

# Tendencias de la Nueva Gestión Pública para la administración pública centroamericana\*

Harys Regidor-Barboza\*\*

BREVE REPASO POR LAS TENDENCIAS TRANSFORMADORAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA QUE MARCARON EL SIGLO XX Y, QUE HAN GENERADO TANTAS DISTORSIONES COMO AVANCES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LO PÚBLICO. HACE HINCAPIÉ EN LAS TENDENCIAS MODERNAS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA, COMO UN ENFOQUE INNOVADOR QUE PERMITE OXIGENAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, A PARTIR DE HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS DIRIGIDOS A AUMENTAR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y COMPETITIVIDAD.

PALABRAS CLAVES: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; NUEVA GESTIÓN PÚBLICA; CALIDAD TOTAL

KEY WORDS: PUBLIC ADMINISTRATION; NEW PUBLIC MANAGEMENT; CENTRAL AMERICA

## Los modelos tradicionales de reformas administrativas estatales: antecedentes de la Nueva Gestión Pública, NGP

La segunda mitad del siglo XX, marcó la sucesión de al menos tres grandes corrientes de reformas

administrativas en el seno del Estado. Partiendo de las burocráticas, que modificaron las estructuras administrativas patrimoniales, hasta más recientemente las institucionalistas, según consideraciones de diversos autores, han generado un legado de impactos positivos y negativos en la administración de lo público.

\* Ponencia presentada en el marco del XII Congreso Centroamericano de Sociología: "Hacia una nueva ruta de la sociología centroamericana". Celebrado del 3 al 6 de agosto del 2010, en la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, de la Universidad de Costa Rica y la Universidad Nacional, Heredia.

\*\* Politólogo. Máster en Diplomacia por la Universidad de Costa Rica. Egresado de la Licenciatura en Ciencias Políticas con énfasis en Políticas Públicas por la

Universidad de Costa Rica. Actualmente es el Coordinador del Área de Gestión Pública del Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP, Costa Rica.

Recibido: 9 de agosto del 2010.

Aceptado: 1º de febrero del 2011.

A modo de breve referencia contextual, se dirá que antes de que se hiciera presente la reforma burocrática, la administración tenía un enfoque denominado *patrimonial*, también denominado *preburocrático*, caracterizado fundamentalmente porque denotaba una muy poca capacidad para separar los beneficios privados de los de carácter social. En consecuencia, este modelo limitaba el alcance de un orden administrativo basado en la cooperación con nuevos actores, desarrollando por el contrario, uno que se fundamentó en los derechos y privilegios por lealtad, que generó a su vez una alta dominación política y el enriquecimiento económico a favor de clases gobernantes. (Vargas; 2009:236; Fernández; 2008:11)

En ocasión de los problemas suscitados ante el incumplimiento de principios fundamentales como igualdad e inequidad para la sociedad, a partir del declive del modelo patrimonial, surgió una serie de reformas centradas en una estrategia de crecimiento económico: la sustitución de importaciones. Estas reformas, propias de los modelos de industrialización basados en la protección de los mercados internos, procuraban una transformación estatal orientada a la construcción de un Estado con tendencia liberal. Sin embargo, en la práctica, los modelos latinoamericanos y centroamericanos más específicamente, se acercaron más a la construcción de un Estado más de tipo social democrático, donde las entidades estatales dirigían una política social de bienes-

tar. Como resultado, estas reformas dieron paso a un modelo *burocrático* (también conocido como "*no patrimonial*", centrado en la racionalidad normativa), cuya direccionalidad se enfocaba en la racionalización de políticas y recursos, para la obtención justa y equitativa del ingreso. Este enfoque racional de burocracia, fortaleció estructuras verticales y una cultura clientelar.

Sin embargo, la crisis de los años ochenta y el consecuente debilitamiento del Estado benefactor construido con el modelo burocrático (que no alcanza a desaparecer del todo, aún hoy día), facilitaron la aparición de otro grupo de reformas, conocidas como de "*primera generación*", las que, utilizando una política de liberalización económica, se orientaron a lograr un crecimiento económico que incluía una redefinición y reducción del tamaño del Estado, lo que generó una transferencia de algunas de sus más importantes responsabilidades al mercado. Es importante recordar que en América Central, dicho proceso de reformas tuvieron una alta influencia internacional como resultado de políticas económicas internacionales conocidas de la era de Reagan y Thatcher. (Vargas; 2009:239). Éstas, pretendían que el mercado funcionara eficientemente mediante la reducción de los costos de transacción y la modernización de la administración pública, con una consecuente reducción del rol del Estado en la administración de lo político.

Estas reformas, establecieron fuertes cambios de tipo macroeconómicos, dirigidos a la apertura de las economías. La principal característica de este modelo, fue la reestructuración de las economías a los países menos desarrollados, según los programas de ajuste estructural, donde se concebía como el principal obstáculo al Estado, porque generaba altos niveles de déficit fiscal. De tal manera que sus propulsores, buscaban la reducción de su intervención en la economía y la privatización de empresas del sector público, entre otros aspectos.

No obstante, la desigualdad e inequidad generada por una distribución injusta durante este modelo burocrático, no logró cumplir con las expectativas generadas, por lo que tal situación, dio paso a la aparición de las reformas llamadas de “segunda generación”, aplicadas a partir de la década de los noventa, y las que procuraban desarrollar las instituciones estatales, mediante una gestión pública con impacto en el sistema político democrático, en el Estado de derecho y en la relación entre el Estado y la Sociedad. Es precisamente por esta condición que dicho grupo de reformas fue conocida como “*institucionalistas*”. Sin embargo, (Fernández; 2008:25) es claro afirmar que a este grupo de nuevas reformas no sería en principio correcto llamarles de segunda generación, al no identificarse un hilo conductor entre las de primera generación y éstas, que abogan por un modelo de nueva gestión pública, ya que por el contrario, estas últimas

contienen más elementos divergentes del modelo neoliberal que a su favor.

Debe recordarse que precisamente, la década de los ochenta constituyó un momento de particular atención en los períodos reformistas, pues se discutió si el modelo estaría basado en la “*administración*” o la “*gerencia*” de lo público. Como resultado, la discusión permitió una sana inclusión de un modelo basado en el desarrollo de organizaciones de gobierno según dos principios: eficiencia y eficacia (los cuales, eran propios de modelos del sector privado). Esta segunda generación conllevó una etapa de la administración con una mayor descentralización de las decisiones, una flexibilización de los sistemas de administración, donde las reformas se orientaron al desarrollo y perfeccionamiento democrático institucional del sistema político burocrático. Con esta nueva etapa de administración pública gerencial, se trató de desligar el arrastre de un modelo burocrático tradicional, con una orientación más hacia el control procesal.

En resumen, se puede mencionar que a partir de la década de los años setenta, la preocupación por las ineficacias en forma de “*fallos de intervención estatal*”, favorecieron la pérdida de credibilidad en el sector público, de su rol como gestor del bienestar ciudadano. Esto provocó en los años ochenta, límites de estrategias económicas basadas en un activismo estatal y consecuentemente, en los noventa, un giro al desarrollo de estrategias orientadas casi

plenamente por las fuerzas del mercado. De esta forma, en el juego estructural propio de la Centroamérica del siglo anterior, los procesos de reacomodo de los ámbitos de operación y funcionamiento, tanto de los gobiernos (con la instauración de nuevas democracias), así como de mercados, (en el marco de Estados de derechos), afianzaron con mayor propiedad el dilema “Gobierno-Mercado” y “Estado-Economía”.

Solo resta mencionar que, como producto de este proceso reformista del siglo pasado, la administración pública de la región se caracterizó por un modelo tradicional, mantenido hasta épocas recientes, constituido por cuatro grandes elementos:

- Un enfoque burocrático.
- Preeminencia del criterio jurídico-técnico.
- Separación entre política y administración.
- Estructuras altamente jerarquizadas y centralizadas.

Considerando la crisis misma de este modelo tradicional (producto de la ilegitimidad, ineficiencia, inflexibilidad y sobrecarga del Estado), es que se abordará la renovación institucional de la administración pública y el Estado en sus ámbitos de acción, donde la consecuente aparición de la Gobernanza, dio paso al surgimiento de un nuevo modelo de administración dirigido hacia la Gestión Pública.

## **Estado, Gobernanza y Nueva Gestión Pública**

El Estado, ha sido visto como la institución elemental que favorece el crecimiento y desarrollo económico de las naciones, pero a su vez, como la fuente de inestabilidad, estancamiento y declive de las economías. La dicotomía sobre el rol estatal, tiene una enorme relación con las reformas mencionadas anteriormente, alimentadas por el dilema “gobierno-mercado”, y otras dicotomías como “*más gobierno, menos mercado*” versus “*más mercado, menos gobierno*” en la definición de los modelos de desarrollo estatales.

Sin embargo, el objeto de este texto no se centra en observar el trasfondo de las dicotomías, sino por el contrario, lo que a partir de éstas ha sido posible construir. Por ejemplo, si se consideran las reformas estatales mencionadas, es posible separar las tendencias que abogan por un mayor activismo estatal, de aquellas que procuran un papel más preponderante de los mercados y sectores privados, como extremos opuestos. Sin embargo, al menos en el discurso, ambos modelos reformistas estarían de acuerdo en mencionar que la función elemental, básica o fundamental del Estado procuraría proveer las reglas del juego, así como los términos de competencia y cooperación, para mejorar las condiciones necesarias para la estabilidad económica y social de las naciones.

De tal forma, una de las enseñanzas sobre estos dilemas, se observa en las sociedades modernas, que asumiendo extremos opuestos, lejos de brindar soluciones reales, favorecieron el surgimiento de combinaciones potenciales convenientes para el crecimiento de la institucionalidad. Recuérdese por ejemplo, que históricamente, la alternancia de las decisiones extremas en asuntos públicos, han marcado a las naciones modernas intercalando, como ha sido visto en los modelos tradicionales reformistas del siglo anterior, opciones de acentuado activismo del Estado por una parte, y por el contrario, una marcada inclinación hacia la iniciativa privada y del mercado. Ambas con resultados ampliamente divergentes, pero igualmente débiles.

Por tal motivo, es que se reflexiona sobre la importancia de los extremos opuestos para el descubrimiento de puntos intermedios, ya que el viraje en los procesos reformistas en la actualidad, brinda nuevas oportunidades para procurar la construcción de un mejor Estado. La “*gobernanza*”, se enfoca en una nueva manera de gobernar, que busca el desarrollo económico, social e institucional a partir de un equilibrio: Estado, Sociedad Civil y Mercado. Joan Prats, al respecto de este término menciona:

*“La eficacia y legitimidad del actuar público se fundamenta en la calidad de la interacción entre los distintos niveles de gobierno y entre éstos y las organizaciones empresariales*

*y de la sociedad civil. Los nuevos modos de gobernar en que esto se plasma tienden a ser reconocidos como gobernanza” (2005,s.n).*

Este punto, que llamo intermedio, es el que invita al Estado a replantear su acción institucional hacia esquemas que favorezcan la celebración de arreglos formales o informales para la toma de decisiones públicas y la ejecución de las mismas, que en términos de la acción pública, comprende la participación de nuevos actores sociales y políticos, en el marco de esta novedosa forma de gobernar. (OECD, 2005)

La presencia de una serie de cambios suscitados en la escena mundial, como por ejemplo los avances tecnológicos, el crecimiento del papel político de la sociedad civil, la globalización económica y financiera y el auge de organismos no gubernamentales, han traído como resultado, una importante reducción en el rol o rectoría del Estado en materia de regulación política, que comparte con actores privados, públicos, nacionales e internacionales, en el tema de definición de estrategias y capacidades. Los gobiernos, en este mismo marco de acción, han tenido que reducir su actividad frente a los ciudadanos en torno al desgaste producidos por la implementación de modelos, tanto intervencionistas como asistencialistas predominantes del siglo XX como ya ha sido mencionado; empero no es menos cierto, que también han tenido que hacerlo debido al surgimiento de nuevos

actores y dinámicas organizativas del sector externo al público, que de una u otra manera han reemplazado con éxito a algunas entidades estatales en la prestación de ciertos servicios y con ello, han logrado legitimarse a partir de la satisfacción de necesidades de los ciudadanos. (Navas; 2010:36).

En un entorno tan cambiante, donde la diversidad y complejidad en las relaciones interinstitucionales tiene diversas formas, la inclusión de algunas técnicas administrativas de organizaciones privadas pueden ser útiles para el desempeño de la función pública. Es precisamente ahí

donde la gobernabilidad democrática encuentra una relación intrínseca con la gobernanza, mientras la poca capacidad de los modelos democráticos de responder a las demandas de los ciudadanos, ha quedado cada vez más expuesta por los altos niveles de disconformidad social, la gobernanza intenta restablecer la pérdida de legitimidad y credibilidad, mediante el desarrollo de procesos de toma de decisiones incluyentes, el que resulta ser parte de un proceso de cambio de paradigma de una administración pública tradicional a un modelo denominado Nueva Gestión Pública. Esto se muestra en la siguiente figura:

**FIGURA 1**  
**RELACIÓN ENTRE LA GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA Y GOBERNANZA, EN LA CONSOLIDACIÓN DEL MODELO DEMOCRÁTICO**



Fuente: *Elaboración propia.*

Visto como parte del proceso moderno de reformas estatales, es importante mencionar brevemente que la NGP ha tenido en América Latina poco impacto, pues algunos aspectos del modelo tradicional aun no han logrado ser incluidos en los procesos de reforma de estos estados, lo que impide el establecimiento de una cultura política basada en este modelo.

Son diversos los conceptos que sobre NGP se pueden establecer, no obstante, para los efectos de este texto resulta fundamental destacar dos: aquel que establece que la NGP incorpora instrumentos y prácticas gerenciales del sector empresarial, que separan las funciones administrativas de las políticas, las actividades exclusivas del Estado y otros agentes, introduciendo la metodología de reingeniería de procesos, sistemas de desempeño atados a incentivos y formas de rendición de cuentas, lo que requiere para su logro, que los procesos de formulación e implementación de las políticas públicas estén vinculados con

las capacidades del Estado y su contribución al logro de la gobernabilidad democrática; y segundo, el que destaca que la relevancia de la NGP se centra en perseguir la creación de una gestión eficiente, eficaz, que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos, favoreciendo la introducción de mecanismos de competencia que a su vez, promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad (García, 2007).

Así, la inclusión de un nuevo modelo para gestionar lo público, no únicamente tiene relación con un cambio de paradigma, sino también, corresponde a la inclusión de recientes enfoques para gestionar lo público. Se han reconocido al menos tres ámbitos en los que el modelo tradicional de administración es superado por la NGP, éstos son: los recursos y procesos; la rendición de cuentas y los controles; y finalmente, la cultura de la organización. Para comprender el ámbito específico de acción en que toma parte la NGP y sus aportes se muestra como ejemplo el siguiente cuadro:

---

## CUADRO 1

### CAMBIO DE PARADIGMA: EL PASO DEL MODELO TRADICIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA HACIA LA NGP

1. Recursos y procesos	a) Asignación de recursos basada en la justificación del gasto. b) Los procesos se apegan a los reglamentos. c) Evaluación agregada.	a) Asignación de recursos basada en mediciones de desempeño. b) Rediseño de procesos administrativos para la obtención de resultados. c) Evaluación con base en resultados.
2. Rendición de cuentas y controles	a) Rendición de cuentas política y jerárquica. b) Control basado en insumos. c) Involucra poco a la ciudadanía en el proceso de políticas públicas.	a) Rendición de cuentas con base en recursos utilizados y metas alcanzadas. b) Control basado en resultados c) Involucra más a la ciudadanía en la toma de decisiones y en la evaluación de las políticas.
3. Cultura organizacional	a) Burocrática, apegada a procedimientos y rutinas. b) Poco flexible y resistente al cambio. c) Respuesta ineficaz a la cambiante demanda ciudadana.	a) Busca mejorar el desempeño. b) Otorga autonomía presupuestal y de gestión a las agencias para permitirles flexibilidad. c) Busca la satisfacción del ciudadano.

Fuente: Pardo, María del Carmen. *Transparencia y acceso a la información: presupuestos de la Gestión Pública moderna.*

---



Al analizar el cuadro 1, es posible observar que estudiosos han establecido algunas orientaciones para determinar con mayor claridad los propósitos y beneficios que tendría la implementación de un modelo de NGP, dentro de los cuales se destacan:

- *"Dotar al Estado de una mayor flexibilidad orgánica y funcional.*
- *Incrementar la capacidad de respuesta y la adaptación continua del Estado a los cambios.*
- *Aumentar la eficiencia y eficacia del Estado mediante la mejora del ciclo de formación de políticas públicas, con evaluación y controles institucionales y sociales sobre: su desempeño, la calidad de los productos y servicios (bienes y servicios) y de su impacto sobre las esferas política, social y económica.*
- *Lograr que la gestión de lo público sea más transparente, promoviendo la participación ciudadana, profundizando su democratización y garantizando la responsabilización del ejercicio del gobierno.*
- *En definitiva, pasar de un Estado autoreferenciado a uno cuyo centro de atención sea el ciudadano y sus necesidades". (Fernández; 2008:26)*

### **Nueva Gestión Pública centroamericana: acción específica regional del ICAP**

Las empresas y organizaciones deben abocarse a la tarea de crear "valor público", entendido como el bienestar colectivo que crean diferentes actores sociales, entre los que se destacan el Estado y otras entidades públicas. Este tipo de valor, al no ser apropiable a ninguna persona para su beneficio particular, permite que su resultado cubra amplios segmentos de la población, propicie el bienestar humano, la gobernabilidad, el desarrollo económico y ambiental de los Estados. (Vargas, 2009) ¿Por qué se hace referencia al valor público en este momento? Precisamente porque la NGP, busca el fortalecimiento de los estados democráticos de derecho, dirigido al fortalecimiento de la gobernabilidad institucional (satisfacción), asociada con la gobernanza (inclusión de nuevos actores), ya que es la NGP como se ha mencionado, la que tiene como propósito aumentar la eficacia y eficiencia del Estado.

Anteriormente se estableció que la Gobernanza, busca el desarrollo económico, social e institucional mediante un equilibrio entre el Estado, la Sociedad Civil y el Mercado; posteriormente, que la NGP, perseguía la creación de una administración eficiente y eficaz, que satisfaga las necesidades de los ciudadanos. Consecuentemente, no es menos cierto entonces que aquellos modelos que han sido destaca-

dos como incapaces de responder a las demandas de la sociedad (los llamados aquí extremos opuestos) requieren de una fuerte institucionalidad, para solventar sus deficiencias (el punto intermedio). Es aquí donde la acción del Estado y de las entidades estatales, requieren de una abierta colaboración, y la NGP presenta una dinámica que lo hace posible.

Bajo estas premisas, el enfoque de trabajo que desde hace más de dos años impulsa el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP, constituye una ruptura del antiguo paradigma de administración burocrática, e intenta acercarse a las tendencias modernas de la NGP como un modelo eficiente y eficaz de administración. Esto por cuanto el enfoque institucional del ICAP se dirige, tanto a impulsar el mejoramiento de la capacidad de respuesta de las instituciones estatales mediante la preparación y formación de los funcionarios públicos; así como el desarrollo y acompañamiento en la aplicación de herramientas de la gestión empresarial, adaptadas al manejo de los asuntos públicos.

El Área de Gerencia Social del ICAP, ha puesto en marcha una serie de proyectos dirigidos al mejoramiento y fortalecimiento de las capacidades humanas de las administraciones públicas centroamericanas, basado precisamente en la implementación de programas para el mejoramiento continuo, la efectividad en la resolución y demandas, así como para la inclusión de actores sociales en la toma de decisiones.

Recientemente, ha tomado parte la implementación de un proyecto piloto basado en los Sistemas de Gestión de la Calidad, para potenciar el desarrollo de funcionarios públicos con un enfoque de “gestores de la calidad”.

El programa regional “*gestores de la calidad en la función pública*”, constituye uno de los más claros ejemplos que desarrolla el ICAP, bajo la tendencia de la NGP. Este programa, tiene como objetivo desarrollar en los funcionarios del sector público, conocimientos, herramientas y destrezas utilizados tradicionalmente en el ámbito de las empresas, con la finalidad de que sean aplicadas en la prestación de servicios para que sea precisamente la institucionalidad estatal por medio de sus funcionarios, con estas nuevas herramientas, los que asuman la responsabilidad de liderar asuntos concernientes a la reforma interna de procesos y procedimientos, que impliquen una mejora continua basados en estándares de calidad, que a su vez den como resultados, un aumento en la calidad de los servicios y productos que se ofrece.

Para lograr lo anterior, las herramientas y conocimientos que se comparten, se basan en los modelos de gestión de la calidad, como ha sido mencionado. El programa piloto pretende conformar equipos de trabajo intrainstitucionales (gestores de calidad), con la capacidad de identificar, medir, analizar, definir y solucionar problemas críticos basados en la autogestión. Un gestor de calidad en la función pública enton-

ces, llevará a cabo las funciones para las cuales ha sido contratado con una visión diferente sobre servicio público, que va más allá de lo que le ha sido encomendado y por su propia iniciativa, podrá realizar actividades en que mida la situación actual, analice las causas raíz de los problemas, proponga mejoras según las condiciones de su entorno, diseñe sistemas de control y, a partir de una combinación de sesiones teóricas y de campo durante la ejecución del programa, pueda tomar las decisiones en torno a las mejores opciones estudiadas para la resolución del problema especificado. La inclusividad en los procesos de toma de decisiones, y el enfoque basado en el cliente, constituyen los ejes transversales de acción, de manera que, los funcionarios gestores de calidad, habrán comprendido la importancia de contar con información fiable de los usuarios o clientes, y demás grupos afectados, por considerarse uno de los aspectos centrales para la ruptura del paradigma sobre el modelo tradicional: las decisiones deben tomarse con la intención de resolver de la manera más adecuada los requerimientos de la sociedad civil.

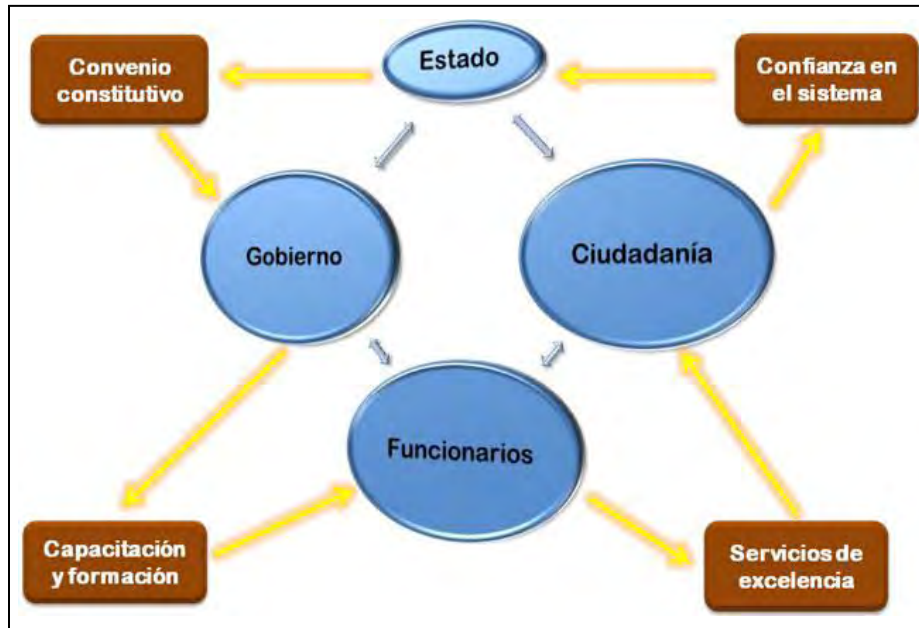
Tal y como lo plantea la NGP, el modelo en que inspira la propuesta regional del ICAP busca reformular los modelos organizacionales, gerenciales y de liderazgos públicos, en tanto el enfoque de la gestión de la calidad se base en un sistema de rendición de cuentas y transparencia, tanto a lo interno de la institución, como a lo externo de la misma.

Este enfoque, permite concentrar los esfuerzos en la atención de los procesos y garantizar que la administración brindará servicios eficientes, eficaces y adecuados para la ciudadanía (Navas, 2010).

La figura 2, muestra la forma en que el ICAP brinda su “valor público” a la región centroamericana. Considerando que a partir de los mandatos estatales producto del convenio constitutivo firmado por los Gobiernos de los Estados Centroamericanos, el ICAP da asesoría y acompañamiento a los procesos de modernización en las administraciones públicas de estos Estados; es precisamente mediante actividades como el programa “gestores de la calidad en la función pública”, que habilita la creación de un valor público mayor, el fortalecimiento de la gobernabilidad, ya que, al mejorar las capacidades resolutorias de los funcionarios ante las demandas y requerimientos de la sociedad mediante la profesionalización y continua capacitación, éstos podrán reconocer soluciones reales, aceptadas e implementadas en un tiempo menor, que traducidos en servicios de excelencia a la sociedad civil, se incrementará la legitimidad y credibilidad de los sectores sociales sobre la capacidad institucional de los gobiernos de la región; que a su vez aumentará la confianza por parte de la ciudadanía en la institucionalidad como mecanismos eficiente para la resolución de demandas, generando como resultado final, un impacto positivo de legitimidad sobre la gobernabilidad democrática centroamericana.

FIGURA 2

RELACIÓN ENTRE LA GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA  
Y GOBERNANZA, EN LA CONSOLIDACIÓN  
DEL MODELO DEMOCRÁTICO



Fuente: Elaboración propia a partir de documentos oficiales del ICAP, 2010.

En consecuencia, a medida de desafíos pendientes, resulta de gran valía destacar de este texto, tres argumentos que son centrales en torno al tema de las NGP y la labor regional del ICAP hacia el fortalecimiento de este nuevo modelo de acción:

- El modelo tradicional de estado burocrático al no poder satisfacer las demandas y requerimientos de la sociedad, debió transformarse en un esquema más eficiente, transparente, ordenado y flexible, con una orientación hacia el cum-

plimiento de demandas a los ciudadanos, sin embargo, esta transformación hacia el entorno de la NGP es aún incipiente, por lo que, la labor de organizaciones como el ICAP, se debe dirigir a fomentar el análisis y revisión constante de las reformas tendentes a mejorar y fortalecer las capacidades del Estado, pero además, a modificar y transformar el paradigma cultural basado en modelos tradicionales agotados.

- Se puede inferir que la prioridad del Estado pasó de un ámbito en que tenía la provisión directa de bienes y servicios, a otra, en que su función es como garante de condiciones mínimas para el surgimiento y participación de la iniciativa privada en los procesos de toma de decisiones, y asegurar que los beneficios derivados se distribuyan equitativamente; considerando lo anterior, resulta necesario que las reformas encaminadas al establecimiento de la NGP, den especial atención a cuatro aspectos fundamentales: la transparencia, la rendición de cuentas (*accountability*), el acceso a información y la participación social en los procesos de toma de decisiones.
- Finalmente, la NGP surge como un nuevo paradigma de la administración pública, un novedoso modelo de gestión,

que se inspira en la conducción gerencial en que las herramientas de la gestión empresarial se adaptan al manejo de los asuntos públicos, propugnando la prestación de servicios acordes a las necesidades de los ciudadanos basados en eficiencia, competitividad y efectividad de la satisfacción de demandas.

Sobre este enunciado, vale la pena mencionar que el ICAP ha hecho importantes esfuerzos por coadyuvar con los gobiernos miembros, en el desarrollo de las habilidades y conocimientos necesarios para lograr la prestación de servicios considerando los principios de eficacia y eficiencia, basados en modelos de gestión por resultados, el enfoque en el cliente, aplicación de métodos seis sigma a servicios, así como la implementación de herramientas de los sistemas de gestión de la calidad, entre otros aspectos, para impulsar en los funcionarios su liderazgo, su responsabilidad en los procesos de toma de decisiones y su rol en la construcción de una sociedad más incluyente y democrática.

#### **Bibliografía utilizada**

Bonifacio, José Alberto. La función pública en el buen gobierno. En: *Revista Centroamericana*

- de Administración Pública*. No. 50-51, pp. 9-35. ICAP, San José, C.R: 2006.
- CEPAL. Centroamérica: reforma económica y gestión pública. Mercado, intermediación política y proceso presupuestario. NN.UU., 2001.
- CLAD-UN (DESA) Carta Iberoamericana de la Función Pública. En: *Revista Centroamericana de Administración Pública*. No. 46-47, pp. 209-232. ICAP, San José, C.R: 2004.
- Fernández Toro, Julio César. Reforma del Estado y tendencias de profesionalización de la función pública en Iberoamérica. En: *Revista Centroamericana de Administración Pública*. No. 54-55, pp. 9-35. ICAP, San José, C.R: 2008.
- García Ruiz, Jesús. Globalización, administración pública y buen gobierno. En: *Revista Centroamericana de Administración Pública*. No. 50-51, pp. 37-53. ICAP, San José, C.R: 2006.
- García Sánchez, Isabel María. La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Instituto de Estudios Fiscales, Universidad de Salamanca, Madrid, España; 2007.
- Navas Quintero, Andrés. La nueva gestión pública: una herramienta para el cambio. En: *Perspectiva. Revista Latinoamericana de Política, Economía y Sociedad*. No 23, Colombia, 2010.
- Pardo, María del Carmen. Transparencia y acceso a la información: presupuestos de la Gestión Pública moderna. Conferencia en el marco del segundo coloquio Nacional de transparencia: "Hacia la consolidación de la transparencia como política pública", celebrado en el Instituto Nacional de Administración Pública, INAP, octubre 25, del 2007, México D.F.
- Prats, Joan. Pero ¿qué es gobernanza? En: *Gobernanza, Revista internacional para el Desarrollo Humano*. Edición 17, 2005.
- Vargas Hernández, José G. Alcances y dilemas de las transformaciones de la administración pública de Estado-Nación. En: *Revista Centroamericana de Administración Pública*. No. 56-57, pp. 235-261. ICAP, San José, C.R: 2009 ◇