



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“TENDENCIAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MODERNA:  
ENFOQUE DE NUEVA GESTIÓN EN LATINOAMERICA”**

**EXAMEN DE SUFICIENCIA DE COMPETENCIA PROFESIONAL**

**ARTÍCULO DE REVISIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. KARIN GABRIELA QUISPE QUISPE**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PUNO – PERÚ**

**2020**



## “TENDENCIAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MODERNA: ENFOQUE DE NUEVA GESTIÓN EN LATINOAMERICA”

"TRENDS IN MODERN PUBLIC ADMINISTRATION: A NEW MANAGEMENT  
APPROACH IN LATIN AMERICA"

**Karin Gabriela Quispe Quispe**

Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas,  
Escuela Profesional de Administración, Puno -Perú.

[karinquispe18@gmail.com](mailto:karinquispe18@gmail.com)

### RESÚMEN

El presente artículo tiene como objetivo la revisión de la bibliografía literaria orientada a las tendencias de la administración pública en los procesos de organización, integración y modernización de la gestión, analizando y comprendiendo sus implicancias desde la perspectiva de autores del ámbito latinoamericano (Colombia, México, Paraguay, España, Costa Rica, Brasil, Cuba y Venezuela) consultados a través de la base de datos de los buscadores informáticos Redalyc, Scielo y Google Académico, publicados entre los años 2010 y 2018. Obteniéndose la conclusión que las nuevas tendencias o modelos surgen de experiencias previas y se fundamentan en cambios culturales que resultan de la búsqueda de soluciones a determinados problemas en la administración pública, para tal fin estas deberán contar con un marco normativo que garantice su fiel cumplimiento, no estando exenta de un seguimiento, debate y revisión para su adecuación y alcances positivos, siendo uno de los enfoques más importantes según la investigación la inclusión y el fortalecimiento de la democracia y participación ciudadana como base para la producción generación y desarrollo de herramientas y técnicas que aporten significativamente en la gestión de los servicios sociales.

**Palabras claves:** Administración pública, nuevo enfoque, gestión pública, modernización y tendencia.



## ABSTRACT

The purpose of this article is to review the literary bibliography oriented to the trends of public administration in the processes of organization, integration and modernization of management, analyzing and understanding its implications from the perspective of Latin American authors (Colombia, Mexico, Paraguay, Spain, Costa Rica, Brazil, Cuba and Venezuela) consulted through the database of the search engines Redalyc, Scielo and Google Scholar, published between 2010 and 2018. Obtaining the conclusion that new trends or models They arise from previous experiences and are based on cultural changes that result from the search for solutions to certain problems in public administration, for this purpose they must have a regulatory framework that guarantees their faithful compliance, not being exempt from monitoring, debate and review for its adequacy and positive scopes, being one of the s most important approaches according to research, the inclusion and strengthening of democracy and citizen participation as a basis for the production, generation and development of tools and techniques that contribute significantly in the management of social services.

**Keywords:** Public administration, new approach, public management, modernization and trend.

## INTRODUCCIÓN

El desempeño del Estado depende de la calidad, capacidad y eficiencia de las políticas y el desempeño de la gestión pública, sin políticas públicas responsables y sostenidas, o una gestión pública moderna, la estabilidad macroeconómica y el desarrollo social y los servicios terminan afectadas, haciendo poco útiles los restantes esfuerzos para el desarrollo de la competitividad.

El estado desde el mismo momento en que hizo acto de presencia en la vida cotidiana del individuo comenzó un crecimiento acelerado no solo desde su estructura, sino también de los espacios que empezó ocupar y que día a día su poder es indiscutible



cuando se trata de ser intervencionista; utilizando para ello, la administración pública y sus derivados (gestión/gerencia pública) las cuales también fueron haciendo mayor acto de presencia en diferentes territorios; el estado al asumir mayor cantidad de compromisos derivando en poder y responsabilidad, así como en ocasiones una intervención desmedida de sus actos regulatorios o de interés benefactor, fue dividiéndose territorialmente para facilitar su cercanía con el individuo, además de garantizar mayor control sobre sus decisiones y acciones.( Vegas,2017). La Nueva Gestión Pública, se inscribe en una realidad global, que se puede denominar de transición, donde bajo este tipo de racionalidad administrativa, orientada al éxito, se ha construido un referente de “un futuro deseado” para la gestión pública, que se circunscribe en los procesos de reforma administrativa del Estado, ante los nuevos fenómenos inherentes a las transformaciones del concepto de lo público (Chica, 2011)

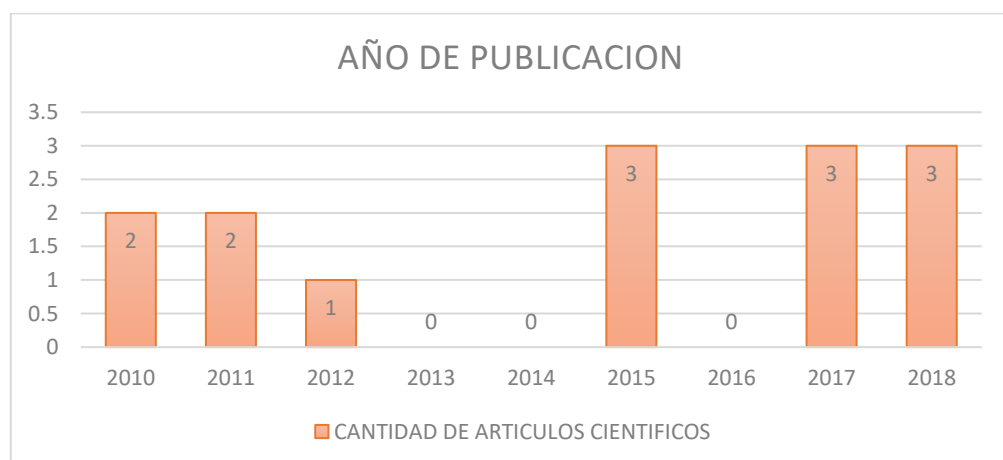
El objetivo de esta investigación es la revisión de la bibliografía literaria orientada a las tendencias de la administración pública en los procesos de organización, integración y modernización de la gestión, analizando y comprendiendo sus implicancias desde la perspectiva de autores del ámbito latinoamericano (Colombia, México, Paraguay, España, Costa Rica, Brasil, Cuba y Venezuela) consultados a través de la base de datos de los buscadores informáticos Redalyc, Scielo y Google Académico, publicados entre los años 2010 y 2018. Este artículo de revisión se organiza de la siguiente manera en primer lugar se tiene el resumen del tema en estudio, en segundo lugar la introducción, en tercer lugar la metodología utilizada, en cuarto lugar se tiene el desarrollo y la discusión y finalmente finaliza con las conclusiones.

## MÉTODO

La técnica utilizada en esta investigación es la exploratoria-descriptiva, sobre este contexto la información fue recopilada a través de la base de datos como: La Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Redalyc), Biblioteca Científica Electrónica en Línea (Scielo), google académico, la búsqueda se realizó en base a las palabras claves como, administración pública, gestión pública, nuevo enfoque, modernización y tendencia. Obteniendo 30 documentos de los cuales 14 de ellos estudian en específico la administración moderna y sus enfoques. Para seleccionar la información adecuada se utilizó los siguientes filtros: fecha de publicación entre el año 2010 y 2018, publicadas en revistas de acceso abierto y escrita en idioma español, también se recurrió a artículos que cuentan con un código identificador DOI y ISSN.

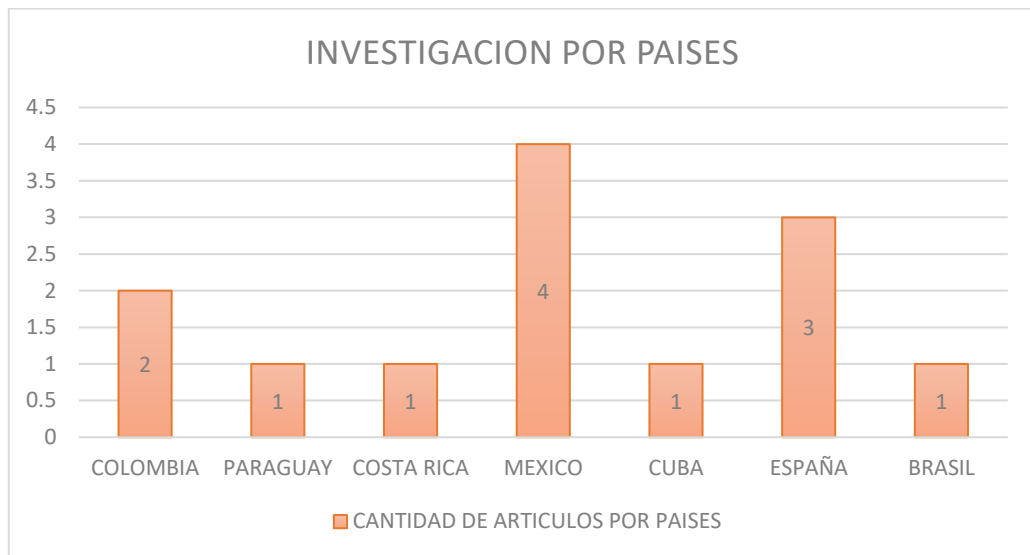
## DESARROLLO Y DISCUSION

La modernización implica la ruptura de formas, prácticas administrativas, transformaciones en diferentes aspectos contextuales, estructurales y funcionales. Es un proceso que no es ni lineal ni monolítico, es decir, que no solo afecta a los ámbitos de la tecnología, sino también a la cultura y las formas de vida, entre otra gran variedad de campos (Pardo, 2010).



**Figura 1** Artículos investigados según los años de publicación

Las investigaciones realizadas de tendencias de la administración pública moderna, según la información recopilada nos muestra en el grafico se realizaron con mayor frecuencia investigaciones del tema en los 2015, 2016 y 2018 y también se aprecia que en los años 2013, 2014 y 2016 no se realizó ninguna según nuestra base de datos.



**Figura 2** Investigación de artículos por países de Latinoamérica

El principal dilema al que se enfrenta la consolidación institucional de América Latina es cómo continuar con su proceso de modernización sin abandonar la imperativa necesidad de establecer un marco de contención social que evite la exclusión y la marginación (Guevara & Espejel & Flores). El país con mayor investigación de tendencias de la administración moderna es México posteriormente le sigue España y podemos observar en el grafico la ausencia de nuestro país Perú que refleja la falta de investigaciones análisis profundo de la realidad de nuestro país y como adaptarnos a las nuevas tendencia de los demás países de América Latina.



**Tabla 1**

*Tendencias y enfoques de la administración pública*

---

| <b>AUTOR</b>                  | <b>TITULO</b>   | <b>TENDENCIA Y/O ENFOQUE</b>   |
|-------------------------------|---|--|
| Chica<br>(2011)               | Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública                        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Enfoque de la reinención del Gobierno.</li><li>• Enfoque del paradigma posburocrático.</li><li>• Enfoque de creación de valor público.</li><li>• Enfoque de gestión por procesos.</li><li>• Del enfoque de gestión funcional al enfoque de gestión por procesos.</li></ul>   |
| Valdez &<br>Vergara<br>(2017) | La nueva gestión pública basada en rankings: de la planeación a la evaluación | Una nueva tendencia en la administración de los asuntos públicos y de gobierno, que se denomina dirección y gestión por rankings. La dirección por rankings es el proceso administrativo orientado a liderar por parte de las dependencias públicas y de gobierno la obtención de altos puntajes y buenas calificaciones en las evaluaciones que se realizan sobre diferentes variables del desempeño. |
| Moyado<br>(2015)              | Calidad en la gestión pública: un enfoque de convergencia                     | Analiza la relación entre gobernanza y calidad en la gestión pública, como un binomio necesario para el fortalecimiento de los procesos de integración y el avance de estos mecanismos, en sus propósitos sociales, económicos, comerciales y financieros, a   |

---



---

|                                      |  |   |
|--------------------------------------|--|---|
|                                      |  | partir de la convergencia en la calidad de los servicios, trámites y regulaciones.  |
| Guevara & Espejel & Flores (2010)    | Los retos de la nueva gestión pública en américa latina                  | Las administraciones públicas latinoamericanas enfrentan tres grandes desafíos: político, legal y gerencial.  |
| Castillo & Santana & González (2017) | Impacto social de la gestión del conocimiento en el desarrollo municipal | Gestión universitaria del conocimiento contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo de los pobladores de una localidad dada.   |
| Cabezuelo (2015)                     | Uso de herramientas digitales para la gestión municipal española         | Internet es la herramienta para esa nueva comunicación bidireccional entre los diferentes ciudadanos y los ayuntamientos españoles. Como resultado de la crisis, existe una nueva cultura de la transparencia. Los ciudadanos administrados quieren ser justamente gobernados y exigen a las diferentes administraciones públicas especialmente las municipales que comuniquen más y mejor. |

---

Fuente: elaboración propia

La Gestión Pública como filosofía administrativa, fundamenta su argumentación en la relevancia de los cambios culturales para el logro de resultados, respecto a los diferentes problemas prácticos de la administración. Lo cual implica la redefinición de los roles de los actores de la administración pública en términos de su capacidad y grado de movilidad, flexibilidad y de aporte organizacional más que de su relación organizacional de estabilidad y membrecía (Chica, 2011).





Según (Guevara & Espejel & Flores, 2010) En el siglo XXI, los ciudadanos votan menos que en los años anteriores, y hay muchas menos posibilidades de que militen en un partido político. En tanto que, al tiempo que las virtudes de la democracia se pregonan por el mundo entero, mucha gente no participa aun cuando tenga la oportunidad de hacerlo. No obstante, sí parecen más interesados en participar para moldear la prestación de servicios (especialmente en sus áreas locales) como escuelas, hospitales, centros comunitarios, entre otros. Para (Moyado, 2014) es el enfoque de convergencia regional el tema de calidad en el gobierno y la gestión pública, constituye un instrumento que permite potenciar el desarrollo de las sociedades y su inserción en los mercados internacionales, por medio del desarrollo de nuevas capacidades directivas, fortalezas sociales, capacidades competitivas y de innovación, como el caso de los estados miembros de la Unión Europea para el cual implemento en tres niveles de convergencia : estructura, políticas y modelos. En ese sentido (Cabezuelo ,2015) afirma que cuando el ciudadano de un municipio hace suya la gestión de los recursos colectivos puede reclamar una mejor gestión política, vinculada a los objetivos que le son propios. Y en esta generación de información transparente el profesional de la información no tiene que desaparecer. El nuevo profesional es garantía de calidad y debe estar al servicio de la calidad democrática De igual forma (Valdez & Vergara, 2017) atribuye que la gestión por rankings representa una nueva tendencia del liderazgo, que bien podríamos denominar como “liderazgo medido”, debido a que es producto de un proceso de evaluación del desempeño en el que se miden indicadores de gestión y se tabulan los resultados que obtienen las dependencias de gobierno, las entidades federativas o los países de manera comparada. Asimismo (Castillo & Santana & González, 2017) Indican que la aplicación de la gestión del conocimiento en los procesos de desarrollo local, es un proceso social, y su empleo está condicionado por las características propias de cada lugar en correspondencia con las condiciones y el accionar de los actores sociales que intervienen en su aplicación.

**Tabla 2**

*Tendencias, enfoques de la administración pública en países de Latinoamérica*

---

| <b>AUTOR - AÑO</b>      | <b>TITULO</b>   | <b>TENDENCIA Y/O ENFOQUE</b>  |
|-------------------------|---|---|
| Gadea (2015).           | Desafíos de la gobernanza para una nueva gestión pública                            | Para establecer una verdadera reforma se debe trabajar en las causas de las cosas y no en sus consecuencias, pues cambiadas aquellas desaparecen estas. Implementar de una nueva forma de gobernar requiere colocar en juicio el propio sistema de elección presidencial.   |
| Garza & Yilan (2018).   | Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México | La gestión pública busca lograr que el órgano administrativo se vuelva más eficiente en la resolución de las demandas sociales, consiguiendo de esta manera elevar los niveles de legitimidad de los gobiernos, a través de la resolución efectiva de las demandas ciudadanas buscando incluir a la ciudadana en la toma de decisiones, así como en la auditoria del manejo de los recursos públicos. |
| Cruz & Bautista (2018). | Orientaciones en la modernización administrativa en el gobierno de hidalgo          | Orientación dirigida a modificar el sistema de gestión administrativa haciéndolo más eficaz, eficiente y así reducir las dimensiones de la estructura organizacional del gobierno.  |
| Vegas(2017)             | Participación y gestión pública: un   | Enmarcada en el ejercicio de la gobernanza y la participación, siempre bajo el auspicio de una gestión pública local comprometida con los   |

---

---

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
|                         | enfoque reflexivo desde el contexto local venezolano.                                 | cambios de paradigmas en materia de políticas públicas y servicios públicos de calidad.   |
| Alpino & Girardi (2011) | Nuevos arreglos institucionales para la gestión pública democrática en Brasil Valéria | Uno de los desafíos centrales de la sociedad brasileña y sus instituciones públicas es el de definir la arquitectura estatal y el modelo de gobernanza para la gestión de las políticas públicas que conduzcan al ideal de Estado Democrático de que tratan los artículos 1º y 3º de la Constitución. |

---

Fuente: elaboración propia

En la investigación realizada por (Gadea, 2015). Asevera que el estado Paraguayo requiere reforzar el concepto de ciudadanía para permitir la expresión de opiniones en todos los ámbitos, mediante un discurso abierto y pluralista. Este sentido recreará la legitimidad política que hoy se encuentra cuestionada por parte de la ciudadanía, ante las decisiones que se toman a la medianoche y entre cuatro paredes. Para (De la Garza & Yllán & Barredo, 2018) se puede afirmar que las funciones y cometidos de los Poderes Públicos difícilmente pueden ubicarse fuera de la lógica de las complejas circunstancias políticas y culturales de un entorno determinado, pero a su vez se sustentan en experiencias previas y Lo anterior se traduce en que los modelos administrativos son en muchos casos, producto de un proceso histórico Asimismo (Vegas, 2017) en su investigación “Participación y Gestión Pública: Un Enfoque Reflexivo Desde el Contexto Local Venezolano” concluye que elementos como lo político, normas y leyes, no son variables exógenas; incluso condicionan muchas veces a la administración pública local sobre diversas situaciones a las que hay que hacer



frente en materia de gestión; sin embargo, las posibilidades de convivencia en el primer caso (lo político) se hace cada vez más cuesta arriba dentro de la estructura organizativa debido a los inconvenientes que se generan dado su crecimiento desmedido, así como en la toma de decisiones donde no se evalúan adecuadamente las decisiones y su impacto sobre el interés público; en el segundo caso (normas y leyes) sin dudas son de obligatorio cumplimiento, pero en ocasiones no permiten su adecuación a la singularidad de cada localidad, con el agregado del alcance de imposiciones que perjudican, o al menos no benefician directamente la localidad, para un mejor provecho de sus espacios y condiciones. Por otro lado (Cruz & Bautista, 2018) las estrategias y acciones encauzadas a modernizar las estructuras administrativas del gobierno de Hidalgo presentan deficiencias en la manera de conducirse; por ejemplo, se confunde innovación tecnológica con modernización administrativa. También. (Bigonha & Nicolau, 2011).) concluye que emergen principios y valores nacionales dictados por el orden internacional que deben ser contemplados en la construcción de los nuevos patrones de organización y funcionamiento de las instituciones públicas, tales como la soberanía, la legitimidad política, la inclusión social, el accountability, el equilibrio entre poderes, la descentralización y la eficiencia, entre otros.

### Tabla 3

#### *Participación ciudadana como tendencia y enfoque*

| AUTOR - AÑO                          | TITULO  | Tendencia Y/o enfoque            |
|--------------------------------------|---|----------------------------------|
| Salvador & Llanes & Velázquez (2018) | Apuntes de la participación ciudadana, modelos y herramientas para su gestión.                | Participación ciudadana.         |
| Egon (2012)                          | Gestión municipal participativa: entre la nueva gerencia pública y la gobernanza democrática. | Gestión municipal participativa. |



---

|                 |  |  |
|-----------------|--|--|
| Trinidad (2010) | La evaluación participativa en la nueva gestión pública. | La evaluación democrática como un servicio a la comunidad implicada. |
|-----------------|--|--|

---

Fuente: elaboración propia

(Salvador & Llanes & Velázquez, 2017) analiza las herramientas para una gestión que da cuenta de la tendencia a la inclusión de la gestión por proceso como técnica para gestionar la participación ciudadana por las facilidades que brinda: mapa de procesos, fichas, mapas funcionales y gestión de las interfaces funcionales; aportando significativamente en el correcto desempeño de la participación en los gobiernos locales. Todos estos elementos, constituyen pautas para que los gobiernos locales promuevan cambios hacia la gestión de la participación ciudadana basados en hechos y experiencias. Para (Montesinos, 2012) Se trata de un doble desafío para los gobiernos municipales. Por un lado, realizar una gestión municipal eficiente, eficaz y de calidad y por otro lado, poner permanentemente en sus objetivos el fortalecimiento democrático a través de la participación de diversos actores en el proceso decisonal y crear los marcos organizativos necesarios para el intercambio y la cooperación entre actores diversos, de convencer al conjunto de actores de los beneficios colectivos que se derivan de la participación en la red y de ofrecer incentivos necesarios para que se impliquen en ella. Asimismo (Trinidad, 2011) Enfatiza la evaluación de los resultados, para evaluar las acciones puestas en marcha en la fase anterior se lleva a cabo una evaluación formativa, es decir, una evaluación que emite una valoración sobre cada una de las acciones y estrategias en su puesta en marcha su objetivo es controlar su buen funcionamiento y establecer su modificación en caso necesario en cualquier momento del proceso en la calidad de vida del ciudadano, a su vez potencia una gestión municipal que tiene su basamento en un método científico que permite reconocer las potencialidades que guarda lo micro y lo legitimized.



## CONCLUSIÓN

Las nuevas tendencias o modelos surgen de experiencias previas y se fundamentan en cambios culturales que resultan de la búsqueda de soluciones a determinados problemas en la administración pública, para tal fin estas deberán contar con un marco normativo que garantice su fiel cumplimiento, no estando exenta de un seguimiento, debate y revisión para su adecuación, por tal razón se encontraran en un proceso de cambio constante, siendo uno de los enfoques observados más importantes la valoración y fortalecimiento de la participación ciudadana en el poder público, puesto que este último recreara legitimidad para la adopción de políticas públicas que sirvan como base para la toma de decisiones y su impacto en el interés público, los cuales conlleven a generar la modernización y optimización de la gestión administrativa pública teniendo como pilares la profesionalización de los actores de la función pública, elevar los estándares de calidad y competitividad fundamentales para el desarrollo de las sociedades y la implementación de estrategias que promuevan la generación de sistemas tecnológicos innovadores que aporten significativamente al mejoramiento de los servicios sociales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Salvador, Y., Llanes, M., & Velázquez, R. (2018). Apuntes De La Participación Ciudadana, Modelos Y Herramientas Para Su Gestión. *Revista Reflexiones*, 96(2), 83. <https://doi.org/10.15517/rr.v96i2.32083>.
- Gadea, C. (2015). Desafíos de la gobernanza para una nueva gestión pública. *Academo*, 2(1), 5.
- Valdez, A., & Vergara, A. (2017). La nueva gestión pública basada en rankings: de la planeación a la evaluación. *Opera*, (21), 79. <https://doi.org/10.18601/16578651.n21.05>
- Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración y Desarrollo*, 39(53), 57–74.
- Cruz, I., & Bautista, J. (2018). *Orientaciones en la Modernización Administrativa en el Gobierno de Hidalgo*. XIII(25), 9–34.



- Alpino, V., & Gigardi, S. (2011). Nuevos arreglos institucionales para la gestión pública democrática en Brasil. *Reforma y Democracia*, 50.
- De la Garza, D., Yilan, E., & Barredo, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en Mexico. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 23, 19. Retrieved from <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=dfaddae1-de44-4900-ae23-a8c0187dd362%40pdc-v-sessmgr02>
- Vegas, H. (2017). Participación y Gestión Pública: Un Enfoque Reflexivo Desde el Contexto Local Venezolano. *Investigación Administrativa*, 46(119).
- Trinidad, A. (2011). La evaluación participativa en la Nueva Gestión Pública. *Revista Internacional de Organizaciones*, 5(December 2010), 75–107. Retrieved from [http://www.revista-rio.org/index.php/revista\\_rio/article/view/59](http://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/59)
- Castillo, N., Santana, J. V., & González, M. R. (2017). Impacto social de la gestión del conocimiento en el desarrollo municipal. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 9(16), 47–61. <https://doi.org/10.22430/21457778.180>
- Guevara, A., Espejel, J., & Flores, M. (2010). Los retos de la nueva gestión pública en América Latina. *Espacios Públicos*, (27), 33–46.
- Montecinos, E. (2012). Gestion municipal participativa: Entre la nueva gerencia publica y la gobernanza democratica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(58), 345–364.
- Moyado, F. (2014). Un Enfoque De Convergencia. *Revista Buen Gobierno*, 19, 35–58. [https://doi.org/10.1016/S0185-1667\(15\)30002-3](https://doi.org/10.1016/S0185-1667(15)30002-3)
- Cabezuelo, F. (2015). Uso de herramientas digitales para la transparencia en la gestión municipal Española. *Opcion*, 31(Special Issue 4), 160–176.