



Universidad Nacional de Educación
Enrique Guzmán y Valle
La Cantuta
“Alma Máter del Magisterio Nacional”

ESCUELA DE POSGRADO
Walter Peñaloza Ramella

Académicos
Signos

Resolución N° 2808-2014-EPG-UNE

La Nueva Gestión Pública: Una Herramienta para el Cambio



Serie Gestión Pública

Año 01 / N° 02
Octubre 2014

SIGNOS ACADÉMICOS

LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA: UNA HERRAMIENTA PARA EL CAMBIO

© **Editor**

Dr. Luis Rodríguez De los Ríos
rodri0351@live.com

Diseño y diagramación

Luis M. Elguera Villamil

Serie: Gestión Pública

Año: 1

1° Edición setiembre de 2014

© **Derechos de edición reservados**

Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle
La Cantuta

Calle Los Agícolas N° 280, Urb. Las Acacias, La Molina, Lima.

Teléf.: 313-3700, Anexo:



Las sociedades en general han experimentado importantes transformaciones durante las últimas décadas, cambiando no sólo el modo de vida de las personas, sino también la manera cómo actúan sus gobiernos. Esto ha sido posible gracias a la diversificación y la multiplicación de los canales de comunicación, que permiten que la mayoría de la población acceda a información en tiempo real desde distintos lugares del mundo, amplían los escenarios de expresión de los individuos y facilitan el libre intercambio de

productos y servicios alrededor del planeta, dinámicas que han dado lugar al fenómeno de la globalización y han convergido en una nueva perspectiva del Estado desde un enfoque liberal, en el que el poder de la esfera estatal se reduce para dar lugar al estímulo de la iniciativa privada.

Estos procesos han repercutido en el surgimiento de nuevas demandas de la población a los gobiernos, modificando las relaciones establecidas históricamente entre los sectores público y privado. Así, los ciuda-

danos han comenzado a exigir una menor intervención estatal en los asuntos privados y se ha consolidado un renovado sentido de lo público, caracterizado por un mayor control sobre las actuaciones de las instituciones y los funcionarios.

Por su parte, los gobiernos han visto reducido su margen de acción frente a los ciudadanos debido al desgaste de los modelos intervencionistas y asistencialistas que predominaron en el siglo XX, y al surgimiento de importantes dinámicas organizativas en el sector privado, que han remplazado con éxito al Estado en la prestación de servicios públicos y la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.

En este contexto, la prioridad del Estado pasó de la provisión directa de bienes y servicios a la garantía de condiciones mínimas que permitan el surgimiento y fortalecimiento de la iniciativa privada, asegurando que los beneficios que de ésta se derivan se distribu-

yan equitativamente entre los miembros de la sociedad.

Para ello resulta indispensable modernizar la administración pública, pasando del Estado burocrático tradicional a un esquema más flexible, eficiente, transparente y orientado a satisfacer las demandas de los ciudadanos; no obstante, la transformación del paradigma estatal es aún una cuestión inacabada y la mayoría de los países occidentales están actualmente en la transición entre uno y otro modelo, combinando diversas características de cada uno de ellos.



Por un lado, se encuentra el paradigma de la administración burocrática decimonónica, estructurada sobre la base del modelo weberiano y caracterizada por la formalidad de las comunicaciones institucionales, la minuciosa reglamentación de los procedimientos, la estricta división y especialización de las tareas, la rígida jerarquía dentro de las organizaciones y el apego a rutinas y procedimientos estandarizados.

Y por otro, diversos métodos administrativos que buscan promover una gestión pública menos costosa, más eficiente y efectiva, los cuales comenzaron a implementarse Gran Bretaña, Nueva Zelanda y los Países Bajos desde los años ochenta.

En este escenario surge el New Public Management, o nueva gestión pública (NGP), como un paradigma de la administración que se caracteriza por adaptar herramientas de la gestión empresarial al manejo de los asuntos públicos, y que propugna por la prestación de servicios más ajustados a las necesidades de los ciudadanos con un enfoque de eficiencia, competencia y efectividad en la satisfacción de las demandas sociales.



La implementación de este nuevo modelo de administración implica no sólo un proceso de reingeniería institucional, entendido como la modificación de las normas que delimitan las actuaciones de los funcionarios y organizaciones públicas, sino



además una profunda transformación de los patrones de comportamiento que rigen las relaciones entre los agentes del sector público, y entre éstos y el sector privado.

Tales dinámicas de cambio suelen generar resistencias entre diversos agentes que pueden ver comprometidos sus nichos de poder en el Estado, por lo que la aplicación de la NGP requiere un enfoque holístico de gestión de cambio que, a través de una serie de políticas de formación e incentivos, permita transformar las estructuras, procesos y cultura que predominan en la gestión de lo público.

Los procesos de cambio generados por la implementación de la NGP se encuentran enmarcados por lo general en cuatro grandes categorías:

1. **Estado racionalizado o lean state.** El enfoque de Estado racionalizado consiste en analizar cuáles son las necesidades de los ciudadanos y qué agentes —privados, públicos, asociaciones— pueden prestarlos con mayor eficiencia y calidad, de modo que

el Estado haga sólo aquello que los ciudadanos no puedan conseguir por sí mismos en el mercado. En el resto de los casos, el papel de la administración pública ha de enfocarse en la regulación de los servicios y la potenciación de sinergias entre el sector público y el privado, para satisfacer las demandas ciudadanas.

El Estado racionalizado está estrechamente relacionado con una forma de administración denominada Lean management, que se encamina a lograr la eficiencia económica mediante un proceso de mejora permanente de los servicios prestados, el aprovechamiento del potencial de los funcionarios, la orientación a la consecución de objetivos y una estructura organizativa horizontal y basada en procesos.

- 2. Separación de los niveles estratégico y operativo.** La estricta división de las esferas política y administrativa resulta fundamental para la NGP, en la medida en que la primera se enmarca en el ámbito de la gestión estratégica, encargada de definir las políticas globales y sus criterios de aplicación, mientras que la segunda asume un papel de carácter operativo en el que se precisa la manera como se suministran los servicios a los ciudadanos, con base en los lineamientos generales establecidos en el nivel estratégico.

Esta división, denominada gestión por contratos, permite que cada esfera se especialice en lo que hace mejor, reduciendo el riesgo de que los intereses políticos permeen la aplicación de los programas o que los funcionarios técnicos sean quienes decidan el carácter de las políticas públicas.

Estas características suponen una serie de ventajas de la NGP con respecto al modelo burocrático tradicional, en la medida en que brinda herramientas a los gerentes y funcionarios para ejecutar sus tareas en forma flexible, eficiente y transparente, estimulando el liderazgo y la innovación en el sector público, particularidades que se han asociado tradicionalmente sólo a la administración de empresas privadas.

Así mismo, al poner en el centro del modelo al ciudadano, introduce una ruptura fundamental con la perspectiva tradicional, pues el objetivo final de la administración pública consiste en tramitar eficazmente las demandas de los ciudadanos, garantizando la prestación de servicios de calidad y ajustados a sus necesidades.

No obstante, la NGP no es una receta que pueda aplicarse directamente en cualquier país; por el contrario, la flexibilidad del modelo permite adaptar las herramientas que brinda a múltiples contextos, adecuando su ejecución a las necesidades y dinámicas de cada sociedad.

Vale la pena destacar, además, que la NGP supone cambios estructurales y culturales que no se producen sólo con la expedición de regulaciones, sino que se trata de procesos de transformación paulatina de los patrones de comportamiento de los funcionarios y los ciudadanos.

Así mismo, es necesario recordar que, a pesar de que este modelo se inspira en herramientas de gestión privadas, no se puede perder de vista la especificidad de la naturaleza de los servicios prestados por el Estado, los cuales deben apuntar a asegurar el bienestar general y garantizar el cumplimiento de los derechos de

los ciudadanos.

En América Latina se ha avanzado, desde la década de los noventa, en aplicar diversas experiencias que se enmarcan en el paradigma de la NGP, impulsadas por procesos de modernización de origen tanto interno como externo –Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial–.

Sin embargo, aún no ha sido posible hacer extensivas la mayoría de estas medidas al conjunto de las instituciones públicas debido al arraigo de la cultura legalista –que encuentra en el modelo burocrático tradicional su mejor soporte–, la ausencia de un servicio público profesional y el predominio de una cultura clientelista, que obstaculizan esta clase de transformaciones.

Con todo, las dinámicas de cambio están en marcha, y en países como Brasil y Chile comienzan a observarse notables avances en la administración del Estado a partir de las herramientas de la NGP.

Por último, la importancia de este nuevo paradigma parte de la comprensión de que el ejercicio de los derechos individuales en una democracia liberal está íntimamente ligado a la existencia de un Estado que brinde las garantías necesarias para proteger las libertades individuales y asegurar el desarrollo de la iniciativa privada, lo cual es posible tan sólo con la existencia de una administración pública moderna, eficiente, transparente y al servicio de los ciudadanos.

REFERENCIAS

- Andrés Navas Quintero (2010). La nueva gestión pública: una herramienta para el cambio. Colombia. Corporación Ocasá.

**Tradición e Innovación en la formación de
Magísteres y Doctores para el Siglo XXI.**

Signos Académicos, se editó en la
Escuela de Posgrado, siendo su Director el
Dr. Luis Rodríguez de los Ríos.
La Molina, 2014.

Correo: posgradovirtual@hotmail.com
Pagina Web: www.posgradoune.edu.pe