

## **Aspectos clave de la Nueva Gestión Pública en los procesos de Modernización y Reforma de la Administración Pública: Costa Rica y El Salvador**

Key aspects of the New Public Management in the Modernization and Reform processes of Public Administration: Costa Rica and El Salvador

Johan Rojas Rojas<sup>1</sup>  
*Medical device industry*

Karen Carranza Cambroner<sup>2</sup>  
*UNED*

Recibido: 13.03.2024  
Aceptado: 15.05.2024

### **Resumen**

Esta investigación constituye un análisis del Paradigma del Cambio en la Nueva Gestión Pública. Mediante una metodología documental con enfoque cualitativo, se analizan aspectos de la Nueva Gestión Pública en los procesos de modernización y reforma de la administración pública a través de la bibliografía especializada para el estudio de caso de Costa Rica y El Salvador. Por medio de la aplicación de tendencias neogerenciales, se observa que no se han logrado alcanzar la eficiencia y calidad de los recursos en la administración pública de Costa Rica y El Salvador.

**Palabras Clave:** Nueva Gestión Pública, Costa Rica, El Salvador, neogerencia

---

<sup>1</sup> jrojasr063@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-2172-4918>

<sup>2</sup> karenlcc@gmail.com

<https://orcid.org/0000-003-4794-4845>

## **Abstract**

This research constitutes an analysis of the Paradigm of Change in the New Public Management. Using a documentary methodology with a qualitative approach, aspects of the New Public Management in the processes of modernization and reform of public administration are analyzed through specialized bibliography for the case study of Costa Rica and El Salvador. Through the application of neo-managerial trends, it is observed that the efficiency and quality of resources in the public administration of Costa Rica and El Salvador have not been achieved.

**Keywords:** New Public Management, Costa Rica, El Salvador, neogerential

## **Introducción**

La temática del presente ensayo, “Aspectos clave de la Nueva Gestión Pública en los procesos de modernización y reforma de la administración pública”, surge como parte evaluativa del curso doctoral “Gestión Corporativa y Nueva Gestión Pública y Privada”. Como se discutió en la primera lección del curso, es necesario analizar el Paradigma del Cambio en la Nueva Gestión Pública. Según lo indicado por Váldez, esta tendencia se guía por lo siguiente:

Principios neogerenciales propios de la administración de empresas privadas, en la búsqueda de la eficiencia, la excelencia y modernización gubernamental, adoptando un modelo gerencial orientado a racionalizar el aprovechamiento de los recursos públicos y mejorar la calidad de los servicios. (2019, párr. 4)

En relación con la definición del problema de investigación, se plantea lo siguiente: ¿Son las tendencias neogerenciales la respuesta para lograr la eficiencia y modernización de la Administración Pública en países como El Salvador y Costa Rica?

El objetivo del presente artículo es analizar aspectos de la Nueva Gestión Pública en los procesos de modernización y reforma de la administración pública a través de la bibliografía especializada para el estudio de caso de Costa Rica y El Salvador.

La hipótesis que planteamos para esta investigación es la siguiente: La aplicación de tendencias neogereenciales no ha logrado implementar la eficiencia y calidad de los recursos en la administración pública de Costa Rica y El Salvador.

La metodología utilizada es documental, con un enfoque cualitativo, a través de la consulta de fuentes documentales primarias y secundarias para la elaboración de un Estado del Arte que permita llevar a cabo un análisis de caso en los países de Costa Rica y El Salvador. Esto brindará una perspectiva regional que permita autoexaminarse en los elementos esenciales de la Nueva Gestión Pública.

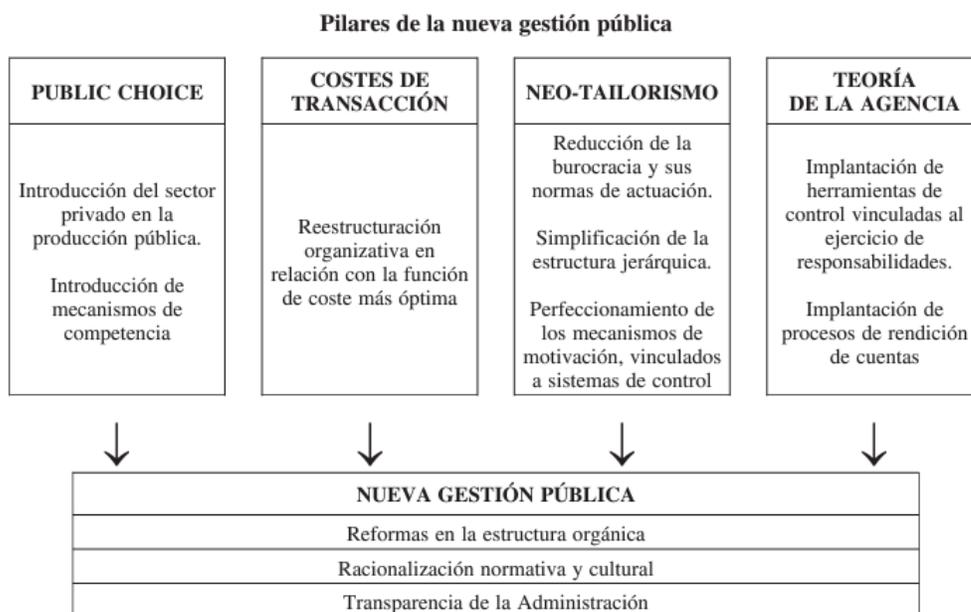
La conclusión del estudio sobre la Nueva Gestión Pública (NGP) implica una transformación en la administración pública, priorizando la planificación estratégica, la eficiencia y la participación ciudadana para mejorar los servicios y promover el bienestar social.

## **1. ¿Qué se entiende por Nueva Gestión Pública?**

La Nueva Gestión Pública (NGP) ha sido el foco de la dinámica mundial durante al menos las últimas décadas, buscando dotar a las estructuras públicas de herramientas eficientes para la gestión y ejecución del gasto público (Romero, 2012, p. 94). Esto se realiza con parámetros de calidad orientados hacia la modernización del Estado. Sin embargo, Henderson (2017) advierte que el origen del public management proveniente de Estados Unidos, o bien, el galicismo de Gestión Pública, encuentran poca relación en los contextos latinoamericanos. La incertidumbre del contexto globalizado afecta a la región en diferentes ámbitos, como la política, economía, cultura o el contexto social.

Esta situación provoca problemas en la gobernabilidad y manejo de los limitados recursos financieros necesarios para satisfacer las necesidades sociales. Teniendo en cuenta la premisa sobre la Nueva Gestión Pública (NGP), se debe entender que la NGP corresponde a un “enfoque teórico que busca estructurar el funcionamiento de una administración de forma eficiente y eficaz, así como crear valor, dando respuesta a las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible” (Universidad Internacional de La Rioja, 2023).

Figura 1. Pilares de la Nueva Gestión Pública



Fuente: García, 2007, p.43.

Al respecto, García (2007, p. 43) expone que la falta de credibilidad del sector público en la generación del bien común obliga a las diferentes instituciones a aplicar los principios de economía, eficiencia y eficacia. Para ello, propone o compila cuatro pilares esenciales para la NGP, que corresponden a las siguientes teorías: el public choice, los costes de transacción, el taylorismo y la teoría de la agencia. Estos pilares buscan alcanzar tres resultados específicos: reestructuración organizativa de la Administración Pública, simplificación de trámites y un proceso de rendición de cuentas en la gestión administrativa.

El propósito del NGP corresponde en hacer un cambio de percepción de la ciudadanía, dando origen al concepto de “gerencialismo”, donde esta nueva gestión presenta factores claves, como lo es la eficiencia y eficacia, Competencia, Propuestas y metodologías, asimilación y Resultados. En la siguiente tabla se desarrolla cada uno de los elementos citados:

Tabla 1. Factores Claves de la Nueva Gestión Pública

<b>Eficiencia y Eficacia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Garantizar la gestión más adecuada de los fondos públicos</li> <li>•Satisfacer las necesidades de los ciudadanos al menor coste posible.</li> </ul>
<b>Competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Contar con las opciones para cubrir una necesidad</li> </ul>
<b>Propuestas y metodologías</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aplicación de la gestión pública</li> </ul>
<b>Asimilación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Relación ciudadano - cliente.</li> </ul>
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Medición del bienestar de la población a través de su medición y control</li> </ul>

Fuente: Universidad Internacional de La Rioja, (2023).

Dentro del propósito y el gerencialismo, el Estado debe efectuar cambios robustos dentro de la gestión pública. La implementación de programas de descentralización de los ministerios o entidades gubernamentales permite una aplicación y seguimiento adecuados de los objetivos, así como una medición eficaz y eficiente. La evaluación de las organizaciones es fundamental para analizar y medir su desempeño. Es crucial contar con un programa de acceso público para la sociedad, tal como lo establece Alfaro y Gómez (2016).

En los últimos años, la sociedad ha demandado que las Administraciones Públicas trabajen con eficiencia y transparencia, adoptando un enfoque de gestión que esté abierto a la evaluación y a la rendición de cuentas. El avance de las nuevas tecnologías ha posibilitado la

aparición de canales de participación ciudadana más dinámicos, abiertos y transparentes. Sin embargo, el uso de las tecnologías de información no garantiza un acceso equitativo para todas las personas, ya que el servicio no se encuentra democratizado en los países estudiados.

La claridad de un sistema de indicadores en la gestión pública corresponde “al diseño de diferentes estrategias que pretenden fortalecer las capacidades del Estado y responder mejor a las demandas ciudadanas” (Estrada, 2019, p. 137).

## **2. De la Administración Pública Tradicional a la calidad en la Gestión Pública**

La transición de la Administración Pública Tradicional hacia una gestión pública de calidad representa un cambio fundamental en la forma en que se estructura, opera y se percibe el gobierno. Este cambio es impulsado por una serie de factores, incluyendo la creciente demanda de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas por parte de los ciudadanos, así como avances en tecnología y mejores prácticas de gestión.

La importancia de integrar la definición de calidad en la gestión pública se relaciona con las “características de la calidad en los servicios públicos, así como describir cómo el concepto de la nueva gestión pública ha venido evolucionando hacia el concepto de calidad en la gestión pública” (Henderson, 2017, p. 27).

La Administración Pública Tradicional se caracteriza por una burocracia pesada, procesos lentos y una jerarquía rígida. Las decisiones se toman de manera centralizada y hay poca participación ciudadana en la formulación de políticas y en la supervisión de la gestión gubernamental. La eficiencia y la calidad del servicio suelen ser bajas, y la corrupción puede ser un problema significativo en algunos casos.

Para lograr esta transición, se requiere un cambio cultural y estructural en las organizaciones gubernamentales, así como el desarrollo de capacidades en liderazgo, gestión y uso de tecnología. Además, es necesario contar con un marco legal y regulatorio que promueva la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas. La calidad en la gestión

pública representa un enfoque más moderno, eficiente y centrado en el ciudadano para la prestación de servicios gubernamentales y la toma de decisiones, ya que “es un error ver a la nueva gestión pública como un paquete de reformas que no puede ser desagregado en sus componentes” (Cejudó, 2011, p. 40).

Instituciones como la Organización de Estados Americanos (OEA) consideran que la transparencia institucional, la participación ciudadana y el gobierno abierto digital son claves para mejorar la provisión eficiente de servicios públicos de calidad, prevenir la corrupción, reducir la burocracia, mejorar las inversiones y fomentar la innovación en la región (OEA, 2023).

¿Cómo determinar un estado eficiente? La administración pública comete otro error al no percibir los problemas generados por el paradigma organizacional presente en el modelo burocrático weberiano, así como sus insuficiencias ante la realidad actual. En primer lugar, la administración pública burocrática no se dio cuenta del problema de la eficiencia (CLAD, 1998, p. 11).

La reconstrucción de la administración pública a través de la reforma gerencial llevará al mejoramiento de la gestión del estado, entendida como la capacidad del estado para concretar en la realidad, de manera eficiente y efectiva (CLAD, 1998, p. 12).

Como se establece, el estado debe generar un mejoramiento de la gestión por medio de controles establecidos desde la estrategia del gobierno o bien, desde el plan de trabajo establecido para cada una de las organizaciones que componen el gobierno. Dentro de los controles básicos se encuentran los siguientes:

Tabla 2. Controles del estado para la eficiencia

<b>Control</b>	<b>Descripción</b>
Control de resultados	Creación de indicadores de desempeño estipulados de forma precisa en los contratos de gestión
Control contable de costos,	Descubrimiento de formas más económicas y eficientes de hacer cumplir las políticas públicas
Control por competencia administrada	Ofrecer el mejor servicio a los usuarios
Control social	Instrumento fundamental para manejar la compleja relación entre los ciudadanos y sus agentes, los políticos, y los burócratas

Fuente: CLAD, (1998).

Es fundamental tener presente que “los indicadores deben de ser públicos; esto es, conocido y accesible a todo el nivel y al público en general” (Germán García Galindo, 2014).

## 2.1 Los principios orientadores de la Nueva Gestión Pública

La transición de la administración pública tradicional hacia una gestión pública de calidad es un proceso que implica cambios significativos en la forma en que se concibe, organiza y ejecuta el trabajo gubernamental. El Estado debe establecer una estrategia orientada al cumplimiento de las normas y la ejecución de sus funciones mediante la mejora continua, logrando una mayor eficiencia en el uso de los recursos y satisfacción del usuario final, lo que provoca una mayor participación del usuario en los servicios del Estado.

La participación de los usuarios debe fomentarse mediante la aplicación de nuevas tecnologías, garantizando la agilización de los procesos, la mejora de la eficiencia y el acceso

a los servicios del Estado. A través de la aplicación tecnológica, la recolección de información es más precisa y ayuda a tomar decisiones más acertadas, con el objetivo de proporcionar servicios públicos de calidad que respondan a las necesidades y expectativas de la sociedad. “En esencia, los principios y técnicas que configuran el ‘management público’ se presentaron como un conjunto de iniciativas aplicables a todo tipo de organizaciones y caracterizadas por su ‘neutralidad política’” (López, s.f., p. 9).

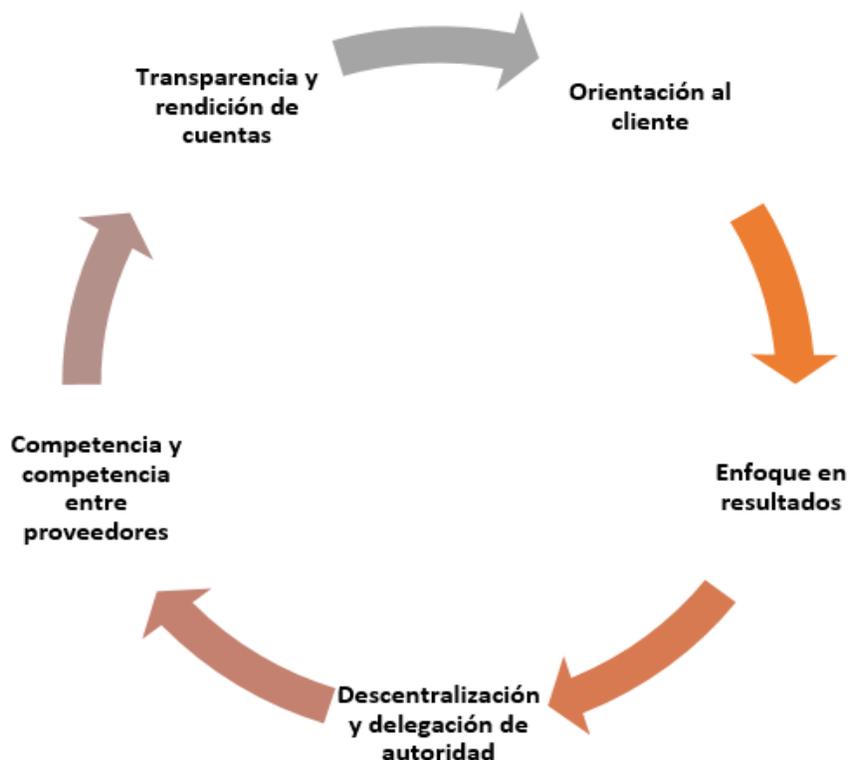
## **2.2 Las premisas de la Nueva Gestión Pública y su impacto en la relación entre Política y Burocracia**

La nueva gestión pública se basa en varias premisas fundamentales que orientan su enfoque hacia la mejora de la eficiencia y efectividad de la administración pública. Sin embargo, López indica que:

Uno de los principios sobre el que se ha trabajado con mayor insistencia desde la NGP puede sintetizarse en la frase de Kettl 'dejar que los gestores gestionen', aludiendo así a la búsqueda del incremento de la responsabilidad de quienes administran los servicios. (López, s.f., p. 18)

La dinámica entre política y burocracia, al enfocarse en la satisfacción del cliente, los resultados, la descentralización, la competencia y la transparencia, influye en cómo se toman las decisiones políticas, se implementan las políticas públicas y se supervisa su ejecución por parte de la burocracia. Dentro de la premisa entre política y burocracia se establecen las siguientes:

Figura 2. Las principales premisas en la NGP



Fuente: López, s.f.

La orientación al cliente está más influenciada por las preferencias y opiniones de los ciudadanos, generando cambios en las políticas y programas gubernamentales que reaccionan a los procesos burocráticos y políticos. Estos cambios están acompañados por la medición del desempeño de cada institución gubernamental.

El factor clave es que la política puede ser más descentralizada y adaptarse mejor a las necesidades locales, permitiendo una interferencia política en la toma de decisiones operativas con orientación hacia la eficiencia y la calidad para competir con otros proveedores en el marco de la nueva gestión pública. Los aspectos para considerar se establecen por su complejidad, lo que permite un escrutinio público y una rendición de cuentas de sus acciones o gestión.

### **3. El cambio de paradigma del modelo tradicional de administración pública hacia la nueva gestión pública. La creación del valor público**

El cambio de cualquier paradigma en el ámbito social es difícil debido al arraigo en el colectivo social. Gamboa (2023, p. 213) establece que la reforma que pretende un paradigma puede tomarse como aquellos modelos o enfoques que colaboran a: “modificar los aparatos públicos, distribuir el poder de decisión y balancear la solución de los problemas públicos entre el Estado, el mercado y la sociedad civil.” Romper con el modelo tradicional de la administración pública lleva a repensar el modelo de gestión de lo público hacia la creación de valor público, que se puede definir de la siguiente manera:

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 (Regidor-Barboza, 2012, p. 69).

La búsqueda y creación del valor público en la gestión pública debe ir de la mano con el bien común, la eficiencia y eficacia estatal para la mejora continua de los procesos democráticos. Por ello, el cambio del paradigma del modelo tradicional de la administración pública hacia la nueva gestión pública se teoriza y orienta en la eficacia y eficiencia de la mayor cantidad de personas posibles desde lo público. Situación afectada por principios del “neoliberalismo se manifiestan en varias de las disposiciones que guían a la Administración Pública moderna” (Gómez, 1998; citado por Garza, Yllán, y Barredo, 2018, párr. 6), al ser el tema central de la agenda política mundial (CLAD, 1998, p. 7). Lo anterior, para generar la transformación del Estado y recuperar la capacidad de gestión mediante cambios estructurales, los cuales:

Solo pueden ser viabilizados en América Latina en el caso de que los proyectos de reformulación estatal tomen en consideración tres grandes problemas específicos de la región, a saber: la consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico, y la reducción de la desigualdad social. (CLAD, 1998, p. 8)

El gran reto es abordar lo citado mediante cambios eficientes que no sacrifiquen la creación de valor público en la gestión pública. Para Corrales (2018), el cambio debe provenir en procesos de descentralización y cambio de estructuras en la institucionalidad pública, lo que permite a la persona usuaria una mayor cercanía con el Estado, mediante servicios de calidad que fomenten la tramitación eficiente y expedita de los servicios públicos.

#### **4. Transformación del Estado, análisis de los casos de Costa Rica y El Salvador**

##### **4.1 Transformación del Estado, caso Costa Rica**

Después de implementar la Segunda República, Costa Rica se convirtió en un Estado benefactor con bases de Estado Social de Derecho. La adopción de las Garantías Sociales, la educación como derecho fundamental incrustado en el texto mismo de la Constitución Política y la abolición del ejército llevaron al país a tomar medidas que incrementaron la masa salarial en el sector público entre el periodo de 1950 a 1983.

En las décadas de los años 70 y 80, la región experimentó precios internacionales del petróleo inestables, una recesión económica a inicios de la década de los 80 y turbulencia política y armada en la región centroamericana, lo cual deterioró la economía e inversión social en Costa Rica (Villasuso, 2000, p.7). Para Gamboa (2023), ese periodo convulso se traslapa con las propuestas de la NGP y el consenso de Washington. La gestión pública costarricense experimenta las imposiciones de los organismos financieros internacionales, que imponen la venta o privatización de las instituciones.

Según lo establece la página web del Partido Político Liberación Nacional (PLN), la aplicación de los Programas de Ajuste Estructural, conocidos como PAE, fueron una condición proveniente del Banco Mundial para obtener un préstamo que permitiera llevar a cabo los ajustes estructurales que la NGP demandaba en su momento. El PLN explica lo siguiente:

Dentro del marco del PAE III pueden clasificarse en diversas áreas, todas ellas vinculadas a la transformación del Estado, característica ésta que marcó una clara diferencia con los PAEs anteriores, orientados esencialmente a la apertura comercial. Estas áreas fueron las siguientes: la política de privatizaciones y de fomento de la iniciativa privada, la política de empleo público y de pensiones, la política fiscal, la política de liberalización financiera, la política de comercio exterior y la política social. (PLN, 2022, párr. 13)

Se ejecuta una transición de un Estado benefactor o interventor a un Estado regulador de servicios. Por ejemplo, la instauración de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP) regula las tarifas de los servicios públicos que reciben las personas consumidoras. En los últimos años, la corriente legislativa costarricense ha aplicado leyes que implementan aún más la reducción Estatal, como lo son: la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, la ley que, durante los años 2020 y 2021, durante la Pandemia por COVID-19, suspendió el pago de aumentos o reconocimientos anuales al personal de la función pública y una Ley Marco de Empleo Público que limita los incrementos salariales y establece un salario global. Todas estas leyes han reducido la competitividad del talento humano en la gestión pública. Aunado al ingreso de Costa Rica a la OCDE, organismo internacional que llamó la atención a los siguientes retos:

En el tema económico, se identifican tres grandes retos: la reforma fiscal, revertir la lentitud en la productividad y reducir la inequidad. Estos son problemas estructurales de larga data que a la postre han impactado en la situación actual del desarrollo en Costa Rica. (MIDEPLAN, 2018, p.31)

En el periodo actual, se cuestiona si Costa Rica se encuentra en un periodo de Post Nueva Gestión Pública, en la que se considera que el mercado como tal no es suficiente para dotar de las necesidades básicas, o bien, de servicios que las personas ciudadanas necesitan (Gamboa, 2023). Por lo anterior, menciona lo siguiente:

Un paradigma de reformas orientado a una integración entre mercado y Estado, holístico, orientado a la coordinación y actuación ética de este en conjunto con la sociedad. Se aleja del énfasis de la NGP en el mercado como solución universal de los problemas y acepta la idea de que este no es suficiente por sí mismo. (p. 215)

El surgimiento del Post NGP corresponde a la colaboración mutua entre el mercado y el Estado para brindar soluciones a los problemas públicos. “Para la P-NGP, son más los vacíos y problemas que generan las reformas NGP que sus logros, en especial lo relacionado con el cuidado ciudadano y de lo público, por ejemplo, frente a la capacidad del Estado para garantizar el goce efectivo de derechos” (Chica & Salazar, 2021, párr. 12). Esto deja de lado la aplicación de los valores de la parte privada en la gestión pública y busca la colaboración entre el Estado y la sociedad civil para dotar de soluciones a los problemas de lo público.

#### **4.2 Transformación del Estado, caso El Salvador**

En El Salvador, según Menjivar (2022) la gestión pública salvadoreña ha privilegiado el corto plazo; ello repercute negativamente en la capacidad prospectiva y profundidad estratégica, e igualmente expresa que la evolución del Estado salvadoreño está íntimamente relacionada con el contexto social.

Según López Esguizaval y López Villatoro (2018) en una investigación donde analizan los gobiernos de El Salvador desde la transición de la guerra civil hasta (1989-2019), el estilo de gobierno varía, dependiendo del grado de estudio de cada presidente, el tipo de ideología y el enfoque que se plantea en los ejes del plan de gobierno. En dicha investigación, los autores retomaron los planes de gobierno de cada presidente y revisaron los resultados de manera

cualitativa. Los planes generales de gobierno emitidos entre el período de 1989 al 2009, correspondientes a cada quinquenio de gobierno, se encuentran disponibles en el Portal de transparencia de El Salvador<sup>3</sup>

Según el observatorio regional de planificación para el desarrollo (2024, Párrafo 6), el Plan de Gobierno de El Salvador para el período 2019-2024 es reportado por la Casa de la Presidencia como "en elaboración"; cabe destacar que en una consulta previa realizada por un miembro de este equipo de trabajo en el portal de transparencia del gobierno de El Salvador en el mes de agosto de 2023, se encontró una nota titulada "Aclaración Plan de Gobierno 2019-2024" de la Unidad de Acceso a la Información Pública de fecha 31 de enero de 2020 firmada por la oficial de prensa de Casa Presidencial que indica en su párrafo final "En este sentido al realizar las consultas pertinentes a la Secretaria Privada, se informó que este documento se encuentra en proceso final de emisión, pero una vez se encuentre finalizado y aprobado se publicará en el apartado correspondiente". Para la realización de esta investigación se realizó nueva búsqueda en el portal de transparencia del gobierno de El Salvador el 14 de febrero de 2024 y no aparece la nota aclaratoria ni el plan de gobierno 2019-2024 correspondiente al actual gobierno.

Los elementos antes mencionados, son coherentes en cuanto que la gestión pública en El Salvador no ha estado ligada con un enfoque teórico más de fondo como lo es la Nueva Gestión Pública (NGP), ya que ha dependido sobre todo del enfoque del gobierno en turno y el estilo de gobernar del presidente correspondiente.

Sorto Rivas (2023), detalla que en El Salvador el ejercicio del monopolio de la violencia por parte del Estado registró cambios positivos a partir de la firma de los Acuerdos de Paz<sup>4</sup> y del advenimiento de gobiernos democráticamente electos, no se puede negar que el aparato público continuó funcionando con todas las deficiencias propias de sociedades con esquemas de participación poco desarrollados y donde los encargados de la gestión pública no se

---

<sup>3</sup> <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/capres/documents/plan-general-de-gobierno>

<sup>4</sup> Los acuerdos de paz se firmaron el 16 de enero de 1992

preocupaban mucho por la rendición de cuentas ante la ciudadanía en general, y de los usuarios directos de los servicios prestados desde las instituciones gubernamentales, en particular. Para el mismo autor, teniendo en cuenta la filosofía de la NGP, destaca el esfuerzo que hace El Salvador para adoptar un presupuesto por programa con enfoque de resultados, a manera de herramienta para elevar la eficiencia en el uso de los recursos, la eficacia en cuanto al alineamiento de los esfuerzos con las necesidades y las expectativas ciudadanas, así como el impacto deseado sobre objetivos estratégicos; menciona que en El Salvador, desde más de una década se pretende implementar esta forma de gestión, en función de necesidades colectivas insatisfechas o cuando, por alguna razón, el mercado no ha podido atenderlas eficientemente.

A pesar de la afirmación realizada por el autor antes mencionado, la información disponible referente a la organización y administración de la actual gestión gubernamental que corresponde al quinquenio del año 2019 al 2024, ha sido limitada. De acuerdo con la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (2011), para evaluar las áreas estratégicas de este Gobierno es necesario contar con un respaldo técnico que pueda cuantificar lo ejecutado y los avances logrados a la fecha. Sin embargo, el retroceso en la transparencia ha obstaculizado la obtención oficial de proyectos de esta administración. En su lugar, se ha presentado un aumento de los anuncios publicitarios en medios tradicionales y redes sociales, contando historia de éxito, promoviendo las acciones del Gobierno del presidente Bukele y los logros de su administración, indica dicha Fundación.

En el actual gobierno, según FUSADES (2021). No es posible delimitar el rumbo estratégico y la visión país, únicamente sobre la base de acciones realizadas. Lo ideal sería que el Ejecutivo presentará planes con objetivos, metas concretas e indicadores de seguimiento, lo cual permitiría medir el grado de avance y la eficacia de la administración pública.

Además de lo anterior, los autores de este trabajo, consideran que para que actualmente en El Salvador se pudiera inferir que se aplica una NGP, se requeriría analizar otras categorías como pueden ser la alineación presupuestaria con la misión institucional, la transparencia, la

rendición de cuentas, la democracia, las políticas de comunicación interna y externa de las instituciones públicas, la calificación del recurso humano y su gestión en general en cada una de las instituciones públicas, la adopción de prácticas de planeación estratégica, la innovación y no menos importante la implementación de políticas públicas y su impacto en la mejora de los indicadores sociales.

## **5. Desafíos de Costa Rica y El Salvador en lo concerniente a NGP**

Según OCDE (2005) el problema actual radica en saber cómo organizar el sector público a fin de que pueda adaptarse a las cambiantes necesidades de la sociedad, sin perder por ello la coherencia de su estrategia o la continuidad de los valores de gobernanza. Hoy en día, se exige que las Administraciones modernas respondan a varios grupos de ciudadanos, pero un servicio público muy diferenciado y fragmentado impone un alto precio en términos de capacidad de acción colectiva. Los nuevos enfoques de gestión tienen que ir más allá de la mera contratación y rendición de cuentas y centrarse más en enlazar el interés público con las motivaciones y los valores individuales.

Los países de Costa Rica y El Salvador actualmente enfrentan el desafío de las administraciones gubernamentales en turno, tienen liderazgos con un tipo de ideología centrada en la figura presidencial y no necesariamente en la institucionalidad gubernamental.

Esto implica que no necesariamente las transformaciones del Estado responden a una visión estratégica de largo plazo como lo es la NGP que debe llevar a un cambio estructural y a una disrupción, en cuanto deben trascender de administrar recursos públicos y realizar programas temporales, a que la gestión pública del Estado permita el desarrollo económico y social, por medio de implementación de políticas públicas concretas que impacten en el bienestar de sus habitantes, es decir que la acción gubernamental pueda generar un valor público medible con mejora en los indicadores de desarrollo.

## 6. Resultados

A partir de la revisión realizada para este trabajo de investigación, podemos decir que, si bien no se pueden negar mejoras en el funcionamiento de las instituciones públicas en ambos casos estudiados, no necesariamente tenemos la suficiente evidencia que las mismas se deben a una implementación intencionada de los factores clave de una nueva gestión pública (ver Tabla No. 01 Factores Claves de la Nueva Gestión Pública.)

Para el caso de El Salvador podemos constatar que la gestión pública ha estado marcada por los intereses políticos de los gobiernos en turno conforme al contexto inmediato. La gestión pública ha dependido del enfoque de pensamiento del gobierno en turno y no necesariamente de la institucionalización de procesos o cambios estructurales acordes a la proyección de impacto buscada o para resolver de manera sostenible las necesidades del entorno para promover desarrollo y valor público en el país. El estilo de gobierno que ha tenido El Salvador ha dependido de la gestión presidencial, es decir, de acciones de corto plazo de los gobiernos en turno y no de un plan de mediano o largo plazo creado como Estado-Nación.

En el caso de Costa Rica, los últimos autores como Gamboa (2023) interpelan por la implementación de una Post Nueva Gestión Pública que permita la colaboración entre el Estado y la sociedad civil para dotar de soluciones a los problemas de lo público. Coincidiendo con lo propuesto por el autor visto en clase, Uvalle.

## Conclusiones

La Nueva Gestión Pública (NGP) conlleva una nueva forma de gestionar los asuntos públicos, considerando, entre otros aspectos, la planificación estratégica, la eficiencia, la eficacia y la inclusión de la participación de la ciudadanía en la definición de políticas, todo ello con el objetivo de agregar valor público a la acción de los servicios prestados por el aparato público y generar bienestar social en equidad.

La NGP asigna al Estado un papel más protagónico, no solo como administrador, sino también como rector y regulador. Esto le permite incidir en el control de externalidades de los sistemas económico, de salud y laboral, facilitando así el cumplimiento de su responsabilidad de mejorar las condiciones de equidad y desarrollo de sus habitantes.

La NGP no se limita a la reorganización administrativa, reducción de procesos burocráticos, planificación estratégica o implementación de privatizaciones en las instituciones públicas. Busca la eficiencia y calidad de los servicios que brinda la institucionalidad.

En la búsqueda de eficiencia y eficacia en lo público, autores como Gamboa y Uvalle sugieren una Post Nueva Gestión Pública, en la que la co-creación con la sociedad civil juega un papel crucial.

## Referencias

Alfaro, C., & Gómez, J. (2016). Un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación orientado a la Administración Pública. *Methaodos. Revista de ciencias sociales*, 4(2), 274-290.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (1998). *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*.

Cejudo, G. M. (2011). *Nueva gestión pública*. Siglo Veintiuno Editores.

Chica-Vélez, S., & Salazar-Ortiz, C. (2021). Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público. *Revista Opera*, 28, 17-51.

Corrales, A. (2018). *Estos son los 5 cambios que propone la Nueva Gestión Pública*. Universidad Continental, Cusco, Perú.

Estrada, F. M. (Ed.). (s.f.). *Gobiernos de calidad. Buen Gobierno* (pp. 134-160).

FUSADES. (junio 2021). *Eficacia de la Administración Pública*.

Gamboa-León, J. A. (2023). ¿Hacia la Post-Nueva Gestión Pública o hacia tendencias autócratas? La agenda legislativa en sesiones extraordinarias de la administración Chaves Robles. *Revista Espiga*, 208-231.

García, I. (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. Instituto de Estudios Fiscales.

Garza, D., Yllán, E., & Barredo, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna. *Revista Venezolana de Gerencia*.

Germán García Galindo, J. E. (2014). *Fundamentos de la gestión pública: Hacia un Estado eficiente*. Alpha Editorial.

Henderson García, A. (2017). *De la administración pública tradicional a la calidad en la gestión*. Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Menjivar Escobar, E. (2022). Diagnóstico de la gestión pública del desarrollo en El Salvador. *Revista Realidad y Reflexión*, 55.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018). *Área de Modernización del Estado. Unidad de Estudios Especiales Sector público. ¿Hacia dónde vamos? Análisis sobre el comportamiento del crecimiento institucional y perspectivas según la OCDE*. San José, Costa Rica.

Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2005). *El Futuro de la modernización del Estado*.

Partido Liberación Nacional. (2022). *Programa de Ajuste Estructural (PAES)*.

Regidor-Barboza, H. (2012). Tendencias de la Nueva Gestión Pública para la administración pública centroamericana. *Revista Centroamericana De Administración Pública*, 62-63, 61-74.

Romero, J. (2012). Una estrategia para el Estado Contemporáneo: La nueva gerencia pública. *Revista de Ciencias Jurídicas*, 127, 89-108.

Sorto Rivas, F. (2023). *Nueva Gestión Pública y la Reforma del Sistema de Presupuesto Público en El Salvador*. *International Journal Of Arts Humanities And Social Sciences Studies*.

Universidad Internacional de La Rioja. (2023, marzo 22). ¿Qué es la Nueva Gestión Pública y qué objetivos persigue?

Valdez, A. (2019). Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 325-339.

Villasuso, J. (2000). *Reformas estructurales y política económica en Costa Rica*. *Serie reformas económicas*, No. 064, 1-95.