

## Aproximaciones al análisis epistemológico de la Nueva Gestión Pública

Carolina Yelich  
CONICET - Universidad Nacional de Córdoba  
carolina.yelich@gmail.com

**Resumen:** Como vía de acción para superar la crisis del Estado de Bienestar y apoyada en una visión neoliberal de la administración estatal, la Nueva Gestión Pública (NGP) se instaló con mayor o menor intensidad en numerosos países de diversos continentes. En Latinoamérica, este esquema de relaciones de política pública tuvo su máxima expresión en los paquetes de reformas implementados durante la década de 1990. El sustrato de la NGP se centra en la reorganización de la administración pública en clave de mercado, gestión y competencia, a los fines de crear una administración eficiente y eficaz con el menor costo posible. En la presente comunicación se pretende analizar los fundamentos de la NGP, también consignada como *New Public Management* (NPM), a la luz de los modelos teóricos y epistemológicos para la investigación en políticas públicas. Se pretende exponer algunas consideraciones acerca de los sustentos teóricos y epistemológicos de la NGP e identificar, de este modo, algunas de las razones de su intensa implantación como nuevo esquema de organización y relaciones en la administración pública en las últimas décadas. Se aborda especialmente la penetración de la NGP en el sector educativo, con particular énfasis de estos procesos en la dirección escolar. El texto se construye en base a un abordaje teórico respaldado en revisión bibliográfica e indagación de fuentes secundarias.

**Palabras clave:** Nueva Gestión Pública. Modelos teóricos. Abordajes epistemológicos. Políticas públicas.

### Aproximações à análise epistemológica da Nova Gestão Pública

**Resumo:** Como um curso de ação para superar a crise do Estado de bem-estar e apoiada por uma visão neoliberal da administração do Estado, a Nova Gestão Pública (NGP) ou *New Public Management* (NPM) foi instalado com maior ou menor intensidade, em muitos países em diferentes continentes. Na América Latina, este esquema das relações políticas públicas teve sua máxima expressão em pacotes de reformas implementadas durante os anos 90. O substrato do NGP é focada sobre a reorganização da administração pública na chave de gestão do mercado e da concorrência, a fim de criar uma administração eficiente e eficaz com o menor custo possível. Na presente comunicação é analisada os fundamentos da NGP à luz da modelos teóricos e epistemológicos para pesquisa em políticas públicas. Destina-se a apresentar algumas considerações sobre as bases teóricas e epistemológicas da NGP e, assim, identificar algumas das razões para a sua implementação como novo esquema de organização e relações da administração pública nas últimas décadas. Penetração da NGP no sector da educação é particularmente dirigida, com especial ênfase desses processos na gestão escolar. O texto é construído com base em uma abordagem teórica apoiada na revisão da literatura e investigação de fontes secundárias.

**Palavras chave:** Nova Gestão Pública. Modelos teóricos. Abordagens epistemológicas. Políticas públicas.

### Approaches to the epistemological analysis of the New Public Management

**Abstract:** As a course of action to overcome the crisis of the welfare state and supported by a neoliberal vision of the state administration, the New Public Management (NPM) was installed with greater or lesser intensity in many countries in different continents. In Latin America, this scheme of public policy relations

had its highest expression in reform packages implemented during the 1990s. The substrate of the NPM is focused on the reorganization of public administration based on market, management, and competition to create an efficient and effective public administration at the lowest possible cost. This paper analyzes the fundamentals of the NPM, based on the theoretical and epistemological research in public policy models. It is intended to present some considerations about the theoretical and epistemological support of NPM and to identify some of the reasons for its intense implementation as a new scheme of organization and relationships in public administration in recent decades. Special attention is given to the penetration of NGP in the education sector, with an emphasis on the processes of school management. The text is based on a theoretical approach backed by a literature review and exploration of secondary sources.

**Keywords:** New Public Management. Theoretical models. Epistemological approaches. Public policies.

## Introducción

La Nueva Gestión Pública (NGP) se presenta como un esquema de reformas del sector público que busca reorganizar la administración en clave de mercado, gestión y competencia, un movimiento que se presenta como punto de ruptura, en la pretensión de introducir las lógicas de organización privada en la administración pública (FERLIE et al., 1996). Como vía de acción para superar la crisis del Estado de Bienestar y apoyada en una visión neoliberal de la administración estatal, la NGP se instaló con mayor o menor intensidad en numerosos países en diversos continentes (VERGER; CURRAN; PARCERISA, 2015). En Latinoamérica, este esquema de relaciones de política pública ingresó con fuerza en la década de 1980 y tuvo su máxima expresión en los paquetes de reformas implementados durante los noventa.

Estos movimientos se han producido a la luz de drásticas transformaciones a gran escala generadas por la intercomunicación e interdependencia del mundo globalizado, a la par de procesos de reestructuración del papel del Estado e implementación de políticas de corte neoliberal con fuerte sesgo mercantilista. Los procesos de reconfiguración de la función pública, con el objeto de optimizar la administración de los servicios del Estado y superar la burocracia tradicional tachada de pesada e ineficiente, han sido trasladados a los centros educativos. Podemos identificar como lo denominada Nueva Gestión Pública ha calado en los modos de organizar y entender la administración y el gobierno de las escuelas, al instaurar lógicas de eficiencia, calidad y productividad en los procesos de política educativa.

En el presente artículo se pretende analizar los fundamentos de la Nueva Gestión Pública (NGP) también consignada como *New Public Management* (NPM), a la luz de los modelos teóricos en investigación en políticas públicas. En este sentido, se pretende, fundamentalmente, exponer algunas consideraciones que posibilitan identificar los sustentos teóricos y epistemológicos de la Nueva Gestión Pública e identificar, de este modo, algunas de las razones de su intensa implantación como nuevo esquema de organización y relaciones en la función pública, particularmente en el ámbito educativo.

El texto se encuentra organizado en cuatro apartados que actúan al mismo tiempo como niveles para el análisis. En el primer apartado se expone la relación entre globalización, neoliberalismo y reconfiguración del Estado como contexto que posibilita la implantación de la Nueva Gestión Pública como patrón de relaciones en la función pública. En el segundo apartado, se presentan los fundamentos y principales características de la NGP. A continuación en el tercer apartado, se introduce en el debate acerca el posicionamiento de la NGP en el marco de los modelos teóricos en investigación en políticas públicas. Por último, en el cuarto apartado se examina la penetración de la NGP en el sector educativo.

## Globalización, capitalismo y reforma del Estado

El capitalismo como sistema económico y productivo, la mundialización emplazada como nuevo esquema de relaciones y la globalización instalada como proceso social y forma de vida han implantado transformaciones en las últimas décadas, en todo sentido. La globalización conceptualizada como “un proceso, sin precedentes, de intensificación de las relaciones económicas, sociales, políticas y culturales en escala mundial” (MENDES, 2007, p. 108) provoca la ruptura de las fronteras nacionales, involucrando a todos los países en una economía y un escenario global en donde la dependencia local-global se acelera vertiginosamente.

La globalización da cuenta de poderosos flujos de intercambio y comunicación, acelerados por la revolución tecnológica, dando lugar a nuevos patrones de trabajo basados en un desarrollo postfordista de la mano de estrategias de innovación y flexibilización en un contexto de mercados globales que superan las barreras de regulación local. En esta nueva forma de producir, la educación se transforma en un insumo clave y en un bien de mercado (GARCÍA DELGADO, 1997).

A la par de los nuevos escenarios planteados por la globalización, la crisis del Estado de Bienestar, resumida en pocas palabras como “la caída de las tasas de crecimiento, aumento del desempleo, deterioro de salarios, crecimiento de la pobreza y la desigualdad” (MEJÍA-ORTEGA; FRANCO-GIRALDO, 2007, p. 475), desencadena una revisión de los principios organizativos del Estado y un replanteo de la relación Estado - sociedad civil - mercado. En esta proceso, el mercado económico financiero se repositona y adquiere nuevas dimensiones. Para Sverdlick (2006)

lo que abonó el consenso para la reforma del Estado, fue la idea generalizada de un Estado deudor, ineficaz, burocratizado, lento, incapaz de gerenciar sus “negocios”, conjuntamente con un fuerte cuestionamiento a la gobernabilidad en el nuevo escenario mundial “globalizado” (p. 67).

Este discurso implanta una “necesaria” reforma del Estado, en los que algunos han dado en llamar la solución neoliberal (HARVEY, 2007), alterando de forma drástica el orden mundial, el mundo del trabajo y la vida de las sociedades. Isuani y Nieto Michel (2002) expresan al respecto que

las estrategias y políticas de privatización, desregulación y flexibilización laboral intentaban revertir los desajustes introducidos por el keynesianismo. La privatización reduce la presencia estatal en la producción de bienes y servicios y la capacidad de generar o mantener puestos de trabajos en el sector público, la desregulación limita la capacidad estatal para intervenir en la economía y la flexibilidad laboral ataca el poder de los sindicatos y la rigidez del keynesianismo para los desplazamientos al interior y hacia el exterior del mercado laboral.

Se inicia así el tránsito hacia una nueva etapa histórica cuyos parámetros se alejan claramente de los keynesianos y se aproximan al prekeynesiano o liberal, razón por la que recibe el rótulo de Neo-liberal. (p. 6)

El Estado mínimo proporciona un espacio adecuado para la instalación del mercado como regente en todos los órdenes de la vida social.

Los teóricos del neoliberalismo postulan que la transformación del Estado y de la economía puede llevarse a cabo, si se parte de tres grandes principios: Liberalización: tanto para el comercio como para las inversiones, bajo el

supuesto de que estas acciones generan crecimiento económico y la consiguiente distribución de la riqueza. Privatización: transferencia de las actividades productivas y de servicios del sector público al sector privado. Desregulación: reducir al mínimo las normas que limitan la actividad económica. En relación con este reordenamiento económico, se persigue una no menos radical transformación en la mentalidad de las sociedades, de acuerdo con una particular visión de la libertad y de la dignidad humanas (CARDET CHAVECO; RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, 2011, p. 1000).

El neoliberalismo, denominado también como nuevo liberalismo o liberalismo tecnocrático, es definido como una corriente económica y política de corte capitalista, derivada de la redefinición de los postulados del liberalismo clásico que tuvo su mayor expresión en los años '70 y '80. Fundamentalmente, el neoliberalismo se resume en libre comercio, reducción del gasto público, reforma del Estado para disminuir su intervención y facilitar la penetración del sector privado como prestador privilegiado de servicios, aún incluso en el sector público (JONES; PARKER; TEN BOS, 2005). Tal como expresan Hall y Gunter (2015), se trata de “tornar las actividades gubernamentales más empresariales, por medio del trasplante de técnicas de gestión y de la cultura y los valores empresariales del sector privado” (p. 747).

La investida del neoliberalismo instala un discurso único, una narrativa aplicable indistintamente a cualquier ciudadano: el capitalismo como la vía para el desarrollo, crecimiento y bienestar de los países, el libre mercado como la balanza que equilibra las desigualdades a la vez que garantiza el disfrute de las libertades individuales, la privatización como solución a lo que se considera como ineficacia del Estado en la gestión de los servicios públicos y la propiedad privada como derecho y forma de vida en un contexto de consumo creciente.

Osborne (2007) resume de forma muy específica y sintética, la estrategia de reforma del sector público implementada en el Reino Unido comandada por Margaret Thatcher, la cual se transformó en paradigma de la reforma del Estado en clave neoliberal para otras latitudes:

- privatización de funciones mejor realizadas por las empresas que operan en mercados competitivos;
- política de desacoplamiento y funciones de regulación (“gobierno”) a partir de las funciones de prestación de servicios y de cumplimiento (“remo”);
- acuerdos de desempeño multi-años entre los departamentos y las agencias operacionales, los cuales intercambian flexibilidad en la gestión del aumento de la eficiencia y la rendición de cuentas por los resultados;
- descentralización de la autoridad a las unidades responsables de la obra;
- la competencia público-privado, a través de “prueba de mercado”; y
- *accountability* a los clientes a través de la elección, los estándares de servicio al cliente, y la compensación al cliente (OSBORNE, 2007, p. 1).

La planificación en el proceso productivo, el trabajo programado por sectores, la especialización en las funciones y la estandarización de los procedimientos a seguir, la reglamentación como principio organizador de la función pública y base de la administración pública tradicional, se ven cuestionados y reemplazan progresivamente por una organización del trabajo centrada en los resultados, la calidad, la eficiencia, los presupuestos diferenciados, los incentivos, la evaluación, el conocimiento especializado, los proyectos focalizados, la

comunicación estratégica, los objetivos a mediano y largo plazo, la rotación de tareas, el trabajo en grupo, y la responsabilidad colectiva. Según Novick (2000) “la productividad deja de ser concebida como una adición mecánica para transformarse en un resultado sistémico que se deriva de las condiciones de gobernabilidad y control que se establezcan [...] y sus conexiones con el entorno como sistema” (p. 138). Asimismo, el mundo de trabajo centrado en la industria manufacturera comienza a ser sustituido por un nuevo sistema productivo centrado en la producción, distribución y especialización del conocimiento (ISUANI; NIETO MICHEL, 2002). El trabajo en las organizaciones adquiere un carácter relacional y sistémico.

## La Nueva Gestión Pública

Con el objetivo de efectuar un análisis sobre la NGP, sus sustentos teóricos y su eficacia como esquema de reorganización de la administración pública educativa, resulta necesario dar cuenta de las características centrales de este movimiento. Una nueva forma de interpretar la tarea de administrar el Estado y las políticas públicas fue caracterizada por numerosos teóricos, entre ellos los pioneros como Politt (1993), Hood (1991), Barzelay (1992) y Ferlie et al. (1996), y muchos otros como García Delgado (1997) Jones y Thompson (1999), Oszlack (2013) Shepherd (1999) por mencionar solo algunos, como Nueva Gestión Pública (NGP) o New Public Management (NPM por sus siglas en inglés). En palabras de García Sánchez (2007)

la nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana (p. 37).

El denominado paradigma burocrático se caracteriza por una autoridad específicamente delegada que define cada rol, por lo que las acciones se realizan por expresa normativa o instrucciones de los superiores en la cadena de mando. La especialización de las tareas y la formación específica de los sujetos establece la distribución del trabajo. Los supervisores son responsables por sus empleados en el cumplimiento de las reglas, por tanto su inobservancia es motivo de sanción. Es clave elaborar el presupuesto, evitar gastos innecesarios y minimizar el precio ante la compra de servicios en el sector público. La rama ejecutiva funciona de forma eficiente en tanto sea controlada por la supervisión central. El modelo burocrático fue funcional al modelo de Estado prevalente en la década de los '60 y '70, pero las transformaciones acaecidas a partir de los '80 dan cuenta de un nuevo escenario que conllevaron nuevas formas de gobernabilidad. Osborne (2007) plantea que el sistema burocrático fue diseñado para la estabilidad por lo tanto, en un mundo globalizado, de cambios acelerados e intensa competencia, la estabilidad es criticada, se entiende contraproducente y que conduce al fracaso.

Ante este estado de situación, la NGP se presenta como una alternativa más que precisa y eficaz según sus promotores. Para Hall y Gunter (2015)

este nuevo discurso enfatiza las ineficacias y las ineficiencias de los gobiernos y los costos excesivos de mantener un Estado asistencialista y fue directamente asociado a los principales programas de reforma pública en una gama de países que incluía en Europa, a Holanda, a Suecia y el Reino Unido y, en otras partes del mundo, a Australia, Canadá, Nueva Zelanda y los Estados Unidos (p. 747).

La denominada crisis del Estado de bienestar que se manifestó en la década de los '70 provocó que se revierta el eje de las preocupaciones y se comiencen a analizar los “fallos de la intervención del Estado” (GARCÍA SÁNCHEZ, 2007) análisis que tuvo su expresión principal en la Escuela del *Public Choice* o Escuela de la Elección Pública, como indagaremos más adelante. Anteriormente durante el siglo XIX los economistas del equilibrio habían planteado la posibilidad de identificar los “fallos del mercado” buscando así mayor participación del órgano estatal en el sector público.

Los teóricos de la NGP coinciden en afirmar que este movimiento comienza su penetración en los países occidentales industrializados en la década de los '80. Verger y Normand (2015) señalan a Estados Unidos, Reino Unido y Canadá como los países precursores de la NGP, y agregan al respecto que

los gobiernos conservadores justificaron la implantación de reformas de NGP con un fuerte componente pro-mercado por la necesidad de promover una mayor eficiencia en el sector público en un periodo de austeridad económica y fiscal (p. 605).

Oliveira (2015) indica al respecto que bajo el justificativo de una racionalización de la administración pública se produjo una amplia diseminación de modelos empresariales.

Entre otros justificativos, la NGP fue promovida como estrategia para el debilitamiento del poder los sindicatos, sumado a la difusión de los postulados de la NGP por parte de organismos financieros internacionales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional quienes impulsaron a la NGP transformándola en un elemento fundamental de los paquetes de reforma y reajuste estructural para alcanzar estabilidad macroeconómica. La NGP entendida como una tendencia modernizadora en la administración pública, implica un quiebre en relación a las regulaciones taylorista y burocrática y la elección pública, junto a un enfoque gerencialista en la transformación del sector público. Domina la escena en los años '90 en múltiples latitudes e ingresa con fuerza en los paquetes de reformas del sector público en Latinoamérica (VERGER; NORMAND, 2015).

El sustrato de la NGP se centra en favorecer la actuación del aparato estatal solo en aquellos ámbitos en donde no haya una organización privada que pueda suplantar a la administración pública de forma más eficiente y con mayores niveles de calidad. Como expresan Verger y Romand (2015)

el programa de la NGP no implica una retirada del Estado del ámbito de los servicios públicos, sino que supone más bien un replanteamiento de las funciones gubernamentales en la gestión de dichos servicios [...] Desde la óptica de la NGP se espera del Estado que, más que proveer servicios públicos de manera directa, fortalezca su rol de regulador, evaluador y distribuidor de incentivos a los proveedores autónomos de dichos servicios (p. 601).

Así, la gestión privada se prioriza a costa de todo, y es valorada como la administración que mejores resultados proporciona en un contexto de competencia, búsqueda de resultados y optimización de recursos. Oliveira (2015) afirma al respecto que

las reformas ocurridas en la década de 1990, aunque guiadas por el neoliberalismo, se justifican contradictoriamente como resultado de las exigencias de los movimientos sociales de mayor participación en la vida política. Movimientos que tradicionalmente han estado en defensa de la

ampliación del derecho a la educación pública y gratuita, democrática y de calidad tenían duras críticas a la estructura rígida, burocrática y centralizada de la gestión educativa. Así, la ampliación de derechos vino acompañada de cambios en las formas de organización y gestión de la educación, justificada por los gobiernos en diferentes ámbitos (municipal, estatal y federal) por la necesidad de modernización de la administración pública como respuesta a los reclamos por mayor transparencia, estructuras más democráticas y flexibles (p. 631-632)

Fundamentalmente, la NGP implica la delegación de la toma de decisiones, la orientación hacia los resultados, la orientación hacia los clientes y la orientación hacia el mercado. Los niveles más bajos de la jerarquía adquieren mayor poder en la resolución de sus problemas al estar en contacto directo con los mismos, por lo que descentralización y autonomía, son claves en esta perspectiva. La división de las organizaciones en unidades más pequeñas y la competencia como vía para la elección de los usuarios del servicio, se complementa con la descentralización de la autoridad que se transfiere hacia gestores directos (CLARKE; GEWIRTZ et al. citado en BALL; YODELL, 2007). Del mismo modo, el mercado marca la pauta: satisfacción del cliente, incentivos para procedimientos eficaces y resultados como objetivo central (SHEPHERD, 1999).

Las 5 “R” de la NGP se constituyen en el decálogo de la reorganización de la función pública, entendida como necesaria y esperable: reestructuración, reingeniería, reinención, realineación y reconceptualización. La *reestructuración* se concibe como la supresión de todas las tareas que no aportan valor al servicio que proporciona la organización, la *reingeniería* es entendida como el proceso que permite poner en marcha formas más eficientes de hacer las cosas en lugar de buscar soluciones parciales. La *reinención* da cuenta de cambios en la organización del servicio al cliente basados en estrategias de mercado y con miras a la competencia, que se complementa con la *realineación*, que en simples palabras es la modificación interna de la organización para ajustarse a la implementación de esa estrategia de mercado. Por último, la *reconceptualización* hace necesario un aprendizaje organizacional más veloz, para adaptarse a las necesidades del cliente y del mercado (JONES; THOMPSON, 1999). En ésta reformulación del órgano estatal,

denominado “managerialismo” por Politt (1993), NPM por Hood (1991) o paradigma post-burocrático por Barzelay (1992), su concepción privatista y mercado-céntrica condujo a la adopción de políticas de privatización, descentralización, downsizing, desregulación, desburocratización, tercerización y otras orientaciones tendientes a la reducción de la intervención estatal (OSZLAK, 2013, p. 5).

De esta forma, la presencia de la NGP en la función pública, se resume en

un programa de reforma del sector público que aplica conocimientos e instrumentos de la gestión empresarial y de disciplinas afines, y que tiene como finalidad “[...] mejorar la eficiencia, la eficacia y el rendimiento general de los servicios públicos en las burocracias modernas [...]”. (VIGODA, 2003, p. 813) El desarrollo de reformas de NGP implica desagregar de forma más marcada las funciones de proveedores y usuarios, fragmentar los servicios públicos en unidades de gestión más independientes o autónomas, y promover una gestión basada en la obtención de resultados tangibles (VERGER; NORMAND, 2015, p. 599).

Lejos de tratarse de un esquema en desuso ante sus aproximadamente tres décadas de existencia, la NGP se ha potenciado y ha adoptado nuevas formas que posibilitan explicar las particularidades de función pública en la actualidad. En palabras de Verger y Romand (2015)

la NGP no es un modelo de reforma educativa monolítico ni adopta la misma forma en todos los lugares; más bien, se puede concretar en enfoques de gobernanza y en diseños de políticas educativas bien diferenciados (p. 600).

### NGP: ¿teoría mixta, enfoque o marco de análisis?

Con el objetivo de dilucidar los motivos que ha posibilitado que la NGP se instale con gran potencia como nuevo esquema de relaciones en la administración pública trasladando las lógicas de gestión privada a la administración pública, se ha buscado explicaciones posibles en los sustentos teóricos y epistemológicos en los cuales se construyó y se sostiene la NGP.

Roth Deubel (2002) recupera tres grandes enfoques teóricos que se han desarrollado en diversas épocas, con el propósito de analizar la política pública y por tanto la relación entre el Estado y las sociedades. De este modo, en primer lugar hace referencia a las teorías centradas en la sociedad (*society-centered*) a partir de las cuales se entiende que la institución estatal depende de las elecciones, los debates y las decisiones adoptadas por los grupos sociales. En este grupo teórico incluye a los enfoques marxistas, neomarxistas y la corriente de la teoría de la dependencia. Asimismo y dentro de un enfoque contrapuesto a éstas últimas, entre las teorías centradas en la sociedad también se encuentran los enfoques racionalistas (*rational choice*), pluralistas, elitistas y de escogencia o elección pública (*public choice*) (ROTH DEUBEL, 2002).

En contraposición a estos constructos teóricos, se encuentran las teorías centradas en el Estado (*state-centered*) en donde se entiende que éste último actúa de forma independiente de acuerdo a las decisiones establecidas por los políticos o burócratas, recupera las demandas de forma selectiva y provee los servicios que se consideran convenientes. Aquí podemos encontrar los enfoques decisionistas (modelo racional, a racionalidad limitada, incremental, modelo *garbage can*) y los enfoques burocráticos o neweberianos (ROTH DEUBEL, 2002).

Entendiéndolas como síntesis o posicionamiento superador, encontramos a las teorías mixtas, que buscan balancear la presencia del Estado y de la sociedad en la resolución de la cosa pública, en un intento de dar cuenta de la complejidad del espacio social y su regulación. Bajo este posicionamiento teórico se incluyen los enfoques neocorporativistas, neoinstitucionales, el análisis de redes y la teoría de la acción, entre otros.

Siguiendo los planteos de Roth Deubel (2002), podemos considerar que la NGP como constructo teórico puede reconocerse como una teoría mixta, entendiendo que éstas “intentan tomar en consideración todas las distinciones y variaciones [...], tanto factores internos (*state-centered*) como externos (*society-centered*) en su explicación de la acción pública y de las políticas públicas” (ROTH DEUBEL, 2002, p. 31). No obstante, en la NGP podemos identificar la presencia de un trinomio en la explicación sobre la consecución de las políticas públicas: la sociedad como cliente expone necesidades y demanda servicios, el Estado reducido sostiene el sistema, y el mercado se posiciona como el gran regulador de las políticas públicas. Se trataría entonces de una teoría mixta que introduce un tercer elemento central, es decir, el mercado y sus reglas.

Siguiendo ésta línea de análisis, y dentro de las teorías mixtas en el abordaje de las políticas públicas, la NGP se asocia a los argumentos elaborados por el Neo-institucionalismo, al entender que

las instituciones, en un sentido amplio, son las reglas, normas, costumbres de operación del sistema; son al mismo tiempo las redes que sirven para enlazar y

encauzar institucionalmente las relaciones de intercambio económico, social y político entre los subsistemas o distintos componentes del sistema.

El neoinstitucionalismo logra combinar el estudio por la democracia, la cultura política, el comportamiento político, los partidos políticos y demás, y su significado y papel para el Estado y los ciudadanos, respectivamente (RIVAS LEONE, 2003, p. 39).

En este sentido, Ferlie et al. (1996) afirman puntualmente que la NGP ha sido conformada por diversos cuerpos teóricos, entre ellos, el neo-institucionalismo económico.

La NGP reorganiza la relación entre Estado y sociedad, pondera a la gestión eficiente y de calidad y entiende que es el mercado la institución privilegiada que puede establecer las coordenadas y reglas para la gestión pública y resolver así los denominados fallos de la intervención estatal. García Sánchez (2007) afirma al respecto que “la nueva filosofía de gestión pública, utilizando palabras de Hood (1991, p. 5-6), es un matrimonio entre el Nuevo Institucionalismo y la gerencia profesional” (p. 39).

En esta línea de interpretación, podemos identificar los múltiples rasgos que la NGP comparte en sus argumentaciones con la Escuela del *Public Choice* o Escuela de la Elección Pública, particularmente al considerar su conexión con la corriente neoliberal y teniendo en cuenta que

esta corriente se dedicará a mostrar que las burocracias públicas y los mecanismos de representación política son los responsables del crecimiento de los presupuestos públicos y que la solución consiste en volver al Estado mínimo (DURAN, 1990 según citado en ROTH DEUBEL, 2002, p. 29).

En relación a ello, García Sánchez (2007) plantea que ésta escuela es una de las teorías básicas de la NGP, junto con la teoría de la agencia, el neo-taylorismo y la teoría de costes de transacción, las cuales comparten ideas reformistas en base a la competencia, elección, transparencia y control. En este sentido, dicha autora plantea las líneas principales de actuación que la NGP recupera de cada una de las teorías mencionadas. En efecto, de la Escuela del *Public Choice* se extrae la incorporación del sector privado en el sector público y la introducción de espacios de competencia. La reestructuración organizativa en base a los costes es un postulado que se recupera de la Teoría de Costes de Transacción, mientras que la incorporación de mecanismos de control en relación a la responsabilidad y la implantación de procesos de rendición de cuentas son proposiciones que se recobran de la Teoría de la Agencia. Por último, el Neo-taylorismo le proporciona a la NGP las premisas de reducción de la burocracia y sus reglas, simplificación de la estructura jerárquica, y optimización de los mecanismos de motivación, en relación directa con los sistemas de control (GARCÍA SÁNCHEZ, 2007).

En función de lo planteado, la Nueva Gestión Pública ¿puede ser considerada como un enfoque teórico? Podemos afirmar que supera los límites de un constructo teórico si entendemos por teoría “un conjunto de proposiciones generales, casi siempre interrelacionadas, sobre una serie de fenómenos” (LOSADA LORA; CASAS CASAS, 2008, p. 14-15). No obstante, sería impreciso plantear que por el contrario, se trata de un enfoque. Al retomar la estrecha relación entre NGP y neo-institucionalismo los límites se vuelven difusos y es plausible la confusión.

Losada Lora y Casas Casas (2008), plantean que un enfoque es

una perspectiva que se toma para analizar algo, compuesta por un conjunto de preguntas consideradas como las más pertinentes, un vocabulario preferido para describir lo que intriga al estudioso, unas presuposiciones adoptadas como

punto de partida del análisis y unas reglas de procedimiento para llegar a conclusiones correctas sobre lo investigado (p. 14).

Siguiendo esta definición, Podríamos afirmar que la NGP ha tenido un gran desarrollo e impacto como esquema de relaciones y reorganización en la administración pública, aunque no ha adquirido las condiciones necesarias para ser considerado un enfoque epistemológico. Esta afirmación se refuerza al recuperar los planteos de Roth Deubel (2008) sobre los marcos de análisis de políticas públicas. Este autor afirma que para el análisis de la complejidad de las políticas públicas, ya no resulta pertinente el abordaje desde una teoría en particular sino que resulta necesario la indagación desde marcos explicativos generales -entendidos como una combinación de diferentes teorías- que se desarrollan a la luz de diversos paradigmas, tales como el paradigma positivista y neopositivista, el paradigma postpositivista o del racionalismo crítico, el paradigma de la teoría crítica y el paradigma constructivista. Podemos entender entonces que la NGP se incluye dentro de los marcos de análisis

que hacen énfasis en los factores institucionales o estructurales que influyen en los procesos de formación de las políticas públicas, y que fueron revalorizados por la teoría neo institucional. Las diferentes vertientes del neo institucionalismo permiten situar esta perspectiva tanto en el neopositivismo, el post positivismo o la teoría crítica (ROTH DEUBEL, 2008, p. 76).

Desde un examen teórico, comprendemos a la NGP como un movimiento (Ferlie et al., 1996) que se desarrolla a la luz de diversos marcos de análisis de políticas públicas desde un enfoque epistemológico neo-institucionalista.

### **La NGP en la educación**

Las reformas educativas, los procesos de descentralización y el suministro de mayores niveles de autonomía en los centros escolares han sido los grandes instrumentos proporcionados por la NGP para implantar ideas de mercado en las escuelas y fomentar de manera encubierta la privatización de la educación. En palabras de Verger y Normand (2015)

los motivos y las lógicas por las que se adoptan la propuesta de la NGP en el campo educativo, así como la manera como dicha propuesta se recontextualiza en marcos regulatorios y programas educativos concretos varía sustancialmente en distintos países y regiones. La NGP no es un modelo de reforma educativa monolítico ni adopta la misma forma en todos los lugares; más bien, se puede concretar en enfoques de gobernanza y en diseños de políticas educativas bien diferenciados (p. 600).

Se exigen procesos educativos de calidad, orientados a la mejora constante, teniendo como objetivos primordiales la excelencia y la optimización del funcionamiento de todo el centro educativo en su conjunto para responder a los imperativos del nuevo regente: el mercado (DE PODESTÁ, 2011; GVRITZ, 2011). Ante esta realidad podemos afirmar que la NGP en los sistemas educativos goza de buena salud y ha cubierto las expectativas.

Centrando nuestra mirada en los centros educativos y en los directivos escolares, identificamos que los nuevos escenarios planteados por la reforma del Estado, la globalización y el neoliberalismo introducen profundas transformaciones e impulsan a generar innovaciones en el trabajo con el conocimiento en los centros educativos. La “globalización neoliberal” (CARDET CHAVECO; RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, 2011, p. 1001) y la lógica mercantilista implantan concepciones totalizantes que trastocan los modos de entender los procesos educativos, en quehacer de las centros escolares y la tarea de los directores escolares.

La nueva educación intenta responder a la reestructuración del mercado de trabajo, introduciendo nuevas experiencias en términos de exigencias en las que se habla de flexibilidad, trabajo en equipo, intensificación de la competencia, velocidad de movimiento, entre otros. (MARTÍNEZ BOOM, 2009, p. 172).

La máxima fundamental de la NGP se tradujo de forma directa para la reconfiguración de los centros educativos en clave de mercado: la inoperancia del Estado para la gestión de los asuntos públicos (SVERDLICK, 2006) se subsana al brindarle mayores niveles de responsabilidad a las instituciones, a los directivos y a los docentes en la conducción de los centros educativos. El discurso de la autonomía elogia la capacidad de las instituciones educativas para gestionar sus asuntos mientras oculta que son lanzadas a los imperativos del libre mercado.

Siguiendo el cuadro elaborado por Verger y Normand (2015), podemos identificar la transferencia de los principios de la Nueva Gestión Pública en políticas educativas y el ingreso de una lógica gerencial en el cotidiano escolar.

**Cuadro 1** - Principios de la NGP y políticas educativas

PRINCIPIOS NGP	POLÍTICAS EDUCATIVAS
Gestión profesional de los servicios públicos	- Profesionalización y empoderamiento de los directores de escuela
Normas y medidas de desempeño más explícitas	- Definición de indicadores de calidad y de <i>benchmarks</i> sobre “éxito” educativo - Estándares curriculares comunes
Énfasis en el control de resultados	- Evaluación externa de los resultados y del rendimiento escolar
Desagregar el sector público en unidades de gestión más pequeñas	- Autonomía escolar, <i>school-based management</i>
Mayor competencia en el sector público	- Subsidios públicos a las escuelas privadas - Financiación per cápita - Publicación de los resultados obtenidos por las escuelas en pruebas estandarizadas
Emular el estilo gerencial del sector privado	- Flexibilidad de la escuela en la contratación y el despido - Estilos gerenciales de dirección de escuela
Mayor disciplina/parsimonia en el uso de recursos	- Financiación de la escuela en base a resultados - Remuneración docente basada en criterios de mérito/productividad

Fuente: Verger y Normand (2015), adaptado de Gunter y Fitzgerald (2013).

La tradicional oposición mercado-Estado, privado-público comienza a opacarse en cuanto el mercado se presenta como el garante de cubrir las necesidades que un Estado reconfigurado no logra colmar, y al mismo tiempo la privatización estimula una supuesta competencia neutral bajo la supervisión de los mecanismos de control del Estado. En pocas palabras, el Estado y el mercado se convierten en aliados.

En cuanto la descentralización aumenta la responsabilidad en los centros educativos, el discurso de la autonomía y la responsabilización individual en los centros educativos adquiere otras facetas: la organización verticalista desarticula procesos colectivos de ayuda y colaboración, al tiempo que facilita el control. La autonomía permite disimular que procesos de toma de decisiones se encuentran en otros espacios muy por fuera del sistema educativo y de las escuelas, encubriendo también que se recorta el poder de decisión a los miembros de la comunidad

educativa en virtud de las decisiones de corte economicistas “en el grado en que desaparece de delante de nuestros ojos la responsabilidad del Estado, es previsible, que las exigencias y culpas que la sociedad sitúe en los centros escolares sean realmente excesivas” (TORRES SANTOMÉ, 2010, p. 46).

La Nueva Gestión Pública como concepción y mecanismo para introducir la reforma política y reorganización de los servicios educativos en clave empresarial se centra en la concepción de la gestión de resultados (BALL; YOUDELL, 2007). El objetivo central parece ser el direccionamiento de la educación para lograr que los sujetos formados en los centros educativos cubran las necesidades de un sistema productivo cada vez más complejo, competitivo y globalizado. Torres Santomé (2010) afirma que

las necesidades empresariales pasan a ser el referente para condicionar tanto la duración de la escolarización obligatoria, como, principalmente, el currículum obligatorio a cursar, las especialidades a ofertar y, a su vez, el tamiz para decidir los niveles de calidad y excelencia de los sistemas educativos.

El conocimiento educativo pasa a ser contemplado mercantilísticamente, recurriendo a marcos conceptuales economicistas y a estrategias de planificación y evaluación semejantes a las que se emplean en el ámbito de los negocios y las fábricas (p. 93).

Las normativas en el sistema educativo recogen sin rodeos múltiples conceptos empresariales que fuerzan a los directivos a trabajar empresarialmente. Evaluación, mejora, rendición de cuentas, autonomía, atender necesidades, calidad, recursos humanos, evaluar, informar y elaborar propuestas superadoras.

La productividad educativa, es decir, reproducir conocimiento y producir sujetos adaptados al mercado y al sistema productivo, demanda un director líder que pueda dirigir procesos educativos de calidad, orientados a la mejora constante, teniendo como objetivos primordiales la excelencia y la optimización del funcionamiento de todo el centro educativo en su conjunto (BLEJMAR, 2005; DE PODESTÁ, 2011; FERNÁNDEZ DÍAZ; ÁLVAREZ FERNÁNDEZ; HERRERO TORANZO, 2002; GORROCHOTEGUI-MARTELL, 2011; GVRITZ, 2011). El modelo de liderazgo pedagógico, asociado a la cultura de la evaluación y la autonomía, considera al director como un líder pedagógico responsable de la eficacia de un proyecto educativo común, depositando en una figura unipersonal aquello que debe ser un trabajo colectivo, opacando las diferencias, las desigualdades y resumiendo un proceso tan complejo como la educación en índices cuantificables.

Barroso (2011), en lo que considera la concepción gerencialista al analizar las diferentes funciones que han adoptado los directores en las últimas décadas, considera que el director se ha transformado en un gerente de empresa, quien debe permanecer preocupado por la administración de los recursos, la eficacia y eficiencia en los resultados y el cumplimiento de objetivos. Por su parte, Viñao Frago (2001), en una línea de análisis semejante, realiza una caracterización de los modelos de la función directiva y expresa que dentro de un modelo neoliberal el director se asimila a un *manager*, encargado de gestionar autónomamente la institución educativa de acuerdo con criterios de calidad en los resultados, eficiencia en los resultados académicos obtenidos y competitividad para atraer alumnos considerados como clientes.

Son numerosas las estrategias que regulan la tarea de los directivos escolares en arreglo a los imperativos del mercado. El monitoreo y control se establecen de forma permanente mediante el *accountability* y la rendición de cuentas, la evaluación adopta numerosas formas y se

extiende a todos los miembros de la comunidad educativa, bajo el justificativo de la búsqueda de calidad y excelencia, que se miden mediante índices de calidad y posicionan a los centros educativos en la carrera por optimizar su tarea para competir en el mercado educativo.

La mercantilización del sistema educativo implica la reducción de la educación a una mercancía a la vez que se ocultan “las redes económicas y los intereses políticos que se esconden detrás de esa posición mercantilista” (TORRES SANTOMÉ, 2010, p. 41):

la privatización en la educación pública y de la educación pública tiene sus raíces en los diversos enfoques de “pequeño Estado - libre mercado” aplicados a los servicios públicos (lo que algunas veces se denomina el “neoliberalismo”) que se han manifestado expresamente en muchos contextos nacionales desde los pasados años ochenta y que ahora se han extendido por todo el mundo (Ball y Youdet, 2007, p. 12).

Aumentar el rendimiento de los alumnos, alcanzar resultados que mejoren las estadísticas, destacar en la ejecución de proyectos focalizados y obtener excelentes puntajes en pruebas estándares, son sólo algunos de los ejemplos de la lógica de producción mercantil en los sistemas educativos. Estos mecanismos alientan la competencia entre las instituciones educativas, generan individualismo, profundizan las diferencias entre los circuitos de formación, reorientan el proceso de aprendizaje en función de la evaluación y perjudica seriamente a las escuelas que atienden a poblaciones más desfavorecidas. La toma de decisiones en los centros educativos fluctúa en arreglo a los posibles beneficios, en especial económicos, que se puedan obtener (TORRES SANTOMÉ, 2010).

Liderazgo, entrenamiento de competencias, trabajo con proyectos, adopción de buenas prácticas, resolución de conflictos, circuitos diferencias, incentivos al desempeño, innovación y procesos de mejora continua, se transforman en los mecanismos liderados por los directores escolares para asegurar la eficacia educativa. Garantizar la productividad en el centro escolar, desplaza progresivamente del foco a la educación como derecho y como objetivo central de la escuela.

## **A modo de cierre**

La Escuela de la Elección Pública resume en cinco argumentos las razones del fracaso de la gestión pública democrática, a saber: el efecto de la racionalidad de la ignorancia, es decir, el alto grado de desconocimiento de la multiplicidad de fenómenos que se suceden alrededor de las decisiones políticas de un sujeto; el efecto de los grupos especiales de actores políticos con gran capacidad de impacto en las decisiones de gobierno; el efecto de la representación no vinculante relativo a la autonomía de los representantes gubernamentales para tomar decisiones sin consentimiento de la población a la que representan; el efecto de la “miopía” gubernamental relacionada a la incapacidad de la administración pública para establecer objetivos de largo plazo y la carencia de incentivos para actuar de forma eficiente en las organizaciones públicas (HUERTA DE SOTO, 2004). Estos argumentos muestran al sistema democrático como un sistema altamente ineficiente para gestionar sus asuntos, lo cual produce la justificación ideal para la reducción del aparato estatal y el establecimiento de un nuevo modo de gestionar la cosa pública. La gestión privada ingresa allí como expresión de la administración eficaz: optimización en el uso de los recursos, resultados, descentralización, productividad y calidad aseguran una gestión eficiente.

La eficacia de la NGP como movimiento, marco de análisis y esquema de reorganización de la administración pública se asienta en numerosas razones. En primer lugar, es necesario

destacar que se desarrolla en un contexto de políticas públicas globalizadas en el marco de la profundización del capitalismo. Asimismo, la NGP se construye en base a ideas y prácticas neoliberales como así también de los constructos teóricos que centran sus producciones en la necesidad de la eficacia, la competitividad y los resultados en la gestión pública. En este sentido, la NGP se manifiesta como propuesta superadora y opción altamente eficiente ante la instalación del discurso sobre la necesaria reforma de Estado. La retórica acerca de la administración pública inoperante encuentra en la NGP la solución a todos sus problemas. Asimismo, su ingreso en los diversos ámbitos de la administración pública se actualiza al son de la progresiva y marcada penetración del mercado en todos los órdenes de las sociedades, sus principios comunes se configuran de manera diferenciada y particular en cada realidad escolar, generando una abanico de modalidades en función del condicionamiento ejercido por el legado institucional de cada país.

A la hora de adoptar la NGP, algunos países hacen más hincapié en el mercado y la privatización, mientras que otros están más preocupados por la descentralización y la rendición de cuentas. La penetración de la ideología gerencial como mecanismo de garantía de la calidad varía de un contexto nacional a otro [...] La NGP es una constelación de teorías gerenciales, marcos y herramientas, reglamentos y normas para la reforma del sector público producidas por redes transnacionales de expertos, *policy-makers*, organizaciones internacionales, *think tanks*, fundaciones y grupos de consultoría. Sus discursos e instrumentos circulan a nivel global, pero son reformulados y traducidos en contextos nacionales y locales de tal manera que las políticas finalmente retenidas pueden tener aproximaciones bien diferenciadas (VERGER; NORMAND, 2015, p. 615).

La NGP opera como un potente movimiento para la transformación de la función pública, con amplia capacidad de adaptación a las diversas realidades de los diversos países y regiones.

Al nutrirse de numerosos constructos teóricos – Escuela del *Public Choice*, Teoría de Costes de Transacción, Teoría de la Agencia, Neo-taylorismo y Neoinstitucionalismo – recupera los puntos fuertes de cada teoría y enfoque, lo que le permite obtener consistencia teórica y fundamentalmente, eficacia en su poder explicativo de la realidad. Esto último se traduce en su potencia para presentarse como un “nuevo sistema operativo público, una nueva filosofía de actuación” (GARCÍA SANCHEZ, 2007, p. 38).

Por último, no podemos dejar de lado que la NGP se sostiene en la incorporación progresiva de discursos asociados a calidad, competencias, eficacia, excelencia, evaluación, productividad y resultados, los cuales adquieren mayor poder de penetración en cuanto sean menos explícitas las lógicas que los sustentan.

Se comprueba cómo se utilizan interesada y equívocamente términos que suenan a humanismo, comprensividad, igualdad de oportunidades, para impulsar políticas que favorecen la economía de mercado, y para introducir la semántica completa de dicha economía: “calidad”, “eficiencia”, “excelencia”, “productividad”. (VÁZQUEZ RECIO 2013, p. 24).

La Nueva Gestión Pública como discurso, constructo teórico y práctica permite justificar el corrimiento del Estado de los asuntos públicos para la intromisión del mercado como actor privilegiado. Así, la mercantilización y privatización se instalan no sólo mediante procedimientos y estrategias sino como concepciones y modo de entender a la administración de los espacios públicos. Ante la construcción de la necesidad de mejorar y modernizar la administración pública se consolida una progresiva naturalización de mecanismos de mercado. La ausencia de cuestionamiento sobre las lógicas que sustentan dichos mecanismos allanan el camino para la extensión y consolidación de la mercantilización y privatización de lo público.

## Referencias

- Ball, S. y Youdell, D. (julio de 2007). *Privatización encubierta en la educación pública*. Bruselas: Education International.
- Barzelay, M. (1992). *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*. Los Angeles: University of California Press.
- Barroso, J. (2011). Direção de escolas e regulação das políticas: em busca do unicórnio. En A. Neto-Mendes, J. A. Costa y A. Ventura (Eds.). *A emergência do diretor da escola: questões políticas e organizacionais*, (pp. 11-22). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Cardet Chaveco, Y. y Rodríguez Rodríguez, A. (2011). ¿Hay neoliberalismo no capitalista?. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 2(9), 998-1007.
- De Podestá, M. E. (2011). Liderazgo en la escuela: el desafío de mantener el fuego sagrado. En S. Gvirtz, y M. E. de Podestá. (Comp.). *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. (pp. 91-112). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L. y Pettigrew, A. (1996). *The new public management in action*. Great Britain: Oxford University Press.
- Fernández Díaz, M. J., Álvarez Fernández, M., y Herrero Toranzo, E. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid: Editorial Síntesis.
- García Delgado, D. (1997). Introducción: nuevos escenarios locales. El cambio del modelo de gestión. En D. García Delgado (Comp.). *Hacia un nuevo modelo de gestión local*. Buenos Aires: Oficina de Publicaciones del CBC.
- García Sánchez, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*, (47), 37-64.
- Gorrochotegui-Martell, A. (2011). Un modelo de “coaching” en directivos escolares. *Revista Educación y Educadores*, 14(2), 369-387.
- Gunter, H. y Fitzgerald, T. (2013). New Public Management and the modernisation of education systems 1. *Journal of Educational Administration and History*, 3(45), 213-219.
- Gvirtz, S. (2011). Mejorar la escuela. En S. Gvirtz, y M. E. de Podestá. (Comp.). *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. (pp. 91-112). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Hall, D. y Gunter, H. (2015). A Nova Gestão Pública na Inglaterra: a permanente instabilidade da reforma neoliberal. *Educação & Sociedade*, 36(132), 743-758.
- Harvey, D. (2007). *Breve historia del neoliberalismo*. Madrid: Ediciones Akal.
- Huerta de Soto, J. (2004). *Estudios de Economía Política*. Madrid: Unión Editorial.
- Hood, Ch. (1991). A Public Management for All Seasons?. *Public Administration*, 69, 3-19.
- Isuani, E. y Nieto, D. (2002). La cuestión social y el Estado de Bienestar en el mundo post-keynesiano. *Revista del Clad Reforma y Democracia*, (22), 147-172.

- Jones, C., Parker, M., y Ten Bos, R. (2005). *For business ethics*. London: Routledge.
- Jones, L. y Thompson, F. (1999). Un modelo para la nueva gerencia pública: lecciones de la reforma de los sectores público y privado. *Revista del Clad Reforma y Democracia*, (15), 1-26.
- Losada Lora, R. y Casas Casas, A. (2008). *Enfoques para el análisis político*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Martínez Boom, A. (2009). La educación en América Latina: un horizonte complejo. *Revista Iberoamericana de Educación*, (49), 163-179.
- Mejía Ortega, L. M., & Franco Giraldo, Á. (2007). Protección social y modelos de desarrollo en América Latina. *Revista Salud Pública*, 9(3), 471-83.
- Mendes, M. (2007). A globalização e os processos de transnacionalização das políticas educativas. *Dialogia*, 6, 107-117.
- Novick, M. (2000). *La Transformación de la Organización del Trabajo*. México DF: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Oliveira, D. (2015). Nova Gestão Pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. *Educação & Sociedade*, 36(132), 625-646.
- Osborne, D. (2007). Reinventing government: what a difference a strategy makes. In *7th Global Forum on Reinventing Government: Building Trust in Government* (pp. 26-27).
- Oszlack, O. (2013). La gestión pública post-NGP en América Latina: balance y desafíos pendientes. Jornada inaugural. *Conferencia presentada en la IX Conferencia de la INPAE*. Santiago, Chile.
- Politt, C. (1993). *Managerialism and the Public Sector*. Oxford: Blackwell.
- Rivas Leone, J. (2003). El neoinstitucionalismo y la revalorización de las instituciones. *Reflexión Política*, 5(9), 37-46.
- Roth Deubel, A. (2008). Perspectivas teóricas para el análisis de las políticas públicas: ¿de la razón científica al arte retórico?. *Estudios políticos*, (33), 67-91.
- Roth Deubel, A. (2002). *Políticas públicas*. Bogotá: Ediciones Aurora.
- Shepherd, G. (1999). El desafío de la reforma administrativa en América Latina. *Revista del Clad Reforma y Democracia*, (13), 1-11.
- Sverdlick, I. (2006). Apuntes para debatir sobre la gestión escolar en clave política. Una mirada por la situación en Argentina. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 65-84.
- Torres Santomé, J. (2010). *La justicia curricular. El caballo de Troya de la cultura escolar*. Madrid: Ediciones Morata.
- Vázquez Recio, R. (2013). *La dirección de Centros: Gestión, ética y política*. Madrid: Ediciones Morata.
- Verger, A., Curran, M. y Parcerisa, Ll. (2015). La trayectoria de una reforma educativa global: el caso de la nueva gestión pública en el sistema educativo catalán. *Educação & Sociedade*, 36(132), 675-697.

Verger, A. y Normand, R. (2015). Nueva Gestión Pública y educación: elementos teóricos y conceptuales para el estudio de un modelo de reforma educativa global. *Educação & Sociedade*, 36(132), 599-622.

Viñao Frago, A. (2001). La cultura de las reformas escolares. *Perspectivas Docentes*, 26, 38-56.

Recibido: 20/12/2016

Versión revisada recibida: 25/08/2017

Aceptado: 30/08/2017

Publicado en la versión online: 31/08/2017

---

**Carolina Yelicich**

Becaria Interna Doctoral, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).

Doctoranda en la carrera de Doctorado en Ciencias de la Educación, Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba.

Doctoranda en el Programa de Doctorado en Educación y Comunicación Social, Universidad de Málaga.

Integrante del Grupo de Investigación Estudios sobre Políticas Educativas (GiEPED), Centro de Investigaciones, Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba.

---