

DERECHO ADMINISTRATIVO

La Nueva Gestión Pública: La Teoría de la Administración Pública aplicada en Brasil en el gobierno del ex presidente Fernando Henrique Cardoso.

The New Public Management: The Theory of Public Administration applied in Brazil under the government of former President Fernando Henrique Cardoso.

Abog. Felipe Garcete Vazquez¹

Resumen

El presente trabajo analiza la “Nueva Gestión Pública” (NGP), teoría de la Administración Pública que fue aplicado en el Brasil durante los mandatos del expresidente, Fernando Henrique Cardoso (FHC), teniendo como protagonista principal a Luiz Carlos Bresser-Pereira, Ex Ministro de la Administración Federal y Reforma del Estado (1995-1998) y Ministro de Ciencia y Tecnología (1999). El presente trabajo traza brevemente los modelos de la Administración pública aplicado en el Brasil. Posteriormente es estudiado el concepto, breve histórico, características, ventajas y desventajas de la Nueva Gestión Pública aplicado en la República Federativa del Brasil.

Palabras-clave: Nueva Gestión Pública; Administración Pública, Derecho Administrativo.

Abstract

This paper analyzes the "New Public Management" (NPM), a theory of Public Administration that was applied in Brazil during the mandates of former President Fernando Henrique Cardoso (FHC), with Luiz Carlos Bresser-Pereira, former Minister of Federal Administration and State Reform (1995-1998) and Minister of Science and Technology (1999) as the main protagonist. This paper briefly outlines the models of public administration applied in Brazil. Subsequently, the concept, historical context, characteristics, advantages and disadvantages of the New Public Management applied in the Federative Republic of Brazil are studied.

Keywords: New Public Management; Public administration; Administrative law.

¹ Maestría en Derecho Internacional - Facultad de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales - Universidad Autónoma de Asunción E-mail felipegarcete@hotmail.com
Orientador: Dr. José María Caballero Galeano - Universidad Autónoma de Asunción, Paraguay

1. Introducción

La Nueva Gestión Pública y la reforma del aparato estatal en Brasil, implementada en la segunda mitad de la década de 1990, durante los dos mandatos consecutivos de Fernando Henrique Cardoso como presidente de Brasil debajo de la inspiración del ministro Bresser Pereira, es muy clara en lo que se dice a respecto del papel del llamado Núcleo Estratégico del Estado y de las organizaciones sociales.

Fernando Henrique Cardoso, ya electo presidente para su primer mandato, en un discurso de despedida del Senado Federal, pronunciado el 14/12/1994, anunció el fin de la Era Vargas, refiriéndose al legado dejado por su modelo de Estado intervencionista.

Para llevar a cabo la tarea prometida, Fernando Henrique Cardoso invitó a Luiz Carlos Bresser Pereira a asumir el nuevo Ministerio de Administración Federal y Reforma del Estado (MARE). El resultado fue elaborar, todavía en el primer semestre de 1995, el "Plan Maestro para la Reforma del Aparato del Estado" y la enmienda constitucional de la reforma administrativa, a partir de las experiencias recientes en los países de la OCDE, principalmente el Reino Unido, donde se estaba implementando la segunda gran reforma administrativa en la historia del capitalismo: después de la Reforma Burocrática del siglo la Reforma Administrativa a finales de este siglo (Pereira, 2000, p.58).

De acuerdo con Pereira (2002), la Nueva Gestión Pública fue una respuesta a las dos fuerzas principales que definieron las dos últimas décadas del siglo XX y las demandas involucradas en ellas: la globalización, el hecho de que el capitalismo se había vuelto dominante y los mercados se habían abierto a la competencia capitalista en todo el mundo y la democracia (p.30-31).

El Plan Maestro para la Reforma del Aparato Estatal PDRAE, Brasil, (1995) fue el punto de partida para transformar la Administración Pública burocrática, mezclada con prácticas patrimonialistas, en una Administración Pública gerencial basada en los principios de la "Nueva Gestión Pública".

2. Modelos de Administración Pública del Brasil

2.1 El patrimonialismo

El patrimonialismo se traduce en las relaciones personales que definen quién será responsable de las actividades administrativas. Es decir, existe una profunda confusión entre lo público y lo privado. Por ejemplo, en el estado monárquico, en el que el poder está centralizado en la figura del rey, son los asistentes del rey, nobles los que tienen el control de los medios administrativos.

El siglo XV marcó el comienzo del desarrollo del capitalismo en todo el mundo. Junto con este proceso, nació el Estado moderno que se acerca a la concepción del Estado que tenemos hoy. Aunque esta nueva estructura estatal está marcada por la separación entre lo público y lo privado, las prácticas patrimonialistas no se han agotado.

Nuestra sociedad ya no está gobernada por reyes y su nobleza, pero hay muchos políticos y funcionarios públicos que se benefician personalmente de sus cargos, como lo que llamamos prácticas de nepotismo.

El patrimonialismo contribuye a la ineficiencia, la mala gestión, la corrupción y el amiguismo, ya que las relaciones públicas administrativas están marcadas por privilegios personales e intereses privados. En este sentido, existe una manipulación que transforma lo público en privado, socavando los principios de la administración pública.

2.2. Burocrático

El art. 37 de la Constitución Federal del Brasil de 1998, preceptúa que todos los entes de la federación, obedecerán a los principios de la legalidad, impersonalidad, moralidad, publicidad y eficiencia. El modelo burocrático es la creencia en la legalidad. Además, los responsables de redactar las leyes pasan por criterios de selección más razonados, como las elecciones y deben de obedecer también lo que establece la Constitución y las leyes.

En Brasil, el gobierno de Getúlio Vargas, a partir de la década de 1930, se convirtió en una referencia en la aplicación del modelo burocrático dentro de la administración pública. Por lo tanto, la figura del burócrata se vuelve más profesional y hay una clara división entre lo individual y privado y lo público y de interés colectivo. La preocupación central del modelo burocrático es el control de los procesos de la administración pública.

2.3. Gerencial

El modo de funcionamiento del modelo de gestión se basa en la definición clara de cuáles son los objetivos de la administración pública, además de valorar la autonomía de los directivos y funcionarios. Otro punto importante es la flexibilidad y descentralización de la gestión, reduciendo los niveles jerárquicos que marcan el modelo burocrático.

La propuesta es que el modelo de gestión fomente e interiorice en la rutina de la administración pública procedimientos que tengan en cuenta la acción colectiva (diferentes agentes sociales) en la elaboración de políticas públicas y la participación social en los procesos de toma de decisiones. Además, es deseable la competencia dentro de las organizaciones públicas y entre las organizaciones públicas y privadas a fin de garantizar la prestación de servicios de mayor calidad.

3. El Objeto, Finalidad y Naturaleza de la Administración Pública

El campo de estudio de esta asignatura se posiciona en una permanente discusión sobre las dificultades para definir una asignatura unificada. Aunque la expresión Administración Pública se ha utilizado desde la época romana, se convirtió en objeto de estudio a partir del siglo XVI, con el surgimiento de las monarquías absolutas, tras el feudalismo. Pero será en el siglo XX, en el contexto del capitalismo occidental, cuando la Administración Pública llegue a caracterizarse tal y como se conoce hoy en día.

Las principales características de los estudios sobre Administración Pública que operan en el contexto del Estado capitalista: el intento de separar la política de la administración; y la propuesta de una "Teoría General de la Administración" unificada, en la que las diferencias entre los de países del Estado no son las mismas y la administración privada fueron ignorados (Júnior, p. 167, 2006).

La naturaleza de la Administración Pública es la de un múnus público para quien ejerce, esto es, la de un encargo de defensa, conservación y mmejora de los bienes, servicios e intereses de la colectividad. En la administración particular el administrador recibe del propietario las ordenes de como administrar las cosas que le son confiadas; en la administración pública esas ordenes y instrucciones están concretizadas en las leyes, decretos, etc. En cuanto a sus finalidades, las finalidades de la administración pública se resumen en un único objetivo, el bien común de la colectividad administrada, en la defensa del interés público (Lopes Meirelles, 2002, p.84).

4. Concepto de Administración Pública

Según, Di Pietro (2004) Básicamente son dos los sentidos en que se utilizan más comúnmente la expresión Administración Pública, en sentido subjetivo, formal o orgánico, ella designa los entes que ejercen la actividad administrativa, comprende personas jurídicas órganos y agentes públicos incumbidos de ejercer una de las funciones en que se triparte la actividad estatal: la función administrativa.

En el sentido objetivo, material o funcional, ella designa la naturaleza de la actividad ejercida por los referidos entes, en este sentido, la administración pública es la propia función administrativa que incumbe, predominantemente, al Poder Ejecutivo (p.54.).

5. Teorías de la Administración Pública

Una teoría de la Administración Pública puede tener sus implicaciones de acuerdo de como un Estado trabaja, establece su misión y visión en la aplicabilidad de la teoría de la administración, resaltando también que un Estado depende de las perspectivas ideológicas que el jefe de estado coloca en práctica durante su mandato, un claro ejemplo es Fernando Henrique Cardoso.

Es importante recordar que la palabra administración, como recuerda Guerrero (1997), fue aplicada exclusivamente a la Administración Pública, y que fue con la aparición de la obra de Henri Fayol, en la segunda década del siglo XX, que esta palabra comenzó a aplicarse a la gestión de empresas privadas. Fue a partir de este momento cuando comenzó a consolidarse lo que hoy se denomina la "Teoría General de la Administración", un área de conocimiento que, durante el resto del siglo XX, se dedicó a estudiar casi exclusivamente el sector privado,

relegando a un segundo plano el estudio de la administración del sector público. De ahí una de las explicaciones de la ausencia de una "Teoría General de la Administración Pública", que sea realmente autónoma (p.172).

6. Concepto y breve histórico de surgimiento de la Nueva Gestión Pública.

La NGP designa un conjunto de argumentos y filosofías administrativas, propuestas como un nuevo paradigma de la Administración Pública. Especialmente, como filosofía administrativa de un patrón de diseño organizacional de la Administración Pública, la NGP ha logrado alcanzar el estatus de un cuerpo doctrinario que goza de una amplia aceptación, en definitiva, una corriente de pensamiento dominante (Barzelay, 2001, p.52).

Hood (1991) fue el primero en definir la Nueva Gestión Pública, basada en la conjunción de siete elementos: profesionalización de la gestión en las organizaciones públicas; estándares de desempeño y medidas de evaluación con objetivos medibles y claramente definidos; énfasis en el control y los resultados; desagregación de grandes unidades del sector público; introducción de la competencia en el sector público; uso de prácticas de gestión énfasis en la disciplina y el uso de los recursos, la reducción de costos y la búsqueda de una mayor eficiencia y economía (p. 4 y 5).

En el caso brasileño, el PDRAE definió la Administración Pública gerencial como una respuesta, por un lado, a la expansión de las funciones económicas y sociales del Estado y, por otro, al desarrollo tecnológico y a la globalización de la economía mundial, ya que ambos han puesto de manifiesto los problemas asociados a la adopción del modelo anterior (Brasil, 1995, p.21).

En la literatura en lengua inglesa, el término utilizado es gestión. En la literatura en español, el término ha generado y sigue generando una gran confusión. Aunque los términos dirección y gerencia se asocian a mando y los términos gestión y administración se refieren a la acción de realizar algo, es común encontrarlos a todos tratados como sinónimos.

En el caso brasileño, por ejemplo, también se puede observar esa confusión y no es raro ver que la expresión gestión se utiliza como sinónimo de gestión o administración (Júnior, 2006, p. 169).

La introducción en América latina de los principios de la New Public Management formaliza la visión de la administración pública como extensión de la administración privada. La participación de la sociedad civil encuentra su lugar, por un lado, ella fornece las informaciones calificadas sobre las demandas sociales; por el otro lado, ella dispone de organizaciones con capacidad para asumir con eficiencia la ejecución de las políticas públicas para atender esas demandas (Pereira, citado por Dagnino, p.55, 1996).

Según Paes (2005) la descentralización del aparato estatal, que separaba las actividades de los planificación y ejecución gubernamental y transformó las políticas públicas en monopolio de los ministerios; la privatización de las empresas estatales; externalización de Utilidades; regulación estatal de las actividades públicas realizadas por sector privado; utilización de ideas y herramientas de gestión del sector privado (p.47).

Barzelay (2001), después de una extensa revisión de la literatura sobre NGP, afirmó que surgió como "un dispositivo conceptual inventado con el propósito de estructurar la discusión académica sobre los cambios contemporáneos en la organización y gestión de la función ejecutiva del gobierno, (p. 11).

Guerrero (2003,2004) va más allá y afirma que el origen de la "Nueva Gestión Pública" se encuentra en la economía, especialmente en el pensamiento económico neoclásico, influenciado por la Escuela Austriaca, y en la Teoría de la Elección Pública, fundada a partir de la Escuela de Virginia, así como en la fue influenciado por la Escuela de Chicago, (p. 10 e 381).

En conclusión, no es fácil determinar el concepto de la nueva gestión pública, ya que los teóricos en el área tienen divergencias a respecto, pero es una teoría que ha sido puesta en práctica en muchos países y hasta en América del Sur como es el caso del Brasil.

7. Breve histórico del surgimiento de la NGP en el Brasil

El Decreto-Ley N° 200/1967 fue el primer hito de la reforma administrativa de la Administración Pública brasileña, que tuvo lugar durante el Régimen Militar. No se creía en la capacidad del Estado para gestionar todo de forma centralizada. Por ello, la apuesta fue fortalecer la Administración Indirecta para generar eficiencia con la descentralización. Esta normativa permitió a las empresas estatales condiciones de funcionamiento compatibles con las

del sector privado, generando una mayor competitividad. En 1979, todavía durante el régimen militar, se implementó el Programa Nacional de Desburocratización, que se interrumpió en 1985 con el inicio de la llamada apertura democrática y finalizó con la promulgación de la Nueva Constitución Federal de 1988, (Souza, 2019 p. 11 y 12).

Así también, la redemocratización del Estado, marcada por la creación de la Constitución de 1988, trajo consigo reformas administrativas en busca de la reconstrucción del Estado como agente más eficaz y eficiente. Sin embargo, la Constitución de 1988 supuso un retroceso en la modernización de la gestión pública brasileña, ya que redujo la flexibilidad de la administración indirecta al asignarle reglas de funcionamiento iguales a las de la administración directa. Además, el Poder Ejecutivo perdió autonomía en relación con los organismos públicos y se impuso un Régimen Jurídico Único a los empleados municipales, estatales y federales, transformando el régimen laboral de empleados CLT a empleados estatutarios (Bresser-Pereira, 1996; Costa, 2008 citado por Oliveira et al, p. 167).

En la década de 1990 se produjo el debate sobre la reforma administrativa del Estado y el desarrollo de la administración pública gerencial, al ser designado al frente del Ministerio de Administración y Reforma del Estado (MARE), el ex ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira manifestó su interés por las experiencias gerenciales realizadas en otros países, viajando al Reino Unido para estudiarlas y formular una propuesta de adaptación de este modelo al contexto nacional (Bresser-Pereira, 1996, 1997, 1998, 1998). Bresser-Pereira integra estos estudios en su análisis de la crisis del Estado brasileño para planificar sus acciones en MARE.

En enero de 1995, el ex ministro presentó el Plan Maestro de Reforma del Estado Bresser-Pereira, (1996, 1997), que fue debatido en las reuniones del Consejo de Reforma del Estado y formó parte de la agenda de discusión de la reforma constitucional en el Congreso Nacional. Esta reforma, fue concretizado gracias a la promulgación de la enmienda constitucional de 1998, que siguió las recomendaciones establecidas en el Plan Maestro y las actividades, las "actividades exclusivas" del Estado: legislación, regulación, supervisión, promoción y formulación de políticas públicas, que son actividades que pertenecen al dominio del núcleo estratégico del Estado, integrado por la Presidencia de la República y los Ministerios (Poder Ejecutivo), y que serían realizadas por las secretarías que formulan las políticas públicas, agencias ejecutivas y agencias reguladoras; y las "actividades no exclusivas" del Estado: los servicios de carácter competitivo y las actividades auxiliares o de apoyo.

De acuerdo con Bresser-Pereira (1998), además de reorganizar el aparato del Estado y fortalecer su núcleo estratégico, la reforma también debe transformar el actual modelo de administración pública.

8. Características de la NGP

En 1998, el Consejo Latinoamericano para el Desarrollo (CLAD), con el fin de adaptar la experiencia de NGP en países de países anglosajones, anunció un documento en el que presentaba las características que debían observarse para la implementación de la "Nueva Gestión Pública" en América Latina, de la siguiente manera: Profesionalización de la alta burocracia.

- Transparencia y rendición de cuentas.
- La descentralización en la ejecución de los servicios públicos.
- Devolución actividades organizativas en las actividades exclusivas del Estado.
- Control de resultados.
- Nuevas formas de control.
- Orientación de prestación de servicios al ciudadano-usuario.
- Modificar el rol de la función burocracia en relación con la democratización del poder público (CLAD, 1999, p.129 y ss.).

Según, Junquillo (2002) señala las siguientes características básicas de la PNG que, según él, se pueden encontrar incluso en países que no han tenido completamente desmanteladas las políticas típicas del Estado de Bienestar:

- La idea del gasto público como un costo improductivo frente a la inversión colectiva y social.
- La identificación de los servidores públicos como hostiles a la sociedad, titulares de privilegios y defensores de intereses privados.

- Crítica a la injerencia negativa del Estado en los mercados y a la elección de la supremacía de este último como los mecanismos más adecuados para la distribución de bienes y servicios a la sociedad.
- La definición del Estado como el principal promotor y empresario, más que como proveedor de bienes y servicios sociales.
- La importación de prácticas de gestión comunes al sector privado de la economía, incluyendo en las agendas públicas temas como: eficiencia, eficacia, productividad, evaluación y control de resultados, satisfacción del consumidor, delegación y gestión participativa, prevención y control de gastos.
- El énfasis en la importancia del poder y el cambio en el rol de los llamados administradores públicos a gerentes, los gestores públicos profesionalizados, en el sentido de que ahora se desea un perfil centrado en la noción de guía/integrador y emprendedor, distinto del rol de supervisor o administrador.
- La privatización de los sectores económicos productivos estatales.
- El énfasis en la desregulación del comercio y de los mercados laborales de estas características permite identificar las consecuencias de este modelo.

Según Paes de Paula (2005), estas son algunas de las características de la teoría NGP:

- La lógica de lo privado debe ser la referencia a seguir.
- El mercado debe formular políticas públicas.
- Los servicios públicos deben abandonar las fórmulas burocráticas y asumir la modalidad de competencia empresarial.
- El ciudadano debe convertirse en cliente.
- La gestión debe estar separada de la eficiencia política, administrativa y basarse en el ajuste estructural.

- En las recomendaciones de los organismos multilaterales internacionales y en el movimiento gerencialista.

9. Ventajas y desventajas de la NGP

Paes (2005) también destaca las ventajas y desventajas, en cuantos a las ventajas éstas serían algunas de ellas:

- Dimensiones económico-financiera e institucional-administrativa.
- Separación entre las actividades exclusivas y no exclusivas del Estado en los tres niveles de gobierno.
- La organización de las instituciones políticas y la construcción de canales de participación popular.

En cuantos, a las desventajas de la NGP, estas serían algunas de ellas:

- Centraliza el proceso de toma de decisiones y no fomenta el desarrollo de instituciones políticas más abiertas a la participación social.
- Enfatiza las dimensiones estructurales más que las dimensiones sociales y políticas de la gestión.
- Ha implementado un modelo de reforma y gestión pública que se inspiró en las recomendaciones y el diseño sugeridos por el movimiento internacional para la reforma del Estado.
- No hay una nueva propuesta para la organización del aparato estatal.

En relación con la política de recursos humanos, Bresser-Pereira (1998) “propone una política que prioriza las carreras de los servidores públicos que ocupan el núcleo estratégico del Estado”. En la encuesta realizada por Freitas Junior, citado por Carneiro y Mendes, (2009), de 177 municipios de Minas Gerais, apenas 39 mostraron un nivel intermedio de gerencialismo, presentando un tipo híbrido de administración. De acuerdo con este autor, si bien el modelo gerencial es dominante en la actualidad, ha venido siguiendo estructuras determinadas por el

modelo burocrático y aún existen bases patrimonialistas en la actual administración. Por lo tanto, aún queda mucho espacio por explorar para lograr un modelo más democrático y participativo.

Con base en los resultados de la investigación realizada por Freitas, Pereira, citado por Carneiro y Mendes (2012) realizaron un estudio en uno de los municipios donde se aplicó el índice para identificar las posibles causas de que el municipio no haya adherido al modelo de gestión. Los autores concluyeron que, para que el modelo gerencial de administración pública o cualquier otra reforma administrativa sea efectiva, es necesario contar con una preparación técnica y política de los gestores públicos (p.5).

De acuerdo con la investigación realizada por estos autores, una forma de superar las dificultades identificadas para la adopción efectiva del modelo de gestión sería la cualificación de los gobernadores, así como de la totalidad de los funcionarios del municipio, en relación con la administración pública. Para ello, argumentan que es necesaria la existencia de un plan de carrera municipal. Los autores también señalan que reformas como el modelo de gestión, para ser efectivo en la gestión pública municipal, requieren de la participación de la sociedad, a través de consejos de gestión de políticas públicas y otros medios que permitan la interacción de la población en la participación democrática, (Carneiro, Mendes, 2015, p.7).

Por otro lado, en la investigación realizada en el Estado de Ceará, se observó que el mayor desafío para la implementación de la modernización administrativa es la cultura organizacional que aún existe. La cultura de la organización pública proviene de una herencia patrimonialista y, aún con los cambios que se han producido en Brasil, las prácticas de nepotismo, favoritismo, corrupción y clientelismo siguen siendo aspectos culturales que persisten en la sociedad, en el Estado y en la organización de la gestión pública (Gomes; Oliveira, citado por Carneiro, Mendes, 2010, p.7)

10. Metodología

Este trabajo se desarrolló mediante una investigación cualitativa y documental, con enfoque exploratorio y descriptivo. Se recurrió al análisis de fuentes bibliográficas, normativas y documentos oficiales que permitieron una comprensión más profunda del modelo de la Nueva

Gestión Pública (NGP) implementado en Brasil durante los mandatos del expresidente Fernando Henrique Cardoso.

El análisis se basó en obras académicas de autores relevantes en el área de la administración pública y el derecho administrativo, tales como Luiz Carlos Bresser-Pereira, Christopher Hood, y María Paula Paes de Paula, entre otros. Asimismo, se consultaron documentos oficiales como el *Plan Maestro de Reforma del Aparato del Estado* (PDRAE), decretos-leyes, la Constitución Federal de 1988, y publicaciones de organismos internacionales como el CLAD.

La elección por una metodología cualitativa se justifica por el interés en comprender los significados, fundamentos teóricos, impactos y críticas en torno a la implementación de la NGP en el contexto brasileño. La estrategia documental permitió recopilar y sistematizar informaciones ya producidas, posibilitando una reconstrucción histórica y teórica del fenómeno abordado.

El método utilizado fue el deductivo, partiendo de conceptos generales sobre la administración pública y la NGP, para luego analizar su aplicación en Brasil y los resultados alcanzados. De esta manera, se pretende ofrecer una contribución teórica al debate sobre la reforma del Estado y sus implicaciones en la gestión pública contemporánea.

10.1 Discusión y Resultados

La implementación de la Nueva Gestión Pública (NGP) en Brasil, durante el gobierno de Fernando Henrique Cardoso, representó un cambio significativo en el paradigma administrativo del Estado brasileño, especialmente al adoptar principios del gerencialismo en sustitución del modelo burocrático tradicional. Esta transformación se reflejó en iniciativas como el *Plan Maestro de Reforma del Aparato del Estado*, que introdujo una visión más orientada a resultados, eficiencia, descentralización y participación de organizaciones sociales en la ejecución de políticas públicas.

A lo largo del análisis documental realizado, se identificaron avances importantes, como la profesionalización parcial de la alta burocracia, la introducción de mecanismos de control de resultados y la adopción de prácticas inspiradas en la gestión privada, como la evaluación del desempeño y la orientación al ciudadano-usuario. Estos aspectos reflejan un esfuerzo por

modernizar la gestión pública brasileña, haciéndola más eficiente y orientada a los intereses colectivos.

Sin embargo, los resultados también revelan límites y contradicciones en la implementación del modelo. Persisten elementos patrimonialistas y burocráticos en varios niveles de la administración, especialmente en el ámbito municipal, como lo demuestra la investigación empírica citada en el artículo (Freitas Júnior, Carneiro y Mendes, 2009). Además, la cultura organizacional heredada del patrimonialismo sigue siendo un obstáculo importante, dificultando la plena adopción de una lógica gerencial.

Otro punto crítico identificado fue la centralización en la toma de decisiones, que contradice el principio de descentralización propuesto por la NGP. Asimismo, la falta de preparación técnica y política de los gestores públicos impidió una mayor eficacia en la implementación del modelo, como también la insuficiencia de canales efectivos de participación ciudadana.

En resumen, los resultados muestran que, aunque la NGP trajo innovaciones importantes al aparato estatal brasileño, su efectividad aún depende de una transformación más profunda de las estructuras institucionales, culturales y políticas. La profesionalización de la administración, la mejora de los mecanismos de participación social y la consolidación de una cultura organizacional orientada al servicio público son desafíos fundamentales para el avance de una gestión pública verdaderamente moderna, eficiente y democrática.

11. Conclusión

Ciertamente la Nueva Gestión Pública surgió como respuesta a los deseos de la sociedad de una administración frente a la más eficiente del modelo de mercado, orientada a obtener los resultados esperados por los ciudadanos, que ya no son meros espectadores, sino actores de modificación y construcción de la sociedad.

Según Bresser Pereira (2000) el objetivo de la reforma gerencial de 1995 era hacer más eficiente el aparato estatal, buscando un Estado que sea simultáneamente más fuerte, más capaz de hacer cumplir la ley y más democrático y, por lo tanto, mejor controlado por la sociedad. Este modelo de gestión propuesto se basó en la adaptación y transferencia de los conocimientos gerenciales desarrollados en el sector privado al sector público.

Ciertamente es difícil dimensionar si realmente fueron cumplidas las metas propuestas por el ex ministro Bresser Pereira, por otro lado, se debe tener en cuenta que el modelo presentado se ha adaptado a la administración pública brasileña.

La Nueva Gestión Pública busca innovar, modificar la actitud ante los desafíos, pasando a una forma proactiva de resolver problemas, atenta a la percepción de que el ciudadano es su público objetivo y que satisfacer sus deseos es la función principal del servidor, ya que uno de los principios de la administración pública es, la supremacía del interés público. El intercambio de información entre los entes de la federación debe ser un objetivo principal a ser alcanzado para la mejor gestión de los conocimientos y a la coherencia estratégica de todo el proyecto nacional.

En la mayoría de los países donde la Nueva Gestión Pública se ha implementado ha tenido logros significativos, ciertamente los efectos concretos serán a largo plazo. Ahora corresponde a gobiernos como el de Brasil dedicarse intensamente a garantizar que se produzcan los cambios necesarios. De esta manera, el proceso de modernización de la gestión pública es, de hecho, un logro de todos los brasileños.

Bibliografía

Barzelay, M. (2001). *La nueva gerencia pública: Un ensayo bibliográfico para CLAD*.

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*.

Brasil. (1995). Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - MARE. Recuperado de <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/634>

Bresser Pereira, L. C. (2000). A reforma gerencial da administração pública brasileira. In *Moderna gestão pública: Dos meios aos resultados*. Oeiras: INA.

Bresser Pereira, L. C. (2001). *Do Estado patrimonial ao gerencial*. São Paulo: Companhia das Letras.

Bresser Pereira, L. C. (2002). Reforma da nova gestão pública: Agora na agenda da América Latina. *Revista do Serviço Público*, 53(1).

- Carneiro, A., & Mendes, M. (2015). O que se discute sobre a nova gestão pública após a lei de responsabilidade fiscal. *Revista de Administração da UEG*. Recuperado de http://www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao
- Dagnino, E., et al. (2006). *A disputa pela construção democrática na América Latina*. São Paulo, Campinas: Paz e Terra, Unicamp.
- Dasso, J. (2006). *Reforma do Estado com participação cidadã: Déficit democrático das agências reguladoras brasileiras* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina].
- Di Pietro, Z. (2004). *Direito administrativo* (17ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Hood, C. (1991). Public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Junquillo, G. D. (2002). Reforma gerencial: O “gerente caboclo” frente aos desafios da reforma do Estado no Brasil. In *Anais do VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa, Portugal.
- Lopes, M. (2002). *Direito administrativo brasileiro* (27ª ed.). São Paulo: Malheiros.
- Oliveira, C., et al. (2017). Gestão estratégica de pessoas no setor público: Percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. *Revista Serviço Público*, 69.
- Paes, P. (2005). *Por uma nova gestão pública: Limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Souza, V. (2019). *La evolución de la administración pública brasileña: La reforma gerencial, la nueva gestión pública* [Monografia de graduação, Universidade de Brasília].