

# TRANSFORMACIÓN DE LA GERENCIA PÚBLICA: HACIA UN NUEVO PARADIGMA DE GERENCIA PÚBLICA

## TRANSFORMATION OF PUBLIC MANAGEMENT:TOWARDS A NEW PARADIGM OF PUBLIC MANAGEMENT

Frank E. Rivas-Torres  
ferivas69@gmail.com  
Universidad de Los Andes, Mérida-Venezuela.

Williams Aranguren-Álvarez  
waraguren30@gmail.com  
Universidad de Carabobo, Carabobo-Venezuela

Virginia Rondón-de Medina  
virginia.rondon@gmail.com  
Universidad de Los Andes, Mérida-Venezuela.

### RESUMEN

Este artículo pretende ser una revisión documental y un ejercicio reflexivo de los principales postulados que sustentan a la Nueva Gerencia Pública (NGP) que busca transformar las maneras que han prevalecido en el ejercicio de la administración pública, basadas en el modelo propuesto por Max Weber. Se subraya que la nueva propuesta presenta una visión en la que priva el acercamiento a las herramientas administrativas del sector privado, permeando la concepción burocrática que prevalecía en el ejercicio de la gerencia pública. Entre los principales hallazgos se encuentran las posibilidades que ofrece la planificación estratégica para la implementación de la NGP y el cambio del rol de los gerentes públicos como líderes de los procesos gerenciales. Se concluye que la búsqueda de la eficacia frente a situaciones socio-económicas que deben ser atendidas hace que se valoren propuestas como la NGP que, a través de sus distintos enfoques, busca alcanzar mejoras en la calidad de vida, mediante la redimensión de la gestión pública y el otorgamiento de un papel activo a los ciudadanos en esa tarea.

**Palabras clave:** Gerencia, gerencia pública burocrática, nueva gerencia pública, planificación estratégica y gerente público.

Recibido: 19 de marzo de 2020 revisión aceptada: 22 de mayo de 2020

Correspondiente al autor: ferivas69@gmail.com

## ABSTRACT

This paper aims to be a documentary review and a reflective exercise of the main postulates that support the New Public Management (NGP) that seeks to transform the ways that have prevailed in the exercise of public administration, based on the model proposed by Max Weber. It is underlined that the new proposal presents a vision that deprives the approach to the administrative tools of the private sector, permeating the bureaucratic conception that prevailed in the exercise of public management. Among the main findings are the possibilities offered by strategic planning for the implementation of the NGP and the change in the role of public managers as leaders of management processes. It is concluded that the search for efficiency in front of socio-economic situations that must be addressed means that proposals such as the NGP are valued, which through its different approaches seeks to achieve improvements in the quality of life by resizing public management and giving citizens an active role in this task.

**Keywords:** Management, bureaucratic public management, new public management, strategic planning and public manager.

## INTRODUCCIÓN

Las dinámicas que se vienen desarrollando en los últimos tiempos han sumergido a los individuos en una sociedad informatizada y les ha otorgado perspectivas y valores diferentes a los que poseía en etapas previas. Eso hace que se requiera revisar las maneras como la sociedad procura gestionar sus organizaciones, incluyendo la organización estatal que involucra a la gerencia pública. En consecuencia, seguidamente se atiende al tránsito del modelo gerencial burocrático a la propuesta de la Nueva Gestión Pública (NGP) con el objeto de reflexionar sobre sus dimensiones, sus perspectivas y sus desafíos. Se inicia con una breve referencia sobre la instalación del pensamiento weberiano en las organizaciones modernas para luego revelar los rasgos de la gerencia tradicional frente a los de la NGP. Posteriormente, se atiende a las posibilidades de actualizar la gestión pública a través de la planificación estratégica y el cambio en el rol de los gerentes públicos.

El ejercicio permitirá ponderar el cambio que precisa la administración de los asuntos públicos.

## La trayectoria del modelo de organización weberiano

La organización moderna surge como resultado del fenómeno de la Modernidad que hace presencia en Europa a partir de finales del siglo XV, trayendo consigo múltiples transformaciones en la sociedad occidental: nueva concepción de los espacios y del poder político (con los Estados-nación), nuevas estrategias de producción (con la industrialización y el Capitalismo), nuevas maneras de llevar la religiosidad (con la secularización y el Protestantismo), nuevos modos de hacer arte y ciencia (con el Renacimiento) y, en fin, nueva óptica de la vida en general. Específicamente, la organización socio-política se fundamenta en la dominación legítima de carácter racional, entendida como la creencia en la legalidad del orden estatuido y del derecho de mando de las autoridades por virtud del acuerdo a la normativa legal (dominación burocrática). Ello en consonancia con la caracterización expuesta en las teorías de legitimación de autoridad de Max Weber (1864-1920)<sup>1</sup>. En este orden de ideas, la organización moderna

es definida por Robert Merton como la estructura social formal, racionalmente organizada, con normas de actividad claramente definidas, en las que cada serie de acciones está funcionalmente relacionada con los propósitos de la organización. (Rivas Torres, 2013). Se trata de una organización burocrática en la que se determinan procedimientos rígidos y se estructura una organización formal donde privan relaciones jerárquicas en busca de objetivos concretos.

En el campo de la acción gubernamental, el modelo de organización weberiano es también conocido como Administración Pública Progresiva (APP). Este surge en el siglo XIX cuando se erige el estado liberal y constitucional en el que los gobiernos tenían como meta la separación del patrimonio público del privado, así como el consolidar el respeto a la ley. Allí existía la intención de la separación de la gestión de gobierno de la decisión política por lo que la administración pública difería de la administración privada. Se buscaba apartar a quienes habían sido elegidos para detentar el poder y a los burócratas encargados de conseguir los fines, lo cual era inviable porque el comportamiento burocrático estaba lejos de ser neutral (Pineda Ortega, 2015).

La administración burocrática ha conseguido logros importantes en distintas latitudes. Pero su nivel de formalismo suscita inconformidad que es cuestionada en grado variable en las distintas sociedades, dependiendo de sus propias circunstancias políticas, económicas y sociales. Los estudiosos del tema se han hecho eco de la incomodidad y han señalado que en las tres últimas décadas se evidencia la ineficacia de la gestión pública cuando se observa la proliferación de normas y reglamentos, el inmovilismo y el desperdicio de recursos. También expresan que la administración gubernamental da mayor

importancia a seguir los procedimientos que lograr la satisfacción real de los ciudadanos (Guadarrama Sánchez, 2003).

De esta manera, el ejercicio de la función pública ha sido objeto de revisión. Y efectivamente se han realizado importantes propuestas que han sido asumidas por algunos países. Con respecto a la idea anterior, Del Percio (2000) destaca que el período que va de la crisis del petróleo de 1973<sup>2</sup> y

---

Weber es considerado como uno de los estudiosos más importantes en el estudio de la relación legitimidad- poder. En su análisis se encuentran las clases de dominación siguiendo las pretensiones típicas de legitimidad. Así, expuso tres tipos ideales de legitimidad con base en la diferente relación de dominio. Estas son: la dominación tradicional, basada en la creencia en la santidad de los ordenamientos, la dominación carismática, relacionada con la devoción afectiva a la persona del señor y la dominación legal-racional, ya referida (Weber, 1974).

Esta crisis comienza en octubre de 1973, a raíz de la decisión de países árabes exportadores de petróleo de no exportar más petróleo a los países que habían apoyado a Israel durante la guerra de Yom Kipur que enfrentaba a Israel con Siria y Egipto. La medida incluía a Estados Unidos y a sus aliados de Europa Occidental. Ello hizo que aumentara el

la expansión masiva de la informática y las telecomunicaciones de la década de los ochenta del siglo XX marca el inicio de un cambio significativo en la organización burocrática. En todas las latitudes se plantean profundas transformaciones en las burocracias políticas y privadas. Surgen conceptos como reingeniería empresarial, calidad de vida, sustentabilidad, calidad total, gerencia estratégica y otros, destinados a brindar una relativa certeza frente a un horizonte signado por la incertidumbre.

En efecto, la organización moderna no escapa a la crisis general de la modernidad, manifestada en la pobreza, las guerras, las exacerbaciones políticas y religiosas, el impacto de la tecnología, la discriminación en todas sus formas, entre otras. En este punto se destaca una crisis en los parámetros sociológicos en los cuales se erige el paradigma de la modernidad<sup>3</sup>, dando lugar a alternativas distintas en concepciones teóricas.

Sin embargo, puede afirmarse que existe un periodo de transición en el que aún no se ha encontrado un paradigma que tenga la suficiente cobertura explicativa del modelo weberiano de análisis de la organización burocrática, por tanto éste sigue prevaleciendo aunque las señales de cambio indiquen que deben realizarse ajustes de los principios teóricos.

Probablemente, “la señal más evidente de la obsolescencia del esquema clásico es el paso de una concepción piramidal de organización a un esquema de redes integradas (las nets) en las que la cooperación y el trabajo en equipo tienden a reemplazar a la jerarquía como principio ordenador de la organización” (Del Percio, 2000, p. 231), lo cual puede verse en los ámbitos públicos y privados.

Estas afirmaciones apuntan a una crisis en la organización estructural del esquema

burocrático que ha caracterizado la era moderna. Se está de acuerdo en un primer momento con estas aseveraciones, pero la crisis del paradigma moderno en todos sus escenarios ha conducido erróneamente a algunos pensadores sociales a la creencia del fin de una era, teniéndose como si se estuviese enfrentando el fin de la modernidad desde la óptica de un nuevo paradigma: el de la postmodernidad. Esto sin duda es interesante pero estas crisis y la “suma de factores económicos, tecnológicos, sociales,

---

precio del petróleo y que se generara un fuerte efecto inflacionista y una reducción de la actividad económica de los países afectados.

<sup>3</sup>Principalmente, la modernidad descansa en la fe en el progreso, por cuanto se da una ilimitada confianza a las posibilidades que ofrecen la ciencia y la razón. Así, los ilustrados pensaban que los seres humanos como seres racionales tenían la capacidad para comprender los problemas a los que se enfrentaban y desarrollar los medios que les permitirían resolverlos (Beltrán Villegas y Cardona Acevedo, 2005; Wagner, 2017). Ante los eventos críticos se inicia un cuestionamiento a los fundamentos de la modernidad y se postula que se está superando esa etapa moderna. Destaca que existe una variedad de expresiones que denotan la crisis de la sociedad presente. Entre ella están: Antimodernidad, Capitalismo Tardío, Hipermodernidad, Modernidad Tardía, Sobremodernidad, Sociedad del Riesgo, Sociedad Líquida, Sociedad del Móvil, Sociedad Poshistoria, Sociedad Posindustrial, Sociedad Postmoderna, Sociedad Programada, Sociedad Red, Sociedad Vigilante y Tardomodernidad.

políticos, culturales y geopolíticos apenas constituyen la génesis que pudieran fomentar un cambio de paradigma, quizá puede ser una transición” (Rivas Torres, 2013, p. 111).

Mientras tanto, las propuestas teóricas van abriendo escenarios y modelando el andar de la administración en sus distintos niveles, bien sea público o privado.

### **Aproximación a la gerencia**

Dentro de la concepción tradicional, Sisk y Sverdlik (1976) se refieren al término de “gerencia” como: grupo de personas dentro de una organización; proceso tendiente a la ejecución de funciones específicas; profesión, una ciencia o un arte; disciplina académica; campo de estudio. Para estos autores la gerencia es indispensable para dirigir los asuntos de una empresa y, en consecuencia, la responsable del éxito o el fracaso de un negocio. La misma es requerida siempre que exista un grupo de individuos con objetivos precisos, con el objeto de coordinar los esfuerzos en función de la consecución de tales objetivos.

En la práctica gerencial tradicional, el gerente ejecuta todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: planificación, organización, dirección y control. Las mismas pueden verse como cuatro subsistemas. No obstante, el éxito organizacional radica en considerar estas cuatro funciones gerenciales como un sistema, dependiendo la efectividad de cada una de ellas de la ejecución de las otras.

En este sentido, se tiene que la planificación se refiere a la presentación de los medios necesarios para cumplir los objetivos en forma de planes, determinando su curso y estimando el grado de éxito probable en el cumplimiento de los propósitos de la administración. Por su parte, la organización lleva a cabo los planes y es función de la

gerencia determinar el tipo de organización requerida para su óptima realización.

En cuanto a la dirección está relacionada con los factores humanos de una organización. Le corresponde motivar, liderar, guiar, estimular y propiciar la actuación, puesto que es con el esfuerzo de cada miembro de una organización que se cumplen los propósitos.

Finalmente, el control tiene como tarea medir cualitativa y cuantitativamente la ejecución de la organización, y como resultado determinar la necesidad de acciones correctivas que encauce la ejecución en línea con las normas y metas establecidas. La acción correctiva del control da lugar al replanteamiento de los planes. Se trata de un proceso de retroalimentación para el mejoramiento continuo del sistema.

Ampliando la concepción de la gerencia Aranguren Álvarez (2009) afirma que:

existen tres aspectos en una definición de gerencia como proceso, a saber: a) la coordinación de los recursos de una organización (el dinero, los materiales, las instalaciones físicas, la tecnología, el recurso humano); b) la ejecución de funciones gerenciales (planificación, organización, dirección y control) como medio para lograr la coordinación y c) el propósito del proceso gerencial es el de guiar y dirigir la organización hacia la consecución de las metas y objetivos establecidos (p.7).

Con base a lo anterior, el autor señalado define gerencia “como la coordinación de los diferentes recursos con los que cuenta una organización, a través del proceso de planificación, organización, dirección y control, reconociéndose como gerentes a

aquellas personas que dirigen el trabajo de otros en el marco de la gerencia” (Aranguren Álvarez, 2009, p. 8).

Dentro de este marco, el campo de acción de la gerencia abarca el ámbito público y el ámbito privado. Cabe acotar que la gerencia pública generalmente es caracterizada por un importante número de autores “en comparación o contraste con la gerencia en el sector privado, como si la una dependiera de la otra. Pareciera inevitable hablar de la gerencia privada cuando de lo que se trata es de profundizar en el tema de la gerencia pública.” (Aranguren Álvarez, 2009, pp. 10-11).

No obstante, la mayoría de los estudiosos del fenómeno gerencial coinciden en afirmar las múltiples diferencias entre ambos sectores y, por tanto, subrayan la manera de establecer su gestión en virtud de las particularidades de cada área. Tal es el caso de Bernardo Kliksberg, quien al tratar sobre la especificidad de la gerencia pública afirma que gerenciar en este sector implica hacerlo en un marco de objetivos, restricciones y alternativas con disimilitudes agudas con relación al sector privado (Kliksberg, 1990).

Con la afirmación anterior, el autor refiere que el gerente del sector público y social debe tomar decisiones en contextos donde tal decisión está afectada por normas, reglamentos o condicionantes. En cambio, tales restricciones no tienen tanto peso para el gerente que se desenvuelve en el sector privado. De esta forma, existe la opinión generalizada de que el gerente del sector privado tiene mayor acceso a redefinir las metas en función de los recursos disponibles y las variaciones que se producen a nivel interno y externo de la organización, lo que se traduce, como resultado final, en el logro de una mayor eficiencia.

Kliksberg (1990) amplía el criterio descrito al afirmar que el ejecutivo de negocios

usualmente puede redefinir las metas de la organización, la estructura y el personal, mientras que los gerentes públicos deben tener habilidades que les permitan operar dentro de las metas fijadas por la Ley, una estructura organizacional controlada por el sistema jurídico, personal protegido y la constante y penetrante presión de la política.

Aunque no es tan cierta -o tiene sus matices- la afirmación anterior, puesto que no queda claro, tal como afirma Kliksberg, que el gerente o ejecutivo de negocios “usualmente” pueda redefinir las metas de una organización, cambiar su estructura o su personal, sí es innegable que en la administración privada existe más libertad para operar dentro de la estructura, definir las metas, seleccionar personal, tomar decisiones y conseguir un mayor rendimiento. No obstante, el autor señalado es certero al definir el contexto en el cual deben desenvolverse los gerentes públicos, pues los mismos efectivamente deben ser muy hábiles para cumplir con objetivos y metas prefijadas “desde arriba” en un contexto, como se señala anteriormente, de normas y reglamentos inflexibles que afectan de manera determinante sus posibilidades de moverse con ciertas libertades para la toma de decisiones, aun cuando los niveles de exigencia y eficiencia son muy elevados.

En este sentido, Quintín (1989) señala que el marco gubernamental, en el que se desenvuelve la gerencia pública, le asigna las “responsabilidades propias de la función pública –y también sus restricciones–” (p. 4), dado que ello involucra no sólo la dimensión técnico administrativo de la gestión, sino también la dimensión política y social, en la medida en que la gerencia pública debe atender las demandas y expectativas sociales. Visto de esta forma, se

resalta la necesaria definición de parámetros específicos que orienten la acción y evaluación de la gestión gerencial en el sector público, pero existen otras visiones que serán tratadas oportunamente.

Con respecto a las características de las organizaciones públicas se encuentran que son muy amplias. A continuación se listan sólo algunas con lo que se puede dimensionar los problemas que reviste la dinámica organizacional pública:

- Estricto apego al marco legal que ocasionan demoras en la toma de decisiones, el acceso a los recursos, la redefinición de estrategias, entre otros.
- Definición de objetivos externamente, siguiendo los planes gubernamentales.
- Existencia débil de valores y poco expresivos en su constitución.
- Presencia de comunicaciones verticales que se circunscriben a la constante solicitud de información hacia los niveles inferiores de la organización.
- Alta complejidad de los procesos por cuanto involucran la participación de varias instancias.
- Protección legal excesiva del personal que dificulta su remoción en caso de ineficacia.
- Apego de los gerentes a las concepciones tradicionales de gerencia.

En vista de los elementos descritos, puede concluirse que la gerencia tradicional presenta situaciones que dificultan el logro de los objetivos, resaltando el que existe muy poca conciencia del factor humano y su dinámica dentro de la organización. De allí que la visión en este modelo gerencial

vertical de la participación es muy limitada. A lo sumo, abarca los factores internos de la organización, generándose restricciones en la participación real con predominio de la difusión del poder, el condicionamiento y la subordinación jerárquica. Sin embargo, la tendencia mundial es que dicha participación rebasa las fronteras institucionales, abarcando a los beneficiarios del sistema, lo cual otorga un grado de legitimidad importante a la gestión pública.

### **La concepción de la Nueva Gerencia Pública y sus principales enfoques y postulados**

En la literatura sobre la administración pública viene desarrollándose una propuesta de reforma de la gerencia pública que surge del análisis de la posibilidad de mejorar el desempeño, en función de las nuevas dinámicas que se están presentando.

Estas dinámicas involucran, entre otras, a: los sistemas de administración pública supranacionales (caso de la Unión Europea), las agendas de políticas públicas marcadas por la sociedad civil global independiente de los estados y gobiernos (tal como las presentadas por movimientos ecologistas o movimientos que agrupan a personas con condiciones diversas), la construcción de espacios de opinión pública distanciados de las formas tradicionales de representación política y debate público que se expresan en los medios masivos de comunicación social y en las redes sociales, y la prestación de servicios públicos con actores privados con lo que se postula una tercera vía frente al burocratismo y la privatización (Chica Vélez, 2011).

En suma, las nuevas condiciones políticas, económicas y sociales mundiales hacen que se demande una transformación de las instituciones públicas en los distintos

países, independientemente de su grado de desarrollo. Se trata de dejar atrás el sistema burocrático que había prevalecido, el cual se considera responsable de la ineficiencia de los órganos de gestión pública, e instaurar un nuevo esquema de gerencia pública que toma herramientas de la gestión privada, que se conoce como NGP.

Llama la atención que el término NGP tiene ya unos años de historia. Fue empleado por primera vez en círculos académicos anglosajones por Christopher Hood, en el año de 1989, en su crítica a las reformas de la administración británica de la época, seguido de Peter Aucoin en 1990, aunque desde los años setenta se venía cuestionando algunos aspectos de la gerencia pública (Chica Vélez, 2011). Será en esos años en los que se da la ruptura de los equilibrios que aseguraban que el sistema imperante era capaz de garantizar la armonía de los actores y que podía crear bienestar. Entonces, el descalabro se manifiesta en el avance de la incompatibilidad de la economía de mercado y de la previsión de la seguridad social. Igualmente, se muestra con en el freno al crecimiento económico. Es decir, el Estado benefactor entra en crisis (Guadarrama Sánchez, 2003).

En cuanto a la forma que presenta la administración pública de la NGP puede observarse que proviene del pensamiento económico neoclásico donde se exalta lo privado, el individualismo y la rentabilidad. Su fin, siguiendo a Omar Guerrero, es reducir costos pero en su base está la satisfacción del ciudadano, visto como cliente a quien se le otorga la potestad de solicitar expresamente lo que desea (Chica Vélez, 2011).

Esta nueva relación entre el aparato estatal y el “cliente” demarca a las políticas públicas a desarrollar nuevas concepciones de las prestaciones y de los derechos sobre los

servicios públicos. Cambia de esta forma la noción de interés público y las funciones compensatorias de las políticas sociales son disminuidas o sustituidas por las de pago-servicio, calidad y oportunidad; con lo que pudiera haber confusión entre las libertades del consumidor (cliente) y las prerrogativas y derechos ciudadanos (Guadarrama Sánchez, 2003).

Cabe destacar que NGP posee varias líneas discursivas que se transforman e interrelacionan. Chica Vélez (2011) recoge los principales enfoques que, según su criterio, serían: la reinención del gobierno de Osborne y Gaebler, el paradigma posburocrático de Barzelay, la creación de valor público de Moore, la gestión por procesos de Aguilar y la Gestión para resultados del Banco Interamericano de Desarrollo y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).

El enfoque de reinención de gobierno fue postulado en la administración del presidente norteamericano Clinton (1993-2001) y provino de las críticas al paradigma weberiano que seguía esa administración. Esta propuesta cree que la eficacia del sector público puede ser aumentada mediante la adopción de técnicas y valores del sector privado empresarial, aunque admite que el entorno público es mucho más complejo que el privado. Su apuesta es por la reducción de la inflexibilidad de las reglas y procedimientos para propiciar la mayor iniciativa gerencial y el aumento de la influencia de los ciudadanos que son vistos como clientes (Chica Vélez, 2011). También promueve la competitividad y la encomienda a terceros para cumplir objetivos públicos, con la confianza que es el gobierno quien establece las prioridades sociales y los agentes privados se limitan a la organización de la producción de bienes y servicios (Guadarrama Sánchez, 2003).

Por su parte, el paradigma posburocrático se origina del estudio de los planes gubernamentales realizados en Minnesota, Estados Unidos. Aquí se entiende la administración con visos de la producción, por lo que se otorga mayor poder a los trabajadores de los niveles operativos. También pretende la identificación misional, de servicios, clientes y resultados, más allá de la especificación de funciones, autoridades y estructuras.

Otro aspecto relevante de la perspectiva en cuestión es que no se interesa por justificar los costos sino que expone la necesidad de plantear el concepto de generación de valor e impulsa la rendición de cuentas y el fortalecimiento de las relaciones de trabajo. En definitiva, se basa en:

la búsqueda de mejora continua de los procesos; el separar el servicio del control; el lograr el apoyo para las normas; la ampliación de las opciones de los clientes; el alentar la acción colectiva; el ofrecimiento de incentivos, tanto a los clientes internos como externos; la evaluación y análisis de los resultados; y el enriquecimiento de la retroalimentación (Chica Velez, 2011, p. 64).

En cuanto al enfoque de la creación del valor público fue discutido en Harvard y centra su interés en determinar la concepción de eficiencia, viendo si ésta se encuentra reñida con la creación del valor y de la calidad. Por tanto, fomenta la satisfacción de los ciudadanos. En este caso, se le asigna a los gerentes públicos las siguientes tareas: 1) cambiar la cultura de sus organizaciones, 2) buscar una mayor autonomía en la fijación de objetivos y en la determinación de los medios para obtenerlos, 3) humanizar los procesos administrativos, 4) entablar diálogos con la ciudadanía y acciones sociales que tiendan a

propiciar la valoración positiva de la gestión pública. En este orden, se identifica el éxito gerencial público con la tarea de iniciar y redefinir las actividades de forma tal que los ciudadanos perciban que se está generando valor público (Guadarrama Sánchez, 2003; Chica Vélez, 2011).

Con respecto al enfoque de gestión por procesos hace énfasis en la medición. En este sentido, existe preocupación por definir indicadores operacionales, de gestión y de resultados, partiendo de los fines organizacionales, conjuntamente con la valoración del impacto que las acciones gubernamentales producen en los contextos a que son dirigidos, y la consideración de la satisfacción ciudadana. El modelo se vale de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), para minimizar tiempos y acortar distancias con lo que se garantiza la prestación oportuna de los servicios.

En torno a la gestión para resultados se relaciona con una serie de debates sobre el desarrollo efectuadas en agencias de la Organización de Naciones Unidas (ONU) y del Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y el Fondo Monetario Internacional (FMI). Parten del cuestionamiento a las medidas impulsadas por el Consenso de Washington que condujeron a acrecentar la brecha entre los países ricos y pobres. En consecuencia, se enfocan en la solución de los principales problemas sociales, tal como lo vienen haciendo los Estados Unidos de Norteamérica, el Reino Unido, España, Alemania, Nueva Zelanda, Australia, México, Chile, Brasil y Colombia. Por consiguiente, se esfuerzan en la medición de los resultados de la gestión, en términos de logro de objetivos y metas. También, resaltan que los agentes públicos deben crear valor

público y deben monitorear a través del uso de las TIC (Chica Vélez, 2011).

Nótese que desde una concepción restringida en la NGP se encuentran las ideas de la nueva economía institucional, relacionadas con la “contestabilidad, la elección del usuario, la transparencia” y el foco en las estructuras de incentivos, con la aplicación de los principios gerenciales del sector privado en el sector público (Ormond y Loffer, 1999, citado por Bolaños Garita, 2008).

Ahora bien, en el contexto iberoamericano, la NGP fue impulsada a finales de los años ochenta, principalmente por el CLAD, el cual surgió en 1972 con la finalidad de promover la modernización de las administraciones públicas y de esta manera contribuir al proceso de desarrollo económico y social.

También estimularon la NGP en el contexto iberoamericano 1) el Banco Mundial con sus inquietudes sobre la necesidad de reformar el Estado que incluía aparte de disminuir su tamaño efectuar una reforma al servicio público, 2) la onda privatizadora surgida a mitad de la década de los ochenta, y 3) la persistencia de grandes aparatos administrativos a pesar de los discursos y las intenciones de disminuirlos (Bolaños Garita, 2008).

Específicamente el CLAD presenta su propuesta con un pronunciamiento titulado “Una Nueva Gestión Pública para América Latina” que fue dado a conocer en 1988. Declara que era concebida como una tercera vía entre el modelo neoliberal y el modelo weberiano.

Hasta aquí las consideraciones realizadas permiten trazar las pretensiones de la NGP. Estas son:

1. Orientación de la acción del estado para el ciudadano-usuario o ciudadano-cliente;
2. Énfasis en el control de los resultados a través de los contratos de gestión;
3. Reconocimiento de la discrecionalidad necesaria de los gerentes públicos;
4. Separación entre las instancias formuladoras de políticas públicas, de carácter centralizado, y las unidades funcional o territorialmente descentralizadas, ejecutoras de esas mismas políticas;
5. Distinción de dos tipos de unidades funcionalmente descentralizadas: (1) los organismos ejecutivos, que realizan actividades de autoridad exclusivas de Estado, por definición monopolistas, y (2) los servicios de provisión de bienes públicos divisibles, de posible carácter competitivo, en que el poder del estado no está involucrado;
6. Transferencia hacia las empresas y las organizaciones no gubernamentales de los servicios de prestación de bienes públicos divisibles o de mérito;
7. Adopción acumulativa, para controlar las unidades descentralizadas, de los mecanismos (1) de control social directo, (2) de contrato de gestión en que los indicadores de desempeño sean claramente definidos y los resultados medidos, y (3) de la formación de “cuasi-mercados” en que se da la competencia administrada;
8. Tercerización de las actividades auxiliares o de apoyo, que pasan a ser licitadas competitivamente en el mercado. (Prats, citado por Bolaños Garita, 2008, pp. 147-148).

En definitiva, existe un giro de la gestión pública que abarca procedimientos del sector privado. Al respecto se hace la advertencia que no se trata de copiar sino de adaptar la administración privada a la administración estatal. Se precisa de una reingeniería para lograrlo “que englobe más que los procesos e incluya las reglas y rutinas organizacionales en las áreas de planificación del gasto y de la gerencia financiera, gestión de recursos humanos y las relaciones laborales, organización y métodos, auditoría y evaluación, etc.” (Bolaños Garita, 2008, p. 151).

Y con relación a la contratación externa que promueva la NGP el criterio expresado por el CLAD es que la gestión pública no pretende privatizar la totalidad de los servicios públicos sino solo aquellos que resultarían más eficientes. Así, el organismo advierte que existe una percepción errónea de los procesos de contratación externa y estima que la idea puede revertirse si en vez de enfrentar a lo público y lo privado se reconoce un tercer marco institucional que sería el espacio público no-estatal. En éste, el Estado se asocia con los privados para suministrar los servicios públicos .

En otro orden, el CLAD vincula la responsabilidad o *accountability* con la construcción de una nueva gobernabilidad democrática en la que se propicia el valor de dar cuentas a la sociedad. El organismo impulsador de la NGP propone dos mecanismos de responsabilización. Con el primero deja atrás el control netamente burocrático, pues involucra a los ciudadanos en el control de la acción gubernamental. Con el segundo finalizan los monopolios y se impone una competencia administrada entre proveedores estatales, privados o públicos no estatales, con lo que la rendición de cuentas

se plantea desde la competitividad. (Bolaños Garita, 2008).

Vale destacar que se ha subrayado que en la versión latinoamericana de la NGP hay una mayor preocupación social y se insiste en aumentar suficientemente la responsabilidad del aparato público frente a la sociedad. La razón es porque siguió a la adopción de medidas neoliberales que propiciaron cambios drásticos en la vida de los ciudadanos y porque se precisa que el servidor público muestre que puede ser eficaz y eficiente atendiendo las demandas de la sociedad (Pineda Ortega, 2015).

Por último, debe señalarse que se comparte el criterio expresado en las conclusiones de Bolaños Garita (2008) con relación a que la propuesta de NGP no debe ser visto como una panacea, pues las iniciativas de transformación de la gerencia pública deben contemplar la forma política, económica y socio cultural de cada nación, así como las relaciones que están planteadas en el contexto externo por lo que no puede pretenderse que la NGP se adopte sin mirar las particularidades. Lo que debe haber es seriedad y responsabilidad para ir calibrando si el concurso de distintas técnicas gerenciales del sector privado aplicadas a la gestión pública rompe con la rigidez del modelo burocrático y permite la escalada de bienestar de los ciudadanos.

---

<sup>4</sup>Cabe reiterar la advertencia que no se trata de privatizar todos los servicios sino aquellos que previa evaluación de costos y beneficios son susceptibles de tal medida (Bolaños Garita, 2008).

## La Planificación Estratégica al servicio de la Nueva Gerencia Pública

El mundo organizacional ha venido sufriendo transformaciones o adaptaciones importantes en el área gerencial a lo largo de las últimas décadas. Esta evolución ha sido estudiada por varios autores, coincidiendo, la mayoría de ellos, en clasificarlo en dos vertientes: la tradicional y la moderna.

La primera vertiente es la que identifica los procesos gerenciales con aspectos tales como: el mantenimiento de la tradición en la gestión (administrativa, de recursos humanos y demás), la resistencia a los cambios dentro de la organización (trata de mantener lo aprendido con poca o ninguna innovación), el énfasis en lo factible (no se arriesga en proyectos osados), la poca flexibilidad (se enmarca dentro de las normas y procedimientos establecidos no aceptando la disidencia), la limitada planeación (muchas veces existe sólo a nivel formal), la reacción frente a los hechos ocurridos (no se adelanta a los acontecimientos) y el trabajo es directivo (prevalece la jerarquía de mando), entre muchos otros aspectos.

La vertiente moderna trata de asegurar el futuro de la organización explorando nuevas vías: el trabajo es desarrollado en equipo, es participativo, tiene enfoque preventivo, hace énfasis en lo deseado y posible, hay planeación en forma global y es flexible en la incorporación de estrategias alternativas. Es decir, se trata de la planificación estratégica que permite a la organización anticipar las variaciones que se dan el ambiente, identificar problemas a futuro, establecer prioridades, coordinar políticas y acciones y definir la orientación de la organización.

Puede entonces apreciarse que la vertiente moderna expresada en la planificación

estratégica ofrece la oportunidad de realizar una evolución profunda de los elementos internos y externos de las organizaciones que facilita la planeación y la toma de decisiones. Por consiguiente, la NGP puede encontrar en la planificación estratégica un aliado para cumplir su cometido de satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Esta apreciación es descrita por Bolaños Garita (2008) para quien la Planificación Estratégica brinda la posibilidad de identificar prioridades y asignar recursos en un contexto complejo en el que se deben estimar variables de distinta índole.

En tal sentido, conviene revisar los elementos de la planificación estratégica. En principio puede definirse la planificación estratégica:

como un proceso que permite a los dirigentes de una organización tomar decisiones sobre las mayores orientaciones de ésta, desde su misión hasta sus planes, tomando en cuenta entre otros aspectos: los cambios del ambiente, las capacidades de la organización y los valores de los dirigentes (Gestion Norsud, 1993, p. 165).

Específicamente, la planificación estratégica supone:

la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la

decisión de cuáles escoger (...) Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre (Davis, 1991, p. 3).

Se encuentra en la cita anterior una identificación clara de las tres fases que conforman el ciclo de la planificación estratégica: la planeación, la ejecución y el control. Además, establece lo que diferencia categóricamente a este tipo de planeación de los modelos tradicionales, los cuales se relacionan con la incorporación de análisis del contexto, el dinamismo, la innovación y el cambio que suplantán la rigidez y la resistencia. La improvisación es sustituida por la determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Atendiendo estas consideraciones se reafirma que la planificación estratégica puede catalizar la NGP, en virtud que ordena el pensamiento para hacer frente a los efectos de la crisis en el campo de lo social, por medio de la facilitación de lecturas adecuadas del contexto interno y externo que llevan a diseñar estrategias en pro del bienestar de los ciudadanos. No obstante, existe cierta resistencia tanto en el campo público como en el privado a considerar la propuesta.

Al respecto, Betancourt G. (2010) apunta:

Se considera que el producto principal de la planificación estratégica hoy día no son los planes, sino el cambio de mentalidad (como lo destaca De Geus, 2003) y el desarrollo de una sensibilidad que permita detectar mejor las señales del entorno y anticipar las posibles respuestas para maximizar el aprovechamiento de las oportunidades y minimizar los riesgos. Comprenderemos que

la mayor resistencia a planificar estratégicamente, que se presenta en la dirección de algunas empresas, viene dada, en gran medida, por la resistencia natural al cambio, causada, la mayoría de las veces, por desconocimiento de cómo hacerlo o por el miedo de no ser competentes para lograrlo. El profesional de la Gestión Humana debe desarrollar las habilidades necesarias para manejar estos procesos de cambio, especialmente en los máximos niveles de la organización (pp.149-150).

Es de hacer notar que la planificación estratégica cobra mayor fuerza cuando los ambientes son estables y de poca incertidumbre, a los que estaban habituadas las organizaciones, pero entraron en crisis y ante esa situación de cambios significativos también varían sus valores organizacionales. A lo descrito no escapa el sector público, pues la turbulencia generada por la globalización modifica constantemente los escenarios en los que se desarrolla la gestión gubernamental, lo cual obliga a una constante retroalimentación en la función de planificación, para lo que la mayoría de las organizaciones públicas no están adaptadas. Entonces, se debe producir una transformación radical en la mentalidad gerencial de lo público y social, considerando el cambio como parte de la cotidianidad en los procesos de planificación y gerencia.

Por múltiples razones, las organizaciones públicas se aferraron básicamente a las modalidades tradicionales, visualizándose como ejecutoras de las políticas diseñadas por instancias superiores, con gran escepticismo acerca de la necesidad de la planificación estratégica para cumplir con esta función. Igualmente, en virtud de los mecanismos para la selección de los altos y medios directivos, en los cuales predominan criterios partidistas o personalistas, generalmente

los procesos de planificación, cuando los hay de manera efectiva, se circunscriben al período de ese ejercicio de gobierno y poca atención se da a los anteriores intentos de planificación, los proyectos formulados o incluso los que se encuentran en proceso de ejecución. Pero quizá lo más importante es la marcada protección del Estado a estas organizaciones, lo cual en muchos casos las hace incompetentes y poco productivas.

En consecuencia, la planificación estratégica se constituye en una pieza fundamental para la implementación de sistemas gerenciales alternativos, adquiriendo importancia vital el conocimiento y manejo del entorno y la construcción de otros escenarios de ejecución de las políticas públicas.

Por ejemplo, Costa Rica ha incorporado técnicas del enfoque en sus estrategias de gestión pública, acompañada de las alternativas de gestión administrativa denominadas Gestión por Objetivos o Resultados y la Gestión de Proyectos. De allí que Bonnefo y Armijo (citados por Bolaños Garita, 2008) exhortan a los países que se inician en el mundo de los postulados estratégicos a seguir la experiencia de aquellos países que ya han asumido el enfoque y han obtenido beneficios.

## **El Perfil del gerente público en la Nueva Gerencia Pública**

Un aspecto de suma importancia a considerar en el tema de la gerencia pública es el papel del gerente, pues la estructura gerencial poco hace si realmente no cuenta con el personal idóneo para llevar a cabo o materializar las políticas públicas que se formulen y puedan llegar a los ciudadanos de la manera esperada y con los impactos calculados.

En tal sentido, la literatura comúnmente habla de características deseadas en un

gerente para cumplir eficiente y eficazmente la función gerencial. Ciertamente, gran parte de la posibilidad que tiene un gerente de alcanzar los objetivos trazados en la organización de la mejor manera posible, aunque no son los únicos, se basa en utilizar racionalmente los recursos internos y externos de la organización, manteniendo un ambiente propicio para la producción de bienes o servicios, donde los trabajadores cuenten con satisfactores materiales y no materiales.

La gerencia contemporánea ha avanzado vertiginosamente desde los estudios de Elton Mayo en las empresas, incorporando en su accionar no sólo estrategias de supervisión y motivación enmarcadas dentro de los aspectos materiales (medición de rendimiento, bonificación por producción, beneficios económicos superiores a los establecidos en las leyes o en organizaciones de la competencia), sino también aplicando estrategias para mejorar el clima organizacional y aumentar la satisfacción de los trabajadores y su compromiso con la organización (motivación, participación, capacitación y adiestramiento, reconocimiento).

En efecto, la función del gerente se hace cada vez más compleja y por ello emergen amplias discusiones en torno a las características del líder y la capacidad de su liderazgo. En la organización científica del trabajo, el líder, dentro de la racionalidad, ejecuta su función, si se quiere, de manera automática, atendiendo a normas y procedimientos previamente determinados por la estructura organizacional y la lógica de pensamiento subordinado de los trabajadores, lo cual amerita una organización sistemática de los procesos de producción para evitar desviaciones en los planes y una supervisión minuciosa de ceñimiento a estos parámetros.

Sin embargo, los signos de la globalización a nivel mundial, presionan de manera permanente por la transformación de las empresas, hacia modelos de organización más dinámicos y flexibles, ajustados a los movimientos del mercado, lo cual requiere de una toma de decisiones más cercana a los centros de producción, desconcentrada, que permita a la organización insertarse competitivamente y con ventajas comparativas, lo cual sugiere un personal que, aunque está sujeto igualmente a la subordinación, goza de una mayor libertad de movimiento dentro de la organización, toma decisiones a su nivel y busca sentirse motivado y satisfecho con lo que hace.

Por eso se hace cada vez más necesario distinguir entre las funciones del líder, (enfocadas en el marco de la organización racional o científica del trabajo y el establecimiento de los niveles jerárquicos o de mando, que son indistintos de la persona que ocupa el cargo), y su rol, el liderazgo, que viene dado por su capacidad de influir sobre la conducta de sus subordinados o seguidores, bajo los preceptos de la aceptación y no de la imposición o la autoridad.

Con base en lo anterior, para desarrollar el perfil del gerente en el sector público y social, se han establecido tres categorías que concentran las habilidades y destrezas que debe tener un gerente para enfrentar la complejidad de su función, sintetizadas en el plano de lo personal, de lo actitudinal y de lo institucional (Aranguren Álvarez, 2012).

En el plano personal se inscriben las características o cualidades que debe poseer un gerente, estrechamente vinculadas con sus valores, que sirven de fundamento para todo juicio, decisión o acción realizada a lo largo de su vida y que de alguna manera afecta a las personas vinculadas con él. Estos

valores están presentes en todos los procesos de interacción del individuo.

En el plano actitudinal se registran las actitudes como cualidades innatas del ser humano y no fácilmente susceptible de ser aprendidas o adquiridas, tal como si pueden serlo los conocimientos o las habilidades. Comprende las respuestas o la forma de actuar frente a una situación, basados en los pensamientos, los sentimientos y las emociones.

En el plano institucional se plantean aquellas cualidades y actitudes del gerente orientadas a la realización de una función dentro de la organización.

Estos son criterios referenciales que en ningún momento pretenden hacer una caracterización del gerente público de manera integral o global. Sin embargo, en el marco de la NGP se han discutido algunos criterios que necesariamente deben estar presentes en el líder que se encuentra inmerso en una dinámica que apunta al avance de los planes de desarrollo que se ha propuesto una nación.

En primer término, se considera que frente a los planteamientos de la NGP cambia el rol del gerente público. El líder se encuentra en el compromiso de respetar los reglamentos legales y convertirse en un estratega para la toma de decisiones sobre la asignación, el uso y el control de los recursos públicos. Por consiguiente, es necesario que el gerente público posea el entrenamiento y la experiencia requerida para cumplir con las exigencias de su cargo.

Al respecto, se resalta que los funcionarios públicos son responsables de la implementación, desarrollo y evaluación de la NGP independientemente de su área de especialidad profesional. Por tanto, deben capacitarse en las distintas técnicas

de administración pública. Además debería considerarse que los altos funcionarios que se encargan de la dirección sean funcionarios de carrera que conozcan debidamente el campo donde actuarán. (Bolaños Garita, 2008).

En esta línea, el CLAD es enfático en promover la profesionalización de la burocracia en las actividades centrales del Estado, con lo que permanece en la idea weberiana de la meritocracia. Así afirma: “En este sector del Estado es fundamental la existencia de funcionarios públicos calificados y permanentemente entrenados, protegidos de las interferencias políticas, bien remunerados y motivados. Esto es una condición sine qua non para la implantación del modelo gerencial.” (CLAD, 1998 citado en Bolaños Garita, 2010, p. 146).

En este marco puede afirmarse que las herramientas administrativas que utiliza el gerente público no difieren de las que maneja un gerente privado. Ello ha sido discutido por diversos autores quienes consideran que si los enfoques administrativos han sido concebidos fundamentalmente para la gerencia privada no deben ser copiados por la gerencia pública porque fueron construidos en contextos diferentes. Pero se comparte el criterio que sin dejar de considerar la naturaleza de ambos sectores, los enfoques de administración que se aplican para el sector privado pueden ser aplicados en el sector público. Ambos requieren del rigor metodológico para lograr sus objetivos y en las dos situaciones los gerentes deben poder elegir el modelo más conveniente de acuerdo a la situación (Castillo López, 2012).

Existen sin embargo algunos elementos que tiende a elevar el grado de complejidad de la tarea del funcionario público, pues por la naturaleza del servicio público, enmarcado en las directrices que sigue un Estado,

exigen múltiples habilidades o competencias que debe poseer de cara a lograr niveles de exigencia. Bolaños Garita (2010) resume esas habilidades que debe poseer un gerente público en los siguientes términos:

1. Conocer y manejar los aspectos legales y técnicos que rigen su Sector, institución, y(o) Unidad, y su proyección Regional.
2. Mantener un comportamiento ético y de compromiso para con los procesos de transparencia en la gestión administrativa pública.
3. Velar por el cumplimiento en la elaboración de Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico y Plan Anual Operativo (...)
4. Ostentar capacidad de motivación y empatía.
5. Ostentar conocimiento del principio de legalidad que rige a la Administración Pública, conforme con el artículo [correspondiente] de la Constitución Política y su homólogo de la Ley General de la Administración Pública.
6. Poseer capacidad para diseñar Políticas.
7. Conocimientos sobre la Gestión de Recursos Humanos y el bloque de legalidad propio del Régimen del Servicio Civil.
8. Conocimientos sobre la Gestión Financiera y el bloque de legalidad (...)
9. Conocimientos sobre la Gestión de Contratación Administrativa y el bloque de legalidad (...)

10. Conocimientos sobre la Ley de Tránsito por Vías Públicas Terrestre (...)
11. Conocimientos sobre la Gestión Tecnológica (...)
12. Conocimientos sobre la Gestión de Control Interno y el bloque de legalidad
13. Otros de igual necesidad y de “uso diario” en la gestión pública tales como: normativa sobre Planificación, Salud Ocupacional, Gestión de Bienes Inmuebles, sin dejar de lado los pronunciamientos que sobre tales temas emiten las diferentes Salas de la Corte Suprema de Justicia y la Procuraduría General de la República (p.162).

A estos elementos habría que agregarle otros tantos para poder estar en consonancia con los lineamientos de la NGP, como sería el manejar adecuadamente las redes sociales para cumplir con el deber de informar sobre el uso dado a los recursos y recoger, por un lado, las demandas a su cargo y, por el otro, la percepción que de su trabajo tienen los ciudadanos clientes.

### **A modo de conclusión: la necesidad de transformar la Gerencia Pública**

En el mundo de cambios de la etapa de la Modernidad que se está viviendo, las distintas instancias del poder político, económico y social se encuentran gravitando y acogiendo las tendencias que se presentan.

Sin embargo, hay dos advertencias que deben hacerse. La primera es que se viven momentos de transición en los distintos ámbitos y no se puede permanecer ajeno a ellos, máxime si prometen bienestar. La segunda es que

tampoco se puede confiar plenamente en las nuevas propuestas sin realizar la respectiva evaluación de la conveniencia de su adopción, en vista de las particularidades que se tienen en cada circunstancia histórica.

A propósito de la NGP, la propuesta debe suscitar atención. No se trata de desviar la naturaleza de los asuntos públicos, puesto que se entiende que el fin último de la gestión pública es hacer uso eficiente de los recursos y lograr la eficacia con los planes, solo que se está planteando adoptar ciertos rasgos de la gestión privada en procura del mejoramiento de la calidad de vida.

Atendiendo estas consideraciones, debe entenderse que la sociedad actual con sus nuevas percepciones y demandas, y también con sus nuevos riesgos, no puede seguir en todas las situaciones siguiendo los parámetros de organización que acompañaron etapas precedentes en las que existían otras realidades que podían ser manejadas con esos esquemas.

De esta manera, el auxilio que pueda brindar la ciencia administrativa y demás ciencias con sus reflexiones en torno a la gestión no debe desestimarse. Por ejemplo, si la planificación estratégica y demás recursos pueden guiar el análisis del entorno para hacer más competitiva a la gerencia pública debe haber apertura por parte de quienes gerencian el sector para tomar lo mejor de cada una de ellas.

Por otro lado, se subraya el rol que juega el gerente público como garante de los procedimientos. Se apuesta por tener líderes públicos que cuente con la suficiente sensibilidad y la suficiente preparación para cumplir con la importante misión que tienen en sus manos. Lo importante es que se entienda la necesidad de combinar experiencia y conocimiento para que se

operen procesos mentales que conciban verdaderas soluciones, lo que apunta a revisar los criterios prevaletentes de designación de gerentes publicos basados en cuestiones meramente políticas.

En cuanto a los ciudadanos destaca la posibilidad de redimensionar su rol, ya no como simples receptores de las políticas públicas, sino como diseñadores y responsables del cumplimiento de la eficiencia y la eficacia. En consecuencia, se está en un proceso que amerita delinear una cultura organizacional para cada uno de los actores.

En el caso de las posibilidades de aplicación de la NGP en Latinoamérica, es perentorio entender que debe privar el análisis concienzudo de cuáles servicios pueden ser delegados para ser administrados por un tercer sector público no estatal sin que existan compromisos inadecuados. Además, debe gestionarse una cultura ciudadana de corresponsabilidad, apoyada en las TIC, tal como corresponde a la sociedad de la información presente.

En definitiva, deben continuar los debates sobre la NGP. Está en juego una mayor democratización y la solución a problemas que se han vuelto estructurales pero que con planes adecuados, voluntad política, valoración de la gerencia pública, flexibilización de la administración pública y participación ciudadana pueden ser revertidos. Si en algún momento se pensó que era inadmisibile conciliar la administración pública con la administración privada, la experiencia positiva que ha arrojado la adopción de la NGP en algunos países hace pensar que hay que dejar atrás algunos fundamentos de la organización moderna.

## Referencias

- Aranguren Álvarez, W. J. (2009). De la gerencia pública a la gerencia interorganizacional: un reto para la gestión gubernamental. *Visión Gerencial*, 8 (1), pp. 5-23.
- Aranguren Álvarez, W. J. (2012). *Gerencia Pública y Social: Escenario de la Gerencia Interorganizacional*. Eae Editorial Academia Española.
- Beltrán Villegas, M. A y Cardona Acevedo, M. . (2005). "La sociología frente a los espejos del tiempo: modernidad, postmodernidad y globalización". *Cuadernos de Investigación*, (28). <http://Publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos-investigacion/article/view/1315/1186>
- Betancourt G., E. J. (2010). *La planificación estratégica del capital humano en el siglo XXI*. Caracas, Venezuela: Ediciones FACES- Universidad Central de Venezuela.
- Bolaños Garita, R. (2008). La nueva gerencia pública y su aplicabilidad en la administración pública costarricense. *Ciencias Económicas*, 26 (1), pp. 141-167.
- Bolaños Garita, R. (2010). Los cuadros gerenciales en la administración pública: un primer acercamiento teórico-jurídico. *Ciencias Económicas*, 28 (1), pp. 143-166.
- Castillo López, A. (2012). Perfil administrativo para el gerente público en Costa Rica. *Revista Nacional de Administración*, 3 (2), pp. 103-120.
- Chica Vélez, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo*, 39 (53), pp. 57-74.
- Davis, F. (1991). *La gerencia estratégica*. Bogotá, Colombia: Fondo Edit. Legi.
- Del Percio, E. (2000). *Tiempos modernos*. Buenos Aires, Argentina: GEA.
- Gestión Norsud (1993). *La gerencia en las ONG. Manual del capacitador y asesor en gerencia*. Canadá: Ediciones Gestión Norsud.
- Guadarrama Sánchez, G. (2003). Gerencia pública y política social en Latinoamérica. *Economía, Sociedad y Territorio*, IV, (13), pp. 127-162.
- Kliksberg, B. (1990). "Gerencia Social. Una revisión de la situación", en Kliksberg, B. (compilador) ¿Cómo enfrentar la pobreza?.

- Buenos Aires, Argentina: CLAD, Naciones Unidas. Grupo Editorial Latinoamericano.
- Pineda Ortega, P. (2015). Génesis y caracterización de la Nueva Gestión Pública en Latinoamérica. *Contextualizaciones Latinoamericanas*, 7, (12), pp. 1-8.
- Quintín, A. (1989). Ponencia: La gerencia pública. En Seminario: "El Estado en el proceso de descentralización político-administrativa", del 18 al 20 de octubre de 1989, Barquisimeto, Venezuela,
- Rivas Torres, F. E. (2013). El fantasma de la postmodernidad en el mundo moderno. *Actualidad Contable FACES*, 16 (26), pp. 110-118.
- Sisk, H. y Sverdlik, M. (1976). *Administración y gerencia de empresas*. Cincinnati, Ohio, Estados Unidos: South Western Publishing Co.
- Wagner, P. (2017). Progreso y modernidad: el problema con la autonomía. *Sociología Histórica*, (7), pp. 95-120.
- Weber, M. (1974). *Economía y Sociedad I*. México: Fondo de Cultura Económica.