga como eficientar el empleo y manejo de los recursos públicos, a través de la implementación de estrategias donde con menores costos, se produzcan mejores resultados; esta novedosa forma de implementar la gestión pública posee el fundamento y la búsqueda de un Estado cada vez más eficaz y mucho más próximo a la ciudadanía (Pliscoff, 2017). Así mismo, la gestión pública por resultados comprende una perspectiva de erudición organizacional y que su apoyo son las experiencias prácticas; razón por la cual, se debe considerar que los servidores públicos deben mantener su enfoque profesional y un enfoque directivo con la cual, se logren resultados que aporten a un valor de la sociedad.

Desde la planificación de políticas públicas, el valor público es el centro de una gestión por resultados. En la presupuestación, se financia la producción del valor que se quiere generar a través del gasto público. En la implementación, se produce oportunamente y en forma eficiente el valor público con la calidad deseada. En el monitoreo, se identifican los posibles cambios y correcciones que se deben hacer principalmente al proceso de implementación, pero también generando información valiosa que permite ajustar todas las etapas del ciclo de gestión por resultados. En la evaluación de las políticas y programas públicos, se mide con qué calidad, eficacia y eficiencia se genera valor público para la ciudadanía.

Finalmente, en la rendición de cuentas, se comunica y se hace cargo, desde las instituciones públicas y el gobierno, del grado de efectividad lograda en el valor generado. Las definiciones estratégicas de valor público a nivel global de gobierno y desde las instituciones gubernamentales específicas pueden servir tanto de brújula como de mapa, permitiendo trazar los vínculos entre instituciones, sectores, y actores de desarrollo hacia el logro del desarrollo sostenible en un país o un territorio. Es así, como en todo el ciclo de gestión pública, el valor público centra una gestión por resultados orientada a la ciudadanía (ILPES, 2021). La GpR se encuentra conformada por 5 elementos: 1) El Planeamiento Estratégico; 2) Presupuesto por Resultados; 3) Gestión Financiera; 4) Gestión de Programas y Proyectos; 5) Monitoreo y Evaluación.

## El Neo Paradigma de la Modernidad - La Gestión por Rankings

El interés investigativo nos lleva a profundizar sobre este novedoso enfoque de gestión pública, avalado por prestigiosas organizaciones a nivel mundial, pero con mucha reticencia por parte de algunas personas que consideran que está viciado de mucha subjetividad, toda vez que consideran que la información que se maneja puede estar desvirtuada y condicionada por presiones de carácter global. En este sentido, presento a continuación algunas definiciones de autores vinculados con la temática quienes presentan una perspectiva bien fundamentada sobre este arquetipo. Bates y Sened, (2014), por ejemplo, consideran que la gestión por rankings forma parte de un enfoque meta burocrático, con lo cual coincide plenamente, toda vez que propone un enfoque contextualizado, dinámico y evolutivo, ajustado a la dinámica organizacional actual tipificada por la complejidad de la gestión pública, que busca prestigiar y transformar a las dependencias públicas y de gobierno, mediante el fortalecimiento procesual, sus prácticas, métodos y sistemas, que se traducen en mejores resultados.

Sin embargo, North (1998) precisa que la base teórica de esta nueva tendencia está en el neo institucionalismo económico<sup>19</sup>, orientado al mejoramiento de la calidad institucional. Dicho de otra forma, puede ser enmarcado dentro del neo institucionalismo pero condicionado a que ese fortalecimiento de la calidad de las instituciones reflejado en los rankings, esté directamente asociado a un incremento de los resultados económicos y a una mejor competitividad de los estados y de las naciones. (Círculo de empresarios<sup>20</sup>, 2008).

---

19 La Teoría del Neoinstitucionalismo Económico (NE), también conocido como Nueva Economía Institucional, desde la incorporación del pensamiento institucional en las discusiones de análisis económico, consiste fundamentalmente en una crítica constructiva a las tendencias neoclásicas de la economía, pasando por la visión de Douglas North del Neoinstitucionalismo Económico y su propuesta de “costo transaccional”, reconocido este concepto como los aportes más importante para la ciencia económica contemporánea, hasta llegar a las visiones neoinstitucionales que permiten analizar la realidad en América Latina a partir de la década de los noventa. En: **Angarita, Luis (2018). El neoinstitucionalismo económico: una visión contemporánea. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura**, vol. XXIV, núm. 2, pp. 29-50, 2018. Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela. Disponible en <https://www.redalyc.org/journal/364/36461095014/html/>

20 El Círculo de Empresarios es un centro de pensamiento y de debate al servicio de la sociedad española en su conjunto creado en 1977. Tiene como principales objetivos la promoción del libre mercado y de la libre empresa, el reconocimiento del valor social

Los rankings, que se construyen y publican generalmente en medios digitales, tanto a nivel local, nacional e internacional, ayudan, en lo general, a las dependencias públicas y de gobierno a mejorar sus procesos internos y evaluar su desempeño, en una perspectiva comparada. Este tipo de mediciones del desempeño, han generado una nueva tendencia en la administración de los asuntos públicos y de gobierno, que se denomina dirección y gestión por rankings. La dirección por rankings, es el proceso administrativo orientado a liderar por parte de las dependencias públicas y de gobierno la obtención de altos puntajes y buenas calificaciones en las evaluaciones que se realizan sobre diferentes variables del desempeño. Por su parte, la gestión por rankings consiste en las acciones planeadas y realizadas por las instituciones u organizaciones públicas (o privadas), sus directivos y trabajadores con el fin de ocupar los primeros lugares en los rankings internacionales, nacionales o locales que evalúan el desempeño, los resultados y las buenas prácticas en el ejercicio de gobierno y la gestión pública (Valdez y Vergara, 2017).

Estas mediciones, se expresan y plasman en rankings nacionales e internacionales en los que se muestra el posicionamiento y los avances logrados o las insuficiencias por parte de las dependencias públicas y de gobierno en una perspectiva comparada (en tiempo y espacio) con otras instituciones pares, programas, entidades o países. A nivel internacional, existe, por ejemplo, en el área de educación, el ranking de las universidades del mundo (World University Ranking), que indica cuales son las cien mejores universidades a nivel internacional. En el área económica, existe el ranking “Doing Bussines” que elabora el Banco Mundial; el Ranking de Competitividad que realiza el Foro Económico Mundial, en el área de gobierno, Transparencia Internacional elabora el Barómetro Global de Corrupción, entre otros.

A nivel latinoamericano, por ejemplo existe el Latinobarómetro<sup>21</sup> y en algunos países como México, están también el Ranking de Competitividad del empresario como creador de empleo, riqueza y bienestar general y el fomento del espíritu emprendedor.

21 Latinobarómetro es una Corporación de Derecho privado sin fines de lucro con sede en Santiago de Chile, financiada con fondos de múltiples organismos internacionales, países y fondos privados que durante un cuarto de siglo nos han renovado su confianza para producir una medición cada año. Sin gran infraestructura y funcionando en línea en la región desde hace décadas, Latinobarómetro se adelantó en el tiempo como una red virtual, evitando crear estructuras costosas de mantener, lo que hizo posible la continuidad del estudio. En: [www.latinobarometro.org](http://www.latinobarometro.org)

de las Ciudades que realiza el Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE), el Barómetro Global de Corrupción que elabora Transparencia Mexicana, por nombrar solo algunos. Dicho de otra forma, la administración y la gestión pública, como parte de las políticas globales de mejora continua y calidad, están sometidas a diversos procesos de evaluación permanente no solo desde la perspectiva interna, sino también por instituciones y organizaciones externas e independientes, que año tras año publican sus mediciones a través de los rankings (Valdez, 2014).

Evidenciado en las consideraciones precitadas, puedo observar que existe un arquetipo metaburocrático, que propone una política novedosa de medición del desempeño y de evaluación de los resultados de los asuntos públicos y del gobierno, efectuada en la mayoría de los casos, por instituciones independientes o medios de comunicación, realizada sobre la base de los avances y resultados obtenidos por estas organizaciones del sector público, así como de sus prácticas de gestión y enfoques procesuales.

A modo de colofón quiero referirme al planteamiento que sobre la temática expresa Elinor Ostrom<sup>22</sup>, Premio Nobel de Economía 2009, cuando señala que un buen gobierno debe procurar un sano equilibrio entre el estado, la sociedad civil y el mercado. Esto plantea un cambio de paradigma en las relaciones de poder de dirección pública, requiriendo una aguda, intensa y amplia interacción social con la finalidad última de reducir costos de transacción.

## **Consideraciones finales**

La gestión pública latinoamericana atraviesa hoy una profunda transformación, producto del indetenible avance de la era digital, así como también por el gran esfuerzo que se realiza desde las distintas instituciones públicas por satisfacer la creciente demanda, necesidades y preferencias de una ciudadanía cada vez más informada, más involucrada con lo público y que solicita que la provisión de bienes y servicios responda a discernimientos de calidad, efectividad, eficiencia, eficacia y cobertura;

---

22 Ostrom, Elinor (2009), "Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems", Nobel Prize Lecture, 8 de diciembre de 2009, USA: Indiana University y Center for Study of Institutional Diversity, Arizona State University.

junto con una reducción de la opacidad que promueva la equidad en el ejercicio de la acción pública.

Es inminente repensar las estrategias y direccionamientos que deben tipificar la necesaria reforma y modernización de la gestión pública latinoamericana. El dinamismo que enmarca los enfoques procesuales en estas instituciones, se masifican y acentúan en tiempos de crisis como los que estamos atravesando producto de la pandemia producida por el COVID-19. Las reformas que se han venido implementando en muchos casos en la región, se vienen solapando por el entorno cambiante que caracteriza estos tiempos de incertidumbre que atraviesa no solo esta parte del mundo, sino la humanidad en general, derivando en consecuencia, que transformaciones y reformas realizadas recientemente, parezcan obsoletas muy rápidamente.

Esto nos obliga a resignificar y redefinir las estrategias a ser implementadas de manera continua, si queremos sentar un basamento sólido, estable y sostenible, que viabilice la contextualización con los distintos escenarios que se deben afrontar. En todo este entramado de la realidad, resulta medular la potenciación del valor y el papel de lo público. Sobre este particular, la gobernanza debe tener esa capacidad para adaptarse a los permanentes cambios que van emergiendo en las sociedades latinoamericanas, si pretendemos fortalecer la generación de valor público y el rendimiento en las instituciones públicas de la región.

La gestión por rankings tiene retos por delante que afrontar, para que realmente genere el valor público que espera la ciudadanía, si bien es cierto que el proceso administrativo es más eficiente, gracias a la tecnología, la disminución de trabas, la evaluación de los resultados, flexibilización y apertura al ciudadano, no es menos cierto que hay un peligro latente en querer convertir los recursos públicos y la administración en algo privado, cuando el Estado es mucho más complejo y esta para servir a una sociedad, lo privado esta para la obtención de la plusvalía por medio de su actividad económica.

Una de las virtudes de este novedoso arquetipo, está en su posibilidad de hacer notar las graves deficiencias de las instituciones públicas; en la construcción de indicadores para evaluar la eficiencia de las políticas públicas y en sacar a luz los problemas prevalecientes. Sin embargo, el proceso de adopción de nuevos modelos para la administración no siempre considera condiciones y contextos particulares de las naciones

latinoamericanas que estimulan o restringen el éxito en la aplicación de las estrategias.

Las políticas públicas latinoamericanas deben considerar las desigualdades de género, garantizando derechos iguales para todos y todas, por lo que el desarrollo y la implementación de políticas de igualdad e inclusión resultan claves para toda la región. El respeto a la diversidad étnica es otro asunto que debe estar en el centro de la agenda de varias naciones en latinoamérica. Adicionalmente, es preciso respetar y preservar las costumbres locales. En definitiva, la administración pública debe prepararse para hacer frente a la pluralidad cultural.

Dentro de la dialéctica que genera la temática de indagación, emergió la promoción del Neoinstitucionalismo, el cual surge como una corriente que busca reivindicar la importancia de las instituciones creadas por el hombre en sociedad y el valor que estas van adquiriendo a lo largo de la historia en un continuo proceso de cambio social. Así, esta interpretación puede ser aplicable a un conjunto de disciplinas tales como la sociología, la historia, la política o la economía, demostrando así su carácter interdisciplinario como herramienta metodológica. En lo que al campo económico se refiere, la preocupación de los neoinstitucionalistas económicos se fundamenta en la crítica hacia las visiones ortodoxas de la economía que reinaron durante el siglo XX y que consisten en abstraer variables de la realidad y así poder fundamentar conductas económicas racionales, expuestas en sofisticados modelos matemáticos

Resulta medular destacar, que en esta proposición de un mejor Estado, propulsado por una administración pública mucho más eficiente, se imponen concepciones e ideas que no solo perturban el status quo, sino que pueden ser muy complejas en contextos administrativos endeblés o con culturas administrativas poco consolidadas, propensas a la opacidad, y por ende, a las malas prácticas administrativas. Obviamente no hay cambio social, político o administrativo, por más radical que sea, que no coexista por largo tiempo con las costumbres de otrora y que no esté obligado a reelaborarlas, depurarlas, superarlas. El pasado condiciona tanto positiva como negativamente el futuro, ofrece materiales improcesables, vulgares, agotados, y otros susceptibles de nuevas configuraciones y con mayores potencialidades.

## Referencias bibliográficas

- Aguilar, Luis. (2015). *Gobernanza y Gestión Pública*. Fondo de Cultura económica. Editorial @fondodeculturaeconomica.com. Primera edición electrónica, 2015.
- Angarita, Luis (2018). El neoinstitucionalismo económico: una visión contemporánea. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, vol. XXIV, núm. 2, pp. 29-50, 2018. Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela. Disponible en <https://www.redalyc.org/journal/364/36461095014/html/>
- Aucoin, Peter “Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums”, *Governance* 3, núm. 2 (1990): 115-137
- Barrera, Marcos (2010). *Modelos epistémicos en investigación y educación*. 6ª.ed. Caracas: Servicios y proyecciones para América Latina. Quirón Ediciones. Venezuela
- Bates, Robert, y Sened, Itai (2014). *The New Institutionalism, the Work of Douglas North. In Institutions, Economic Growth, and Property Rights: The Legacy of Douglass North*. Cambridge University Press
- Bilbao, Andrés (1990). *La lógica del Estado de Bienestar y la lógica de su crítica: Keynes y Misses*. Universidad Complutense de Madrid. España. Disponible en: <chromeextension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fddd.uab.cat%2Fpub%2Fpapers%2F02102862n34%2F02102862n34p13.pdf&clen=625170&chunk=true>.
- Camau, Antonios (2001) *Los desafíos de la Gobernabilidad*. México: Plaza y Valdés
- Cejudo, Guillermo (2013). *Nueva Gestión Pública*. Biblioteca Básica de Administración Pública. México: Grupo editorial Siglo veintiuno.
- Círculo de Empresarios (2008). *La calidad de las instituciones, Elemento Básico para garantizar la competitividad: sistema judicial y organismos reguladores*. Madrid. {Documento en línea}. Disponible: <http://circulodeempresarios.org/app/uploads/2016/04/La-Calidad-Institucional.pdf>. Consulta: 2020, diciembre 5.
- Corporación Latinobarómetro (2021). *Informe 2020*. Santiago, Chile. {Documento en línea}. Disponible: [www.latinobarometro.org](http://www.latinobarometro.org). Consulta: 2021, marzo 16. Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/675/67555408005/html/>. Consulta: 2021, enero 7



- Ferreira, Cristina (2014). *Capacidad de gestión estatal y herramientas que contribuyen a mejorar la gestión pública*. Argentina: Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.
- Flores, M. (2004). Implicaciones de los paradigmas de investigación en la práctica educativa. *Revista Digital Universitaria*, 5 (1), 2-9.
- Friedman, Milton (1995). *La responsabilidad social de los negocios es aumentar sus utilidades, en varios autores, oficio y arte de la gerencia*. Impreso en Colombia: Escuela de Administración de Empresas de Harvard
- Giudice Baca , Víctor. La Escuela Neokeynesiana: Desarrollo y Aportes. *Revista Pensamiento Crítico*. En: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe>
- Hood Ch. (1991), "A New Public Management for All Seasons?", *Public Administration*, vol. 69, primavera de 1991, Royal Institute of Public Administration, pp. 3-19.
- ILPES-CEPAL (2021). *Gestión por Resultados y Presupuesto..* Naciones Unidas. En: [https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/gestion\\_por\\_resultados\\_y\\_presupuesto\\_2020\\_v4.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/gestion_por_resultados_y_presupuesto_2020_v4.pdf)
- Jiménez, Edgar. (1992). El modelo neoliberal en América Latina. *Sociológica*. *Revista del departamento de sociología*. Volumen: Año 7, número 19. México. Disponible en: <http://www.sociologicamexico.azc.uam.mx/index.php/Sociologica/article/view/806/779>
- Kate Clark (ed.), *Capturing the Public Value of Heritage*. The Proceedings of the London Conference, Enero 2006. English Heritage, Kemble Drive y Swindon SN2 2GZ. P. 28.l
- Kuhn, T. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: Chicago University
- Meléndez, Cinthia (2016). *El presupuesto participativo en el marco de la nueva gestión pública, caso municipio de Puebla, ejercicio fiscal 2015*. Trabajo de Grado. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México
- Moore, Mark (1995) *Creating Public Value; Strategic Management in Government*. Cambridge (Massachussetts): Harvard University Press.
- Moore, Mark (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós,
- Morris, Stephen y Blake, Charles (2009). *Political and Analytical Challenges of Corruption in Latin America*, en Blake, Charles y Morris, Stephen [eds. ], *Corruption & Democracy in Latin America*, Estados Unidos: University of Pittsburgh Press.

- Naciones unidas (2021). *Guía de implementación de la facilitación del comercio*. Disponible en: <https://tfig.itcilo.org/SP/contents/interoperability.htm>
- North, Douglas (1998). *La teoría económica neo-institucionalista y el desarrollo latinoamericano*. Barcelona: Instituto Internacional de Gobernabilidad.
- Olson, Mancur (1992). *La lógica de la acción Colectiva: Bienes públicos y teorías de grupos*. USA: Harvard University Press.
- Ostrom, Elinor (2009), “*Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems*”, Nobel Prize Lecture, 8 de diciembre de 2009, USA: Indiana University y Center for Study of Institutional Diversity, Arizona State University.
- Pando, Diego. y Poggi, Eduardo (2009): *El desafío de la interoperabilidad para una gestión pública multinivel en Argentina*. V Congreso Argentino de Administración Pública, organizado por la Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública. San Juan.
- Pliscoff, Cristian. (2009), *New public management in Chile (1990-2008): exploring its impact on public employees* (Doctoral dissertation), Estados Unidos: University of Southern California.
- Pollitt, Christopher (2000). *Is the Emperor in his Underwear An Analysis of the Impacts of Public Management Reform*. *Public Management* 2, núm. 2 (2000): 181-199.
- Ramírez, Edgar y Ramírez, Jesús (2010) *Administración pública*. México: Biblioteca básica de administración pública
- Rehren, Alfredo (2009). *The Crisis of Democratic State*. En Blake, Ch. y Morris, S. [eds. ], *Corruption & Democracy in Latin America*, Estados Unidos: University of Pittsburgh Press
- Roel, Santiago (1999). La Reforma Administrativa como ventaja competitiva. *Revista de Comercio*. En: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/351/5/RCE5.pdf>. Consulta: 2020, octubre 18
- Valdez, Andrés (2014), *Administración pública y rankings*. *Crónica de Jalisco*. México
- Valdez, Andrés y Vergara Arturo (2017). *La Nueva Gestión Pública basada en rankings: de la planeación a la evaluación*. *Revista Opera*, núm. 21, pp. 79-94, 2017. Universidad Externado de Colombia.
- Valdez, Andrés. *Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina*. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 24, núm. 86, pp. 325-339, 2019. Venezuela: Universidad del Zulia