

GERENCIA PÚBLICA **INTEGRAL**

UN ESTUDIO DESDE LA PRÁCTICA Y LA TEORÍA

ANDRÉS OSWALDO

FAJARDO CABRERA



EDITORIAL
NAVEGANTE

GERENCIA PÚBLICA INTEGRAL:

Un estudio desde la práctica y la teoría

Andrés Oswaldo Fajardo Cabrera



EDITORIAL
NAVEGANTE

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego de pares externo (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



Gerencia Pública Integral: Un estudio desde la práctica y la teoría

ISBN: 978-628-7736-47-4

© Andrés Oswaldo Fajardo Cabrera

2025

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15521662>

©Editorial Navegante

www.editorialnavegante.com

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Diseño de carátula y composición: Editorial Navegante

Edición electrónica: Editorial Navegante

Editado en Colombia/ *Published in Colombia*

GERENCIA PÚBLICA INTEGRAL:

Un estudio desde la práctica y la teoría

Andrés Oswaldo Fajardo Cabrera



EDITORIAL
NAVEGANTE

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
DEDICATORIA.....	9
AGRADECIMIENTOS	10
INTRODUCCIÓN	11

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA GERENCIA PÚBLICA

INTEGRAL	13
----------------	----

1.1 Historia y Evolución de la Gerencia Pública	13
---	----

1.1.1 Modelos de Estado	14
-------------------------------	----

1.2 Enfoques Teóricos de la Administración Pública	16
--	----

1.3 Conceptos Clave en la Gerencia Pública Integral (Eficiencia, Eficacia, Transparencia y Equidad)	20
--	----

1.4 Relación Entre la Teoría de la Administración Pública y la Práctica en Contextos Gubernamentales	23
---	----

CAPÍTULO II

MODELOS DE GERENCIA PÚBLICA INTEGRAL	27
--	----

2.1 Análisis de Modelos de Gestión Pública Integral en Diferentes Países	27
---	----

2.2 Comparación entre la Gerencia Pública Tradicional y la Gerencia Pública Moderna.....	32
2.3. Enfoques de Gerencia Pública Basados en Resultados (Gobierno por Resultados).....	34
2.4 La Influencia de la Nueva Gestión Pública (NGP) y otros Paradigmas.....	38

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA GERENCIA PÚBLICA..... 43

3.1 Indicadores de Desempeño en la Administración Pública.....	43
3.2. Modelos de Evaluación de Impacto y Eficiencia de las Políticas Públicas	47
3.3. La Importancia de la Rendición de Cuentas Basada en Resultados.....	50
3.4 Implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad en el Sector Público.....	55

CAPÍTULO IV

INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA EN LA GERENCIA PÚBLICA..... 59

4.1. Innovaciones en la Gestión Pública: Administración Electrónica, Gobierno Digital y Tecnologías Emergentes.....	59
4.1.1 Administración Electrónica	62
4.1.2 Gobierno Digital	62
4.1.3 Tecnologías Emergentes	63
4.2. Estrategias de Mejora Continua y Calidad en los Servicios Públicos.....	63
4.3. Herramientas y Metodologías para la Innovación en la Gestión Pública (Lean Six Sigma, Etc.)	68
4.3.1 Lean Six Sigma (LSS).....	70

CAPÍTULO V

EL LIDERAZGO EN LA GERENCIA PÚBLICA INTEGRAL 73

5.1 Características del Liderazgo en el Contexto de la Administración Pública	73
5.2 Liderazgo Transformacional Vs. Transaccional en el Sector Público.....	77
5.3 El Rol del Líder en la Construcción de una Cultura de Integridad y Transparencia	80
5.3.1 Componentes	83
5.4 El Impacto del Liderazgo en la Motivación y el Desempeño de los Empleados Públicos.....	84

CAPÍTULO VI

ÉTICA Y TRANSPARENCIA EN LA GERENCIA PÚBLICA 89

6.1 Ética Pública como Pilar Fundamental de la Gerencia Pública Integral	89
6.1.1 Objeto de la Ética Pública	91
6.2. La Lucha contra la Corrupción y el Rol de la Transparencia en la Gestión.....	94
6.2.1 Causas de la Corrupción.....	97
6.3 Buenas Prácticas en la Rendición de Cuentas y el Control Ciudadano	98
6.3.1 Funciones de la Rendición de Cuentas	99
6.3.2 Principio de Participación Ciudadana.....	100

REFLEXIONES FINALES..... 103

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1

Guía de Buena Gestión Pública..... 27

Tabla 2

Ventajas de una Gestión Basada en Valores..... 93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	
<i>Variables de Estructura Novedosa del Estado</i>	<i>35</i>
Figura 2	
<i>Nueva Gestión Pública y su Dirección.....</i>	<i>41</i>
Figura 3	
<i>Indicadores Comunes.....</i>	<i>46</i>
Figura 4	
<i>Fases de la Política</i>	<i>51</i>
Figura 5	
<i>Calidad en el Sector Público</i>	<i>65</i>
Figura 6	
<i>Componentes del Modelo de Integridad.....</i>	<i>83</i>

DEDICATORIA

*A Ayda, por su cariño sereno en los días de
incertidumbre.*

*A mis estudiantes de la Escuela Superior de
Administración Pública ESAP, Territorial Nariño
Alto Putumayo. Ustedes son el motor que inspiró la
elaboración de este libro. Esta obra les pertenece.*

AGRADECIMIENTOS

Este libro es el producto de un ejercicio intelectual y profesional. Su elaboración fue posible gracias a coyunturas y sincronías que me alentaron a desarrollarlo.

Al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, por haberme confiado, durante una década, la responsabilidad de dirigir en las regionales de Nariño, Cauca, Putumayo y Huila. Esta experiencia gerencial me motivó a construir este libro académico que reúne los aprendizajes de gestión, formación doctoral y autorreflexión.

A mi familia, por su paciencia ante las ausencias y las exigencias de la vocación pública. Y por acompañarme con entereza en este recorrido.

Y a la Editorial Punta de Saque por su invaluable respaldo...

INTRODUCCIÓN

Casi tan natural como el sentido de sobrevivencia del hombre en la tierra, lo es también la necesidad de un orden específico en los escenarios donde este se desenvuelve, entendiendo que, la forma en que organiza y controla determinadas áreas, le permite direccionar sus metas u objetivos hacia un flanco que pasa de lo desconocido, a lo conocido, bajo la implementación de instrumentos o figuras creadas para ello, de ahí que la gerencia pública fuere la excusa o más bien, el soporte, para generar herramientas de control sobre la organización gerencial de las naciones, parecido pues, a un régimen de dirección cuyo valor se mide de acuerdo a la calidad gerencial prestada a los dilemas burocráticos.

La resolución de las contiendas presentadas a nivel público responden a un sistema único, previsor de múltiples supuestos donde ante el retardo, la ineficiencia y la lentitud con que se procesan los encargos y/o documentos de diversos sujetos adscritos al sistema, el papel de los modelos modernos de gestión empresarial suman una visión más ágil y flexible, que no pretende gestionar los procesos tramitados gubernamentalmente como se gestiona a una empresa, pero sí desempeñar de forma más empresarial sus tareas. Naturalmente, es parte de esta evaluación, la práctica de valores y principios que dominan el punto de partida respecto al cual se pretenden actualizar políticamente los procesos, siendo fundamental que conceptos como la eficiencia, la eficacia y la transparencia sean siempre equitativos en el cambio gradual de las organizaciones.

El aparato administrativo, gestor del área pública por excelencia, malamente se ha llegado a considerar sin propósito, a razón de la idea de que más que útil, ha resultado insuficiente e ineficiente a las exigencias de los individuos, cubriendo los problemas que se le presentan de manera superficial y momentánea, pero no desde sus raíces, siendo que, en peores experiencias, su participación haya resultado inobservable; para la ciudadanía, quien no es capaz de visualizar los resultados provenientes de la acción del gobierno y de la administración a las exigencias por ella manifestada, resulta en un conflicto superior, pues no nada más se enfrenta al silencio administrativo de la gestión, sino también a la ineficiencia de sus procesos, debiendo enfrentarse por defecto a la irregularidad de las estructuras y a la falta de confianza en el sistema que provee la nación.

De tales consideraciones, deviene la urgencia del presente estudio, que tiene por menester conocer la realidad tradicional de la gestión pública adjunto a la nación, pero a su vez, replantear el debate del complejo proceso de transformación a formas más novedosas de gestionar el sector público, incluyendo a nivel político estrategias, normas de calidad e inclusive, la correcta distribución de recursos e incentivos para equilibrar la relación ciudadano-gestión sin aminorar la integralidad de uno u otro, debiendo incluir a este proyecto el uso de nuevas tecnologías (de manera razonable y permanente), precaver los riesgos de su continuidad y hacerlo sostenible, evitando los riesgos del abandono de las mejoras. El ahínco de la investigación, hágase saber, se sostendrá de la innovación del concepto de gestión pública, del modo en que se espera poder acuñar hoy en día, previendo el resguardo de sus estructuras afines a la ciudadanía, pero cambiando, paradójicamente, la forma en que las metas a largo plazo, generan beneficios a plazo corto, y promueven la renovación de la confianza social en el sistema burocrático.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA GERENCIA PÚBLICA INTEGRAL

1.1 Historia y Evolución de la Gerencia Pública

En la historicidad, los fenómenos administrativos han sido percibidos en principio, por medio del estudio, razonamiento y determinación innata al debate comunicacional que supone todo mecanismo de acción, seno en el cual se genera la vinculación directa entre las técnicas administrativas y la delimitación de los objetivos perseguidos, donde adquiere relevancia la instauración de instrumentos que permitan la ejecución del cometido hasta obtener el progreso anhelado, lo cual al analizarse desde la constante necesidad de la incidencia cultural de los esquemas estructurales de índole pública, ocasiona un desplazamiento -en gran magnitud- de los procesos burocráticos con precedente racional normativo.

Según Torres (2008), la directriz asumida ocupa como foco el hecho de la incesante exigencia manifestada por las sociedades, grupos que una vez adquieren y reciben todo tipo de información, optan por expresar una inconformidad en la satisfacción de las demandas inicialmente comunicadas, pero que, ante la aparición de componentes novedosos y modernos, generan una alteración en la percepción de las mismas, lo que activa entonces, un propósito de mejora con postulados de implantación fundados en la idea de obtener nuevamente, el grado de eficacia y eficiencia propio al dominio que ha legitimado las actuaciones de las

administraciones públicas, tanto desde la perspectiva organizacional como desde el ojo de las relaciones humanas, pues realmente este último aspecto adquiere relevancia en el aseguramiento de la ejecución de las actividades desprendidas de cada uno de los niveles organizacionales.

1.1.1 Modelos de Estado

a) **Estado Preburocrático.** Vale mencionar así, lo que a juicio de Bresser (2001) supone el primer desplazamiento de los modelos administrativos -y por lo tanto, de gestión- recae en el Estado preburocrático, donde imperaba una inclinación ante intereses de carácter económico, político y social, razón por la cual, las actuaciones asumían una dirección privilegiada, pues la realización de favores y recompensas con motivo de lealtad estadista ocasionaba que el ideal del bien común fuese obstruido por dos corrientes: el clientelismo y el patrimonialismo, generando por consiguiente, un desequilibrio entre la esfera privada y pública por converger en ambas, beneficios ajustados a un aprovechamiento por parte de los gobernantes y sus seres cercanos.

Este escenario visualizaba una escasa capacidad para formular una respuesta por la inexistencia de un juicio crítico y técnico, con lo cual las necesidades sociales representaban una parte desatendida por la preeminencia de un sistema caracterizado por exteriorizar una función profesionalizada, es decir, aquella mediante la cual el sistema era entendido en su mayoría, bajo la consigna de la incompetencia, lo que permitió la manifestación de un deseo de transformación y revalorización de las nociones relacionadas a un modelo adecuado de gestión (entiéndase: eficiencia, claridad, transparencia, responsabilidad, entre otros más), dando paso entonces, a la construcción de un ideal caracterizado por la exhibición de un interés real y genuino, donde la posición de liderazgo sea realmente definida por un esquema de capacidad, atención y respuesta (Bresser, 2001).

b) **Estado Racional Burocrático** Por otra parte Fernández (2006), expresa que fue configurada una visión insólita del orbe estructural ante

el asentamiento de dos principios rectores asumidos por el Estado Racional Burocrático, delimitando: 1) La implementación de una sólida reflexión en el ámbito organizacional, referido con exactitud, en las operaciones de gestión o administración y, 2) La distinción y desvío respecto a las actividades efectuadas por los órganos estatales cuya lógica se determina en base a un pensamiento netamente político, pues el móvil que asume es a raíz de una función de liderazgo, y aquellas que necesariamente deben llevarse a cabo bajo una lógica técnica, es decir, atendiendo a un cargo normativo profesional.

Se trata pues, de un paradigma cuyo fundamento recae en el aseguramiento de carreras de índole administrativa caracterizadas por su formalidad, donde lo ofrecido por el personal encuadre en un esquema de técnicas estables, capaces de exhibir a mayor escala y en atención a la aptitud presentada por cada uno, el rendimiento funcional, aun cuando en el desarrollo del mismo, pudieren encontrarse pequeños desafíos, ello porque lo relevante de la dinámica se define por la voluntad y manifestación del Estado ante las necesidades de la ciudadanía, quienes esperan que las mismas sean resueltas satisfactoriamente, sobreponiéndose a la visión de un secuestro extremo por los desvíos que traía consigo la carencia de flexibilidad y responsabilidad del gremio que conforma la cadena gubernamental (Fernández, 2006).

Conviene acotar que, la adopción que se asume ante este panorama es rigurosa, por cuanto, se encuentra encaminada a resaltar -y por supuesto, incrementar- la trascendencia del rol social contraído por la cúpula del poder, debido a que, el cometido pretendido versa en localizar un punto que incluya un crecimiento equilibrado y una distribución bajo enfoques completamente justos, que responden al progreso perceptible, pues no resulta viable el hecho de estar arropado por una gestión ineficiencia que está lejos de alcanzar las asignaciones propuestas, motivo por el cual las nuevas visiones en el orbe de las administraciones públicas expresan como justificación un marco sustentado en una racionalidad normativa, donde la gestión se singularice por concretarse frente a un enfoque donde

la transparencia, agilidad y profesionalismo dominen las instituciones estatales, y donde el poder de control ciudadano sea cada vez más extenso (Atrio y Piccone, 2008).

Por esta razón, la reproducción de caracteres indeseables surgidos a raíz de los bajos y corrientes niveles de democratización política; la centralización del poder de influencia y decisión a manos del gabinete gubernamental; y la ejecución de acciones funcionariales destinadas a priorizar a través del cumplimiento de marcos normativos las demandas de la cúpula autoritaria, con la cual se deja de atender los requerimientos comunes de la ciudadanía, son casuales que directamente han producido que la percepción de la gestión disminuya hasta el punto de generar un desinterés sobre los recursos públicos (Torres, 2008). Así, el proceso de cambio que pretende llevarse se determina por constituir un marco compuesto por partes que mantienen una naturaleza diversa, donde la gerencia productora de resultados y/o respuestas encabece hoy día, una cultura definida por su carácter público, de transmisión y eficacia.

1.2 Enfoques Teóricos de la Administración Pública

Para Chiavenato (2006), el trance de las funciones administrativas ha acogido diversos enfoques, los cuales son sometidos a un objeto de estudio distinto, en vista de la necesidad de diferenciar el componente que particulariza cada corriente teórica, encontrando dentro de este amplio catálogo, las direcciones que opera bajo una modalidad delimitada, a saber:

- 1) **Tradicional o Clásico.** Mantiene como objetivo el establecimiento y nombramiento de procesos requeridos por la administración en su seno, acogiendo a raíz del criterio mantenido por Taylor y Fayol, donde existe una tipología comprendida por la programación, organización, coordinación, dirección y la supervisión de las funciones, pues su enfoque clásico o tradicional, lo que significa que, los ejercicios si bien revisten de autonomía uno respecto a otro, ello no obsta a que

en conjunto estén alineados a una finalidad íntima de la producción empresarial, más aún cuando se refiere a la optimización de los recursos.

2) **Humanista.** Hernández y Ramírez (2010) expresa que, la estabilización de la función de gestión recae en la conjugación de dos elementos: del movimiento de acción y ejecución, y de la habilitación de los recursos humanos, pues sólo a partir de tal asistencia y participación de las personas que conforman una empresa se alcanza un impacto relevante en el ciclo organizacional, porque la excelencia de la producción amerita de una integración social, donde el punto de eficiencia es categorizado a razón de la primacía del dinamismo de distintos grupos y no del impacto del método, máquina e industria. Por eso, Hernández y Ramírez (2010) señalaron como caracteres de reemplazo a los procesos clásicos los siguientes:

- La proyección la motivación humana, como componente predominante en el resto de operaciones, pues sin ella, la gestión carecería de impulso que represente el aumento de producción.
- El concepto de influencia interpersonal, entendiendo por ella, la delimitación de liderazgo ante aspectos como los rasgos de personalidad bajo un tipo de situación concreta.
- La consecución o cumplimiento de cometidos a través de la comunicación asumida por los individuos que conforman el orbe funcional.
- El conjunto de vinculaciones o relacionamientos que integran la organización que persiguen fines comunes en los objetivos previamente determinados, permitiendo con ello, interacciones consolidadas.

3) **Neoclásico.** Tal como su nombre lo indica, perseguía retomar los factores característicos de la visión primigenia de la escuela operacional, por dicha razón Chiavenato (2006) recoge los postulados de Drucker, quien incluye una posición con dominio en aspectos humanísticos y clásicos, esto quiere decir que, perciben el proceso de la administración

bajo los esfuerzos realizados por un grupo de personas en la gestión, pero con tendencia a que los mismos sean planificados, controlados y supervisados.

Entonces, la reafirmación de los postulados tradicionales recae en la validación de los principios que se encargan de regir la práctica ocupacional, así como de la fuerza humana que contribuye a su realización, motivo por el cual recibe el nombre de eclecticismo conceptual, pues sin descuidar las nociones teóricas, encuentra el medio de transportarla a la práctica con eficacia, cumpliendo con los métodos y usos deliberados y los objetivos propuestos en un inicio por la estructura del administrador con plena disposición en sus funciones (Chiavenato, 2006).

- 4) **Estructuralista.** Castro et al. (2021) manifiesta que, debe existir una vertiente en la organización concebida por sometimiento de la naturaleza de la organización, y el motivo que permite que las personas que intervienen en ella mantengan el deseo de continuar en sus labores, debido a que, pretende exteriorizar un control de gestión administrativo, cuya singularidad recae en relacionar interacción efectuada en el interior con el ambiente externo percibido por otros individuos, pues lo que realmente vale, es la integración del sistema hasta el punto de verlo bajo un enfoque unitario, sin separaciones entre unas tareas y otras.

En virtud de ello, las normas legales son legitimadas por quienes mantienen un sentido de pertenencia con la organización, elemento humano sin el cual su gestión sería imposible, y al analizarse, permite llegar a la conclusión de que el estructuralismo instaaura una forma en la cual la administración sea entendida como sistema abierto que interviene constantemente con el entorno, configurando una interconexión de los componentes internos y externos contrapuesta a otras corrientes que predominan en los fenómenos administrativos.

- 5) **Sistemático.** Admite a partir de sus postulados, la implementación de

la teoría general de sistemas, que en base al criterio de Chiavenato (2006), posee entrañablemente una subclasificación o división de procedimientos, a través de los cuales se obtiene el cumplimiento a cabalidad de los objetivos propuestos, fortaleciendo con su consumación, el desarrollo de la empresa, pues solo con ello, las actuaciones y su respectivo control son capaces de ser percibidas bajo el ideal de eficiencia.

6) **De progreso organizacional.** Recae en la generación de nuevos conocimientos mediante procesos de innovación constantes, que suelen ir de la mano del esfuerzo y capital humano, razón que analizó Sánchez (2009), donde refuerza el enfoque integral que persigue el éxito de la organización, donde el comportamiento desplegado por los individuos que ocupan cargos en su interior sí son apreciados en la mejora o detrimento de las resultas ocupacionales, lo cual al profundizar, materializa un triple vertiente de la teoría organizacional de desarrollo:

- 1) Compuesto por un nivel individual, direccionado a la esfera de investigación, con dominio en elementos de motivación, emoción y percepción personal;
- 2) Un nivel grupal, referido al trabajo que es realizado en equipo donde la toma de decisiones, la negociación y el poder adquieren protagonismo y,
- 3) El cambio de clima ocupacional como respuesta a las dos primeras facetas.

7) **La perspectiva de la nueva gestión.** Por último, pública, que reúne una valiosa filosofía administrativa donde se pretende aplicar la información académica por años recolectada, con el objetivo de superar el enfoque de las épocas pasadas, cuyo modelo se centraba en perseguir la eficacia y no la eficiencia, por esta razón, las estrategias de gestión pública más acertadas no responden nada más a la esfera privada, sino que, a su vez pueden trasladarse al ámbito público, con lo cual la implicación de la

administración por procesos, el presupuesto previo en la obtención de resultados y la instauración de un valor propio al sector, han generado un incremento en las instituciones estatales (Osborne y Gaebles, 1994).

Todos estos aspectos, pueden concretarse en la idea de una administración íntegra, donde la estructura administrativa se encuentre determinada por elementos adecuados que permitan un desarrollo y progreso acorde a la eficiencia tanto interna como externa, de manera que, según Schweinheim las transformaciones que en ella se establezcan han de ser entendidas bajo la noción de:

El proceso por el cual se introducen cambios estructurales más o menos incrementales o fundamentales en las instituciones políticas y administrativas tiene por finalidad adaptar las funciones de representación de intereses, procesamiento de las demandas, extracción de recursos y conversión en decisiones y productos públicos. El cambio estructural es necesario, cuando, de otro modo, no podrían satisfacerse las demandas y resolverse los desafíos y cuestiones de agenda (Schweinheim, 1998, p.33).

1.3 Conceptos Clave en la Gerencia Pública Integral (Eficiencia, Eficacia, Transparencia y Equidad)

En el establecimiento de un ordenamiento jurídico interno, surge evidentemente la necesidad de implementar un modelo de gestión íntegro, que incluya en su accionar las distintas teorías administrativas que hacen eco en la función social que cumple el Estado bajo la connotación de empresa, lo cual al visualizarse de forma holística trae consigo un punto normativo que esté delimitado por conceptos que encabezan el deber ser del proceder de la administración, lo cual paralelamente, contribuye a sus objetivos y metas (González y Delgado, 2010).

Supone así, que el marco general que encabeza el esquema de gestión encuentra fundamento en el establecimiento de dos elementos principales:

el primero está destinado a la utilización o puesta en práctica de los principios que conforman la administración desde un punto de vista teórico, ocasionando que las funciones gerenciales sean delimitadas dentro del propio ciclo del procedimiento administrativo, lo cual permite que las funciones sean asociadas en atención a las normas que habilitan el actuar de una forma específica, respaldando con ello, los resultados que de ella deriva; el segundo en cambio, se concentra en la integración de los cargos u ocupaciones que revisten de alto significado dentro del régimen normativo, cuya aplicación demanda la fusión de tales componentes gerenciales (González y Parra 2018).

El hilo conductor entiende como nuevo paradigma la constitución de otras prioridades, influenciadas por el alcance completo de los cometidos propuestos y a su vez, la percepción social que de ellos deriva, incluyendo por tanto la interacción de los ciudadanos, quienes no son ajenos a las demandas o exigencias atribuidas a las instituciones públicas en el plano de la administración. Ante este escenario, autores como Toro Torres realizan como sugerencia la idea de ajustar los sistemas de evaluación mediante la configuración de nuevas estrategias de control y corrección, pues es el monitoreo constante el que permite determinar cuáles son las causas dispuestas a mejorar, ya que, solo a partir de tales connotaciones puede recibirse unas conclusiones válidas, acorde al poder legitimado por la sociedad, el cual se inmiscuye en las recomendaciones que derivan de la instauración de una política pública, ajustada a la realidad social que busca evaluarse (González y Parra, 2018).

- **Eficiencia.** Las reglas elaboradas por el Estado bajo los parámetros de la separación de poderes, deben estar alineadas con el concepto de eficiencia productiva, lo que supone, en otras palabras, la medición de la calidad de los efectos generados en razón a la asignación de recursos atribuida, lo cual amerita de la creación de instituciones cuyo objetivo principal recaiga en el fomento y expansión de la fabricación de manera debida, todo lo cual lo realiza atendiendo a la demandas o requerimientos de la ciudadanía ante la necesidad de nuevas políticas

sociales (Piñeiro et al., 2007).

- **Eficacia.** Constituye el perfil de funcionalidad administrativa al converger en él un papel de responsabilidad de desarrollo de una nación, lo cual según Arévalo (2023), se entiende como un componente significativo para alcanzar cuantificar el valor y apreciación de cada uno de los objetivos que conforman el plan de acción de una gerencia pública estatal, donde resulta necesario la puesta en disposición de indicadores que exhiban el desplazamiento conductual de los agentes respecto a los resultados obtenidos, a fin de poder medir si se cumplieron o no los fines estipulados, y que por lo tanto, la generación de mejoras que permitan el alcance del bien común han sido satisfechas (Arévalo, 2023).
- **Transparencia.** En pocas palabras, busca orientar y dirigir las competencias gubernamentales, en aras de que las mismas sean capaces de producir relaciones basadas en la armonía, equilibrio y compaginidad sobre los recursos que son puestos a disposición para conseguir respecto a dos nociones muy necesarias: costo y beneficios, pues la esfera pública del obre ejecutivo debe ser capaz de implementar y ejecutar sistemas de gestión donde la información constantemente sea innovadora, pero que, sin que se ignoren los componentes que hacen que la misma sea percibida de forma idónea (Arévalo, 2023).
- **Equidad.** Para Castro y Álvarez (2016) suele ser el reflejo de una esfera donde el número de oportunidades son iguales, siendo necesario para ello la participación activa y constante por parte quienes conforman el ámbito de la actuación empresarial, exhibiendo una garantía de excelencia y calidad en las funciones, de ahí que, se centre en la unificación de esfuerzos en la resolución de problemas o en el afrontamiento de desafíos, puesto que, debe contener el fomento por parte de la empresa en la no discriminación al otorgar posibilidades en todos los niveles gerenciales, tanto a un nivel interno como en las extensiones que se desplazan en la sociedad, donde las aptitudes y valores son igualmente promulgados.

Puede concluirse así, que el modelo presentado responde a una gestión por competencias, donde los programas, procedimientos, estrategias y reglamentos pretenden potencializar el esfuerzo y el desempeño de quienes ocupan un cargo, perfeccionando las técnicas de desarrollo en razón a las funciones que son atribuidas, motivo que explican ciertamente González y Parra (2018) al manifestar que su aplicación requiere de dos elementos:

- 1) Destinado a la selección y fortalecimiento del personal contratado, cuyo trámite ha de regirse por las normativas internas que exige cada rango profesional, direccionadas bajo principios de mérito, igualdad y transparencia y,
- 2) Desarrollando las formas de aprendizaje y conocimiento continuo, como aspecto enriquecedor de los grupos de trabajo, afines a las metas de la esfera organizacional.

1.4 Relación Entre la Teoría de la Administración Pública y la Práctica en Contextos Gubernamentales

El advenimiento de la administración tiene como fundamento inicial, la eficacia de las actividades y la colaboración de un grupo de personas en la obtención de determinados resultados, lo cual se traduce en el establecimiento de una ciencia social cuyo objetivo versa en la plena satisfacción de las necesidades requeridas, para lo cual emplea una estructura acorde, donde el esfuerzo humano se halle coordinado con los cometidos institucionales. Este esquema de hacer las cosas bien, bajo términos de calidad, tiempo y producto requiere de la combinación de recursos dispuestos por el Poder Ejecutivo que conforma la organización de un Estado, los cuales intervienen directamente en el cumplimiento del bien colectivo o común de los grupos sociales, generando, por tanto, una máxima productividad dentro de la esfera mencionada.

Supone pues, tal como lo expone Terán et al. (2023), que la actividad ejecutiva propone la prestación de ciertos servicios en provecho y

beneficio de las comunidades o localidades, cuya ejecución debe ser realizada en un marco de racionalidad, eficiencia e idoneidad, ameritando de un esfuerzo por parte del gobernante para efectuar posteriormente una aplicación favorable, entendiendo a la administración pública como el sistema conformado por una serie de órganos, funciones y principios que conjuntamente son el reflejo de las decisiones adoptadas por el poder que rige en una sociedad políticamente organizada, el cual se manifiesta a través de políticas y programas donde el elemento humano y el elemento materia -llámese recursos- revisten de un gran impacto o relevancia. En vista de ello, el sentido que puede dársele a este componente es amplio, por cuanto:

También se considera a la administración pública como un esfuerzo racional del gobernante para cumplir con los compromisos adquiridos con la ciudadanía, y a la vez, como una disciplina académica que utiliza el método científico para la búsqueda de soluciones a los problemas que se generan con motivo de las relaciones entre el Estado y la sociedad civil, y a ella corresponde la tarea de manejar/y administrar el patrimonio del Estado, de acuerdo con las leyes de la materia, para la satisfacción de las necesidades colectivas, debiendo buscar en todo caso un equilibrio de la situación financiera del mismo a través del gasto e ingreso público (Galindo, 2000, p.6).

Entonces, continúa el autor mencionado, en base a relación de la postura administrativa y su inclusión y repercusión dentro del marco normativo, de actuación y de beneficios del escenario gubernamental puede delimitarse atendiendo a una serie de características que paralelamente, diferencian las actividades que de ella derivan respecto a otras relaciones mantenidas en el ámbito de los Poderes del Estado, cuyo juicio es compartido por quien suscribe las presentes líneas, entendiendo por estas:

- Coadyuva en el establecimiento y mantenimiento del orden interno del Estado.
- Se establece como un constructo idóneo donde transita el desarrollo económico y social, atendiendo por supuesto, al principio de legalidad que impera en las actuaciones administrativas, cuya base se encuentra en el ordenamiento jurídico interno, es decir, que todo acto desarrollado por las autoridades competentes debe estar habilitado por la Ley, en caso de no ser así, el mismo sería inconstitucional, debido a que, se incumplió con una norma antecesora del orden legal.
- Procura a través de actividades realizadas la satisfacción o cumplimiento de las exigencias y requerimientos de la población en sus distintas connotaciones.

Para Chiavenato (2006) conviene así señalar, que en el marco de los órganos originarios del Estado, representa entonces la actividad efectuada por el ejecutivo, órgano en el cual se concreta la voluntad del poder público, pues la Administración Pública no debe considerarse como un fin en sí misma, todo lo contrario, se presenta como una herramienta o instrumento mediante el cual el Estado satisface las necesidades de las personas que hacen vida dentro de su delimitación territorial, llevando a cabo para ello la prestación de servicios públicos que sean básicos para el desarrollo de las necesidades inherentes a todo ser humano, requeridas por supuesto, por todas las comunidades, de ahí que, tal poder esté revestido de potestades o facultades que se sobreponen al interés individual, porque el fin que persigue es de utilidad pública, y así ha sido desde el comienzo de su historia.

Por esta razón, la Teoría de la Administración Pública es considerada como una disciplina netamente social, que encuentra su basamento en las disposiciones del Derecho Constitucional y del Derecho Administrativo como rama del sector público, a la cual se le atribuye autonomía propia, habilitando una serie de principios y normas que encabezan la fundamentación de las actuaciones de tal índole adscrita al poder que se le refiere a las autoridades con competencia, llevando a cabo los planes

establecidos desde el comienzo de la ciencia, cuya materialización es vista en las acciones legales y prácticas que son desarrolladas dentro del ámbito del Poder Ejecutivo, a quien la legislación le asigna preceptos que han de regir en todas las instituciones encargadas de ejecutar las tareas primogénitas de dichas funciones (Galindo, 2000).

CAPÍTULO II

MODELOS DE GERENCIA PÚBLICA INTEGRAL

2.1 Análisis de Modelos de Gestión Pública Integral en Diferentes Países

Las bases que sustentan la denominación de la concepción moderna de gestión se encuentran definida por la práctica más que por la teoría, pues el manejo de la función desprendida de la intersección de las políticas y la decisión pública refleja determinadas condiciones estratégicas que deben configurarse de manera simultánea o paralela, las cuales han sido definidas por Sánchez et al (2020) en el compendio elaborado referido a la gestión de una institución perteneciente al orden del Estado, señalando:

Tabla 1

Guía de Buena Gestión Pública

Condición	Premisa
Una teoría sólida	Es preciso tener una teoría del cambio social que establece firmemente la causalidad entre el instrumento utilizado y los efectos deseados.
Una ley bien concebida	Debe contener directrices de actuación claras, no ambiguas, y debe estructurar el proceso de implementación de manera que maximice la probabilidad de que los destinatarios se comporten como lo previsto.

**GERENCIA PÚBLICA INTEGRAL:
UN ESTUDIO DESDE LA PRÁCTICA Y LA TEORÍA**

Condición	Premisa
Responsables capacitados y comprometidos	Deben disponer de capacidades políticas y de gestión destacadas y sentirse comprometidos con los objetivos de la ley.
Apoyo político y social	El programa debe disponer de apoyo activo durante todo el proceso de implementación de parte de grupos organizados y de actores políticos de peso para la realización de los objetivos de la política.
Entorno favorable	Importancia del mantenimiento de las condiciones socio-6 económicas que susciten la política pública.

Nota. Adaptado de Manual de Ciencia Política y Relaciones Internacionales / Editores Fabio Sánchez y Nicolás Liendo, Sánchez et al (2020).

Esta realidad óptima amerita de estrategias que permitan que la gestión del Estado se traduzca en calidad de bienes y servicios, es decir, que los mismos sean aptos para poder colocarlos a provecho de los usuarios/ciudadanos receptores de las políticas implementadas, quienes son las personas adecuadas para determinar el valor público posteriormente reconocido, aspectos que se someten a consideración en aras de poder calificar un modelo de gestión como el más idóneo, donde exista una correlación entre las actividades gubernamentales y la labor de los funcionarios que reciben la denominación de servidores de la administración.

Entonces, tal como lo expone Sánchez et al. (2020), la comprensión de esta área como disciplina contiene directamente la optimización de la institución estatal, trayendo implícito un plan de acción asumido de distinta forma por cada poder soberano, donde el gobierno se sumerge en un proceso constante de adaptación, mejora y por supuesto, participación activa cívica, evidenciando con ello, los tan variados modelos de gestión integral que con el pasar de los años, las naciones van acogiendo en la evolución de su orden interno, los cuales han de ser afín a las estrategias deliberadas por quienes conforman el mando superior, siendo que, cada uno de ellos se precisa por el contexto social, económico, jurídico y cultural del lugar donde se implementa, atendiendo así:

- a) **El Modelo Burocrático:** La jerarquización de la acción pública. Reconoce bajo su esquema como principal actor -y pareciera que hasta el único- al Estado, quien cargaba con la estandarización de los procesos y la optimización de las ocupaciones asumidas por las personas que contribuyeron a los objetivos organizacionales, todo lo cual era realizado bajo un mando riguroso, estricto y minucioso, donde las responsabilidades eran exigidas por un poder de mando que persigue es asentar una estructura autoritaria. Fue propuesto por Max Weber, entendiéndolo globalmente como un enfoque predominante de la gestión pública, porque acoge como mandamiento el ideal de una organización eficiente por excelencia, buscando ante todo momento, la racionalidad de la acción pública (Roth, 2015).

De esta manera, este lema de una institución revestida de poder excesivamente, que intenta -pero no puede- formular respuestas a todas las demandas sociales, se caracterizaba por: la jerarquización, compromiso y responsabilidad; el establecimiento de un sistema normativo forma; la estandarización de los procedimientos en el núcleo de las funciones dispensas; la extensión de un trato impersonal, donde imperaba una separación entre la concepción de trabajo y la calidad humana de una persona, lo cual, con el transcurrir del tiempo, obtuvo resultados desfavorables, ineficientes, poco aptos para los requerimientos de la ciudadanía que se reclamaban, forjando una acción estatal vacía.

- b) **El Modelo de la Nueva Gestión Pública:** Entendiendo al cliente ahora como ciudadano. Es una respuesta al anterior, y que surge precisamente de la necesidad de aproximarse a un enfoque de gestión eficaz, de ese modo, Roth (2015) a raíz de diversos análisis llega a la conclusión que el ideal manejado en este escenario es el de una administración de mercado, es decir, por contrato, pues en ella se incorporan principios empresariales que permiten traer al sector público estrategias y enfoques del sector privado, innovando mediante la implementación de cuentas propias, de las cuales más adelante se tendría que rendir explicación o detalles.

Ello significa, que los presupuestos ahora son cubiertos por la prestación o venta de servicios, cuya perspectiva nueva se caracterizaba por la privatización de empresas públicas, adoptando elementos como: el cumplimiento de cometidos; la gestión por resultados obtenidos; la descentralización del poder atribuido al centro del gobierno, la planeación en base a estrategias más innovadoras y, el empoderamientos de las más grandes personificaciones dentro del proceso ejecutivo, así como la inclusión de la tercerización (Aguilar, 2015).

- c) **Modelo de Gobernanza:** Una nueva Gestión en Red. A medida que las demandas sociales fueron incrementando, surge como estrategia fomentar nuevas interacciones del Estado con otros agentes, tanto públicos o privados, lo que permite entonces, que las relaciones ahora estén más consolidadas en distintas escalas territoriales. Restrepo (2017) considera que, responde a dos principios: la corresponsabilidad y la subsidiariedad, lo cual permite adquirir consciencia respecto a los objetivos planteados y a su vez, compaginar las acciones de ambos sectores en la satisfacción de la dimensión ciudadana, buscando ante todo momento, la mejor decisión para ella.

En este caso, las políticas implementadas ya no se encuentran bajo el dominio exclusivo de las instituciones gubernamentales, todo lo contrario, tal control se extiende a organizaciones o asociaciones privadas, pues realmente lo que se espera según Roth (2015), es encontrar una dirección más íntegra, donde también sea incluida y tomada en cuenta la participación de las comunidades, por ser las protagonistas del sistema de gestión, es decir, de las redes de beneficios y de los principios comunes que han sido establecidos para el cumplimiento de las metas.

- d) **El Modelo de Gobierno Abierto:** Una nueva forma de acercamiento del ciudadano al Estado. De acuerdo con Oszlak (2013), pretende determinar de forma precisa, el rol que le es acreditado tanto a las instituciones estatales, como al ciudadano mismo en la gestión pública, y cómo el cumplimiento del mandato atribuido debe repercutir en los

resultados percibidos, de ahí que, las actuaciones que en su interior se generen deban ser percibidas a partir de 3 principios: participación, colaboración o asistencia y por supuesto, transparencia.

En atención a lo dicho por Ramírez y Dassen (2012), esto quiere decir que, los diálogos y discusiones son requeridas en el desempeño de la actividad administrativa, donde influye, por tanto, la participación, conocimiento y comunicación de los ciudadanos en la gestión efectuada en la elaboración de los elementos operativos que conforman la acción de gobierno respecto al diseño y políticas sobre la prestación de servicios.

- e) **El Nuevo Servicio Público (NSP):** La tendencia al ciudadano. Procura erradicar definitivamente la percepción del ciudadano bajo la connotación ordinaria de usuario o cliente, donde se amerita, por ende, una relación basada en la confianza, transparencia y eficiencia entre el conglomerado y quienes están en posición bajo la postura del gobierno, generando un cambio rotundo en la perspectiva tradicional o común de la administración, atrayendo la atención a los receptores del servicio, por ser ellos el centro de atención a raíz del foco del marco democrático que impera en este esquema, es decir, que se defiende con mayor interés el valor público que el espíritu empresarial (Mariñez, 2013).
- f) **Gestión Pública Territorial:** Los postulados asumidos responden a un enfoque de reestructuración, no sólo de manera en la que se está gobernando, sino también en la delimitación de los instrumentos o medidas que han de ser escogidos para direccionar la acción del Estado, lo que supone la adopción de posiciones netamente territoriales, donde se atienda de forma particular las interacciones entre las instituciones que revisten de autoridad o poder, y las exigencias de la población, sin que por ello se ignore la esencia de actuar en red, pues realmente lo que busca desplazarse es el foco jerárquico, con el cual los conceptos de cooperación, auxilio y enfoque comunes eran contradictorios entre sí,

impidiendo por tanto, que los objetivos propuestos fueren satisfechos (Medina, 2008).

Ante lo mencionado, se deja por sentado, que la propuesta contemporánea pretende sustentar una gestión territorial en base a un panorama donde predomine la democracia, y que por tanto, la participación e intervención de la ciudadanía sea constante, acorde a las realidades de las localidades, pues sólo así puede alcanzarse la integridad que de forma reiterada se ha mencionado, integrando en su concepto intersectorial las herramientas que le confieran plena efectividad a las acciones de índole gubernamental e inclusive, hasta institucional, postura defendida por Medina (2008).

2.2 Comparación entre la Gerencia Pública Tradicional y la Gerencia Pública Moderna

Las transformaciones recientes de la Administración Pública se deben en principio, a las alteraciones que se han producido en la vinculación que existe entre la sociedad y el mercado, es decir, poco a poco se fue erradicando el concepto de un poder centralizado en el campo de la creación de políticas públicas, donde imperaba la jerarquización y a su vez, el ciclo meritocrático, para ahora responder a estándares democráticos con mejoras en los actores sociales y políticos, debido a que, ya no se trata únicamente de un principio de control-dominio-acción, sino que, el mismo se extiende a otras connotaciones que procuran alcanzar el máximo grado de legitimidad, incluyendo en la gestión a realizar, la participación de la población que conforma un determinado territorio (Aguilar, 2015), destacando:

- La intervención de actores en la elaboración y ejecución de los servicios que pretende brindarse.
- El control ejercido posteriormente en las actuaciones derivadas de los órganos competentes.
- La autoevaluación que debe realizar el propio agente en la toma de decisiones.

Entonces, el marco de referencia ha evolucionado y mantiene como definición actualmente un enfoque que permite el constante y adecuado ejercicio de los derechos atribuidos a los individuos que integran una comunidad, de manera que, las brechas socioeconómicas que padezcan sean resueltas a cabalidad. Por esta razón, Aguilar (2015) manifiesta que el cambio abarca en principio, una mejora en la planificación territorial respecto a la prestación de servicios, los cuales pasan a realizarse ahora bajo niveles de descentralización, desprendiéndose de ese poder central que pretendía bajo la autoridad concebida, gobernar bajo el ideal único que tenía sobre el proceso de gestión.

Así, la visión moderna incluye un incremento del valor público, porque incorpora otros componentes que revisten de igual significación que aquellos que son comunes a otro modelo de gestión (llámese productos, resultados, materiales, etc.), donde, además debe añadirse a manera de complementación, la realización de un detalle de las cuentas, pues se amerita una manera de demostrar o exhibir la transparencia de la gestión pública, otorgándole confianza, seguridad y legitimidad a las instituciones estatales, así como a las actividades que de ella derivan (Ferreyra, 2016). Dicha información es reafirmada por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD] (2023), autores que a través de sus líneas buscan expresar la manera de percibir en la edad moderna el esquema de una gestión, para luego visualizar los componentes que necesariamente, deben formar parte de ella:

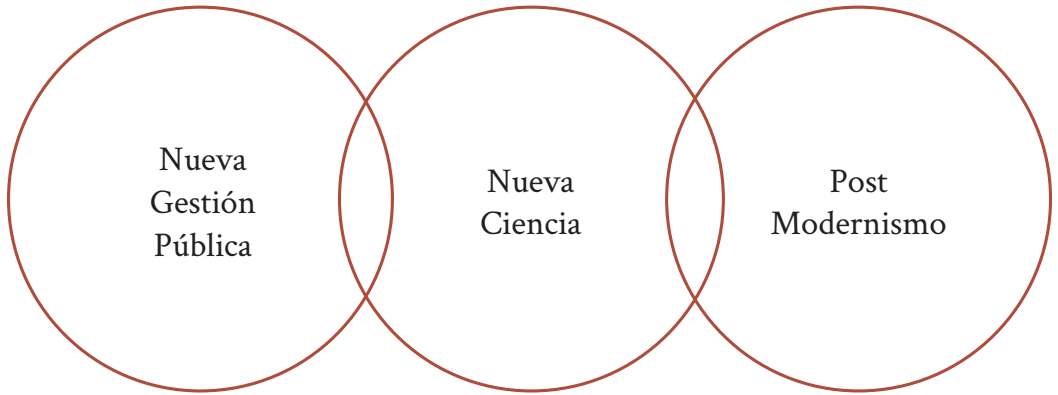
Hoy hablamos casi en forma generalizada de gobernanza en red como el arreglo político e institucional apropiado para abordar problemas complejos y volátiles, centrados en las personas y la sociedad. Se permite que el Estado, a través de la administración pública, ejerza un papel de coordinación de redes y actores, adaptando para ello su propia estructura, tradicionalmente funcional y jerárquica, para que pueda facilitar la creación de valor en coproducción con la sociedad (p.54).

En vista de ello, existe una hoja de ruta que está diseñada para modernizar cada vez más el modelo de gestión que asumen los Estados, que se halle enmarcado en el interés de las personas, procurando alcanzar cada vez más mejoras en la capacidad para gobernar, alineada con fines previamente definidos, que van por supuesto, de la mano de otros componentes y valores supremos que persigue quienes encabezan el mando de una nación, encontrando fundamentación en las bases jurídicas que previamente habilitan un determinado actuar, porque hoy día lo que se persigue es una Administración Pública innovadora y transformadora donde el compromiso para optimizar el funcionamiento de las organizaciones gubernamentales sea acorde a las necesidades de la ciudadanía, quien a su vez, ostenta un papel relevante en la formación de las políticas y programas que persiguen el cumplimiento de tales cometidos (CLAD, 2023).

2.3. Enfoques de Gerencia Pública Basados en Resultados (Gobierno por Resultados)

El enfoque individual, organizacional y gubernamental han presentado cambios por fenómenos globales que traen consigo repercusiones en todas las esferas de la sociedad, donde el mando y la administración no resultan ajenos a ellos, lo cual permite entender que la noción de “calidad” incluida dentro de la estructura de gestión ha variado, pues las personas que conforman los grupos sociales han adoptado otras formas de relacionarse, lo cual altera el orden general y colectivo que se veía manejando (Stehr, 2001).

Visto así, las corrientes asumidas derivan de distintas perspectivas, las cuales atienden por supuesto, a un objeto que pretende estudiarse e innovarse, dependiendo esta ejecución del dinamismo de quienes poseen facultades para hacerlo, entiendo que, lo que principalmente se perseguía era, resolver lo concerniente con la legitimidad y la institucionalidad, razón por la cual, este paradigma arranca según muestra la Figura 1.

Figura 1*Variables de Estructura Novedosa del Estado*

Nota. Elaboración propia.

De esta representación gráfica resalta el apartado estatal en la intervención de las actividades productivas que se encuentran al mando del poder ejecutivo, y que podría entreverse en la insuficiencia desprendida por el modelo de corte central de jerarquización, el cual no respondía a la evolución y progreso de las sociedades modernas, generando, por consiguiente, un estilo debilitador del desarrollo de las funciones estatales (Osborne y Gaebler, 1994). Supone así, que la presencia de estos aspectos negativos se traduce en deficiencias para la función administrativa, ocasionando que la credibilidad que se le concede respecto a su potestad de resolución, satisfacción y respuesta enmarcada dentro del espectro de la idoneidad, lo cual hacía ver que su rol de garante de transformadoras oportunidades no era suficiente.

Esta conducción materializa otro modelo que sí atienda las realidades vívidas y latentes en la sociedad, conocido bajo la denominación de Gobierno o Gestión por Resultados, entendiendo que, su prioridad se direcciona al cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el centro operacional, evaluando así las actuaciones efectuadas por las

instituciones estatales en relación a las políticas y programas dispuestos para alcanzar la satisfacción de las demandas sociales vigentes. Quiere decir que, se necesita delimitar los procesos internos y externos, el marco de actuación, y los indicadores del desempeño organizacional, para posteriormente conseguir los dos componentes de la producción pública: rendimiento y resultados (Makón, 2000).

Conviene mencionar entonces, que el fin recae en el fortalecimiento del vínculo suscitado entre la alta dirección y las gerencias operativas, pretendiendo con ello, reflexionar sobre la manera sistemática de llevar a cabo los procedimientos de acción, los cuales pasarán a ser entendidos en razón de la innovación de las rutinas administrativas, debido a que, la dimensión que engendra la conexión entre los recursos disponibles, el proceso que mide eficazmente el punto de decisión y los efectos que propiamente derivan de él, permiten concluir que la implantación de este modelo se centra en optimizar el provecho y los beneficios que puedan surgir de un marco de gestión.

Bien lo exterioriza Stehr (2001), al exponer que, lo que verdaderamente importa no es la prestación de servicios como actividad, sino el aseguramiento de los mismos, es decir, que la sociedad y/o ciudadanía no se cuestione en algún momento si va o no a recibirlos, pues en caso de ser así, la satisfacción de sus necesidades más básicas sería también discutible, obligándola a acudir a otros medios para alcanzar el grado de complacencia, que si bien esperaba obtener del Estado, no ha sido así.

Entonces, es necesario advertir que, el cambio social producido en la regulación de los mercados trajo como consecuencia que la provisión de servicios, bienes o productos estuviera definida bajo el hecho de poder encontrar una mejor calidad de vida, lo cual está intrínsecamente vinculado con otras transformaciones producidas en otros sectores que tienen influencia directa en el alcance de los ciudadanos, por lo que, habría que también encontrar un equilibrio en las mismas, en aras de poder incrementar el valor público y con ello, la calidad de la gestión

gubernamental, que debe estar enfocada en las personas, ya no de forma impersonal, sino como los protagonistas de esta función inherente a la estructura de una nación (Seth, 2001).

Dicho esto, los puntos que pueden concretar y definir el modelo presentado han sido manifestados por distintos autores; sin embargo, a criterio del autor, existen 10 de ellos sin los cuales no pudiere hablarse de esta administración, es decir, su ausencia podría desnaturalizar la propia acción estatal, reflexión que encuentra basamento en lo dicho por Osborne y Gaebler (1994), quienes expresan una reinención del gobierno, reflejando los siguientes caracteres:

- Es catalizador, en el entendido de que, debe encabezar la gestión, evitando que esta se individualice por otras exigencias.
- Maneja como consigna “Propiedad de la Comunidad”, pues su enfoque recae en el fomento de la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos.
- Proyección de competitividad respecto a la prestación de servicios.
- Está dirigido hacia los resultados, porque procura financiar el producto, no los datos.
- Atiende netamente las necesidades de los grupos sociales como cliente protagonista, desplazando con ello, el foco burocrático.
- Mantiene una doctrina de ganancias por encima de los gastos, es decir, su corte es empresarial.
- Informa con atención los problemas potenciales para lograr prevenirlos.
- Evita la toma inesperada de soluciones para resolver problemas, porque se gobierna con previsión.
- Acoge un sistema descentralizado, fomentando el trabajo en equipo.
- Está orientado hacia la esfera del mercado.

2.4 La Influencia de la Nueva Gestión Pública (NGP) y otros Paradigmas

Tal como se mencionó antes, es una corriente que data de los años 1907, cuyos países precursores (Reino Unido, Austria, etc.) se alineaban a la incorporación de un paradigma nuevo en la administración del Estado, destacado por desplazar los principios ordinarios de una jerarquía burocrática, caracterizada por la centralización y la ejecución de un poder directo, por una gerencia pública sustentada en la racionalidad de la economía, buscando ante todo momento, que la actividad efectuada encuadre dentro de un marco de eficiencia y eficacia. Esto es lo que Larbi (1999) ha denominado como la duplicidad de corrientes que, en algunos casos, cumplen con las funciones de compaginidad o contrariedad entre sí, porque en dicho sistema los aspectos gerenciales permiten que la estructura estatal sea reformada, al mismo tiempo que, prioriza la inclusión de nuevas herramientas o instrumentos del mercado para estimular la competencia del mismo.

Visto así, Grau (1997) plantea los principios orientadores a través de los cuales se configuran los tópicos inherentes a la NGP, es decir, para lograr captar cómo los elementos de la modernización han influenciado en la implementación y monitoreo de otras políticas públicas que permiten que el valor de las instituciones gubernamentales y de los servicios por ella prestados aumente progresivamente, atendiendo por supuesto a los cambios sociales, en beneficio a la población de un Estado, delimitándolos bajo la noción de las “Cinco” las cuales se entienden como:

- **Reestructuración.** Ello porque procura suprimir los aspectos o elementos que no contribuyen a la organización, por cuanto supone una disminución del valor que reviste la prestación de un servicio o una actuación dada por las instituciones pertinentes, lo cual terminaría por repercutir en las competencias estatales y, por ende, en la percepción del usuario y/o cliente. Vale mencionar, que los cambios propensos a realizar responden al hecho de buscar eliminar todo obstáculo que

impida la priorización de los intereses políticos y el mantenimiento de la calidad, transparencia, eficiencia y apreciación de la actividad realizada en la esfera del dominio administrativo (Lawrence y Thompson, 1999).

- **Reinvención.** Consiste en crear un nuevo espíritu empresarial u organizacional, porque el que tenía caducó, resulta obsoleto para los fines perseguidos, con lo cual, los programas serán incentivados tomando en consideración la conducta y actitudes del ciudadano-cliente, quien se presenta como el principal componente en el sector público, pues sobre las exigencias o demandas de él se elaboran los nuevos planes de acción, transformando por tanto, el perfil de la gestión a una con enfoque inclinado a una esfera de negocios (Alberbach y Rockman, 1999).
- **Realineación.** Procura definir la estructura del mercado en atención al comportamiento que deben asumir los empleados o funcionarios, quienes se encuentran en la obligación de acatar las estrategias de forma previamente deliberada, es decir, está vinculado con las transformaciones que deben generarse en el interior de la gestión administrativa, estableciendo un círculo de responsabilidad que procure respetar el marco de necesidades vigentes (Lawrence y Thompson, 1999).
- **Reingeniería.** Se trata según expresa Kettl (1997) de modificar los procesos y maneras en cómo se desea resolver una problemática rápida y eficientemente, prescindiendo para ello, de las estrategias arcaicas que responden a un poder centralizado de mando, el cual atenta a la calidad de los servicios, pues no existe un esfuerzo superior que buscará mejorar la gestión a corto y mediano plazo; aspecto que bajo este enfoque es atendido debidamente.
- **Reconceptualización.** Incluye una parte de todos los principios antes mencionados, porque puede variar las dimensiones de la organización, promoviendo una cultura pública más novedosa, donde el fenómeno de gerenciar, de pensar y crear sea más apto y competente, ameritando para ello la asistencia de personas con sentido de pertenencia y

compromiso, que compartan la visión del futuro de las instituciones estatales, junto a las acciones ejecutadas por las mismas (Kettl, 1997).

Se procura entonces, que la administración pública no se convierta en una empresa, pero sí se vuelva más empresarial, es decir, que a través de su enfoque consiga ser más autónoma, disminuyendo la burocracia e incrementando la evaluación del desempeño, consiguiendo con eso, un equilibrio entre la prestación de servicios y la actuación de costos, pues de no ser así, los efectos propuestos por la NGP serán contraproducentes. Por esta razón, la base de la acción gubernamental se centra en las innovaciones sustantivas que supone un esfuerzo tanto inmediato como mediano, porque su unión es la que permite que los ciclos de gestión; la capacitación continua y permanente de los funcionarios; la instauración de estrategias; la coordinación entre los distintos sectores o áreas y la realización de un trabajo conjunto y no aislado, es lo que contribuye a la constitución de un paradigma más sólido y por ende, más eficaz, lo cual es reafirmado de la siguiente manera:

(...) Conduce a un gobierno más económico y eficiente, con servicios de mayor calidad y programas más eficaces y además, simultáneamente, introduce cambios como la ampliación del control político, mayor libertad a los gerentes para que lleven a cabo su gestión, mayor transparencia gubernamental y una mejora de la imagen de aquellos ministros y líderes más comprometidos (Pollit y Bouckaert, 2010).

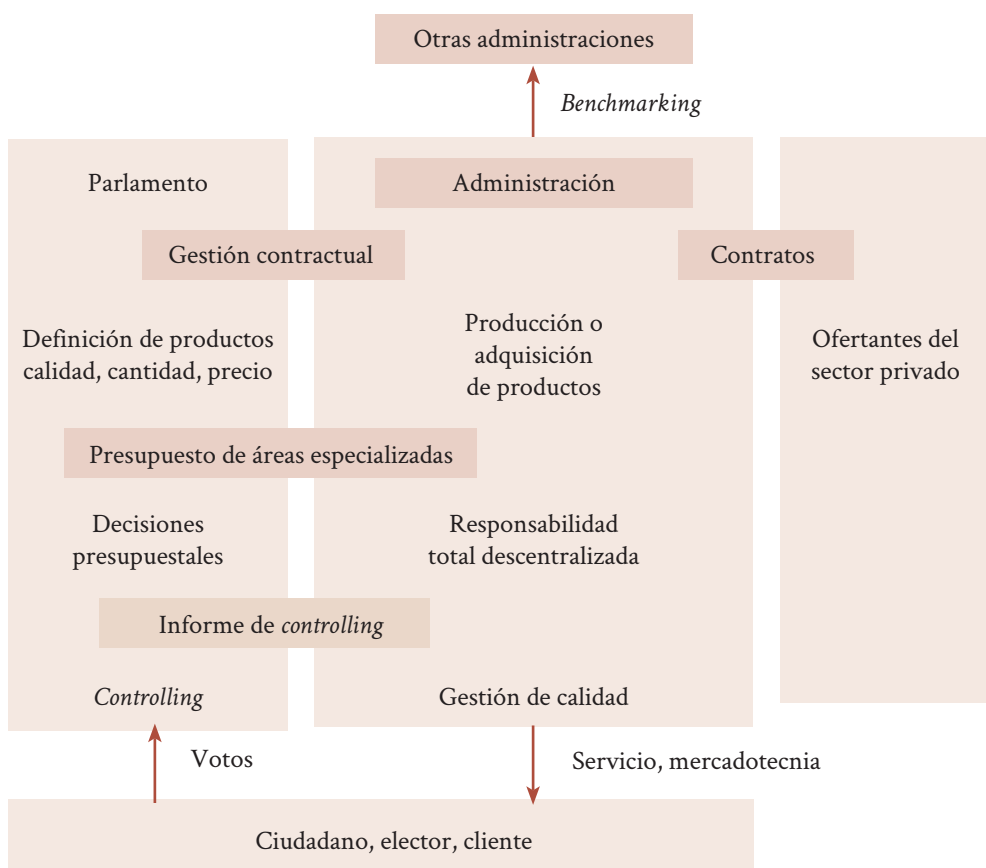
De forma resumida, las características que presenta la NGP pueden concretarse en cinco:

- 1) Su dirección se encuentra orientada hacia la competencia, todo lo cual es impulsado mediante la diferenciación de funciones entre los financiadores y aquellos que se encargan de prestar un servicio;
- 2) Su calidad se define por el cumplimiento de los principios, donde destacan la eficiencia, validez y la ejecución de tareas;

- 3) Debe existir un punto que separe la dirección estratégica, entendiendo por ésta la manera en que se presenta la gestión, de la forma en la cual se cumple, es decir, de la dirección operativa;
- 4) Debe existir igualdad en la ofrecimiento de servicios para satisfacer las necesidades y,

Figura 2

Nueva Gestión Pública y su Dirección



Nota. Adaptado de Schröder (2004). Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen Gobierno.

5) El manejo operativo es descentralizado, por tanto, a su vez debe ser transformador, adaptándose a las exigencias sociales (Schröder, 2004).

Todo ello se refleja en la Figura 2.

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA GERENCIA PÚBLICA

3.1 Indicadores de Desempeño en la Administración Pública

Al partir de la idea de Enrique y Ramírez (1999), la conducción de las políticas y programas públicos inherentes de la Administración Pública mantiene como requisitos propensos a atender:

En primer lugar, deben ser pragmáticas, lo que significa que deben ser orientadas a problemas; en segundo lugar, deben ser valorativas, lo que quiere decir que el fin último de la política debe ser el ser humano; en tercer lugar, deben ser interdisciplinarias, para lo cual deben reunir a diferentes técnicas, disciplinas y enfoques científicos; y, por último, deben ser contextuales, lo que implica considerar integralmente factores políticos, económicos, culturales y sociales en la búsqueda de soluciones (p. 89).

Tomando en consideración las necesidades de las personas que ostenten la cualidad de destinatario de la prestación de servicios -bajo la percepción de un cliente- se amerita de una función de calidad, donde los esfuerzos realizados por las entidades públicas sea tal que no exista en la obtención de resultados un indicador de una mala gestión, con lo cual se estaría vulnerando la garantía de la administración pública de cumplir con las

exigencias de la labor adjudicada como parte integrante de un plan de acción estatal (Alatrística, 2018). Se valida entonces, que el concepto de “calidad” se encuentra ligado intrínsecamente a la noción de respuesta que le brinda a un usuario/ciudadano, pues caracteriza la percepción de un bien o de una tarea recibida, que a su vez le acredita aprobación a la instrucción, programa u órgano que lo brinda.

Es precisamente, este rendimiento el que debe ser medible, lo cual se realiza a través de un instrumento o herramienta denominada “indicador”, posicionándose como un índice que ofrece de manera cuantificada, es decir, a través de datos numéricos, el proceso y las results que derivan de una organización, proyecto o actividad, evaluados a raíz de la percepción de la comunidad o grupos sociales a los cuales van dirigidas, determinando el impacto de los beneficios recibidos respecto a las metas, estrategias y misión empresarial previamente definida, donde debe existir una identidad, para lo cual requiere de la vinculación de dos o más variables, con el objetivo de poder elaborar posteriormente, una comparación respecto a períodos anteriores, productos determinados y fines análogos, en aras de facilitar la evaluación de los avances y medir correctamente, el éxito o no que ha sido alcanzado (Bonnefoy y Armijo, 2005).

El fortalecimiento de la institucionalidad tiene por cause la convención del Estado en una noción nueva de Estado con una función pública más eficaz, a raíz de tal ideal es que surge la implementación de medición porque el desempeño de los organismos o entes gubernamentales también es motivo de importancia, ya que debido a él es que puede entenderse un sistema de gestión como justo y transparente, pues que exista interés por parte de la propia estructura organizacional de percibir los resultados tanto positivos como negativos por parte de la ciudadanía, es también una prioridad dentro de los cometidos asumidos, pudiendo determinar a su vez qué objetivos se cumplieron, cuál fue su desempeño y mediante qué medio o forma (Bonnefoy y Armijo, 2005).

De esta manera, los programas gubernamentales en principio, procuran evaluar la gestión pública desde un enfoque procedimental, porque el establecimiento de indicadores giraba en torno a la necesidad de poder cuantificar el desenvolvimiento de los funcionarios, con especial énfasis en los directivos, la delimitación del presupuesto, para saber si había sido sacado y aplicado correctamente y, por último, para comprobar si lo conseguido es cónsono a lo establecido (Bonney y Armijo, 2005). Para alcanzar esto, algunos autores sostienen como es el caso de Malca et al. (2006) que la dirección de esta postura debe llevar implícita medidores tanto micro y macro, cuyo motivo o razón versa sencillamente en obtener una valoración o apreciación del desempeño y eficiencia del sector público y con ello, de su gestión. Quiere decir que, el rendimiento administrativo del gobierno puede ser analizado a través de índices con categoría en:

- Corrupción en las funciones.
- Trámites o formalidades.
- Confianza por parte de la ciudadanía.
- Ambiente regulatorio efectivo.

Entonces, la administración no se limita a la estructura y proceso de gobierno direccionada a proporcionar bienes, productos o servicios, sino que, a su vez comprende la preocupación de que los mismos sean realizados racionalmente (manera que incluye en el marco de actuación la vertiente de eficacia-eficiencia), pues realmente se espera que, la optimización de los recursos disponibles lleve consigo una gestión de máxima calidad, por el menor costo posible para la sociedad (Malca et al., 2006). De este modo, la evaluación busca pronunciarse respecto a diversos aspectos del ámbito público gerencial, encontrando:

- 1) Generar información necesaria para una futura toma de decisiones.
- 2) Optimizar las políticas y programas de la gestión cuando resulte necesario.

- 3) Delimitar la idoneidad del desempeño colectivo e individual de quienes laboran en las instituciones y entidades del Estado.
- 4) Establecer el seguimiento de las metas elaboradas al momento de definir el plan de acción, de desarrollo y ejecución.
- 5) Establecer la asignación de recursos disponibles para la actuación gubernamental.

Vale mencionar, que estos aspectos pueden ser parte de una evaluación interna o externa, según sea el caso, es decir, puede ser efectuada por la propia organización o entidad a través de su capital humano o, su ejecución puede recaer en una personificación externa, con el objetivo de cerciorar la rectitud de las actividades que conforman una de las funciones que ejerce el Estado, cuya transparencia define paralelamente, la buena gestión de la gobernanza, y con ello, de la acción que responde a un dominio superior, pues ante todo, procura cubrir necesidades específicas para incrementar 3 dimensiones:

Figura 3

Indicadores Comunes



Nota. Elaboración propia.

3.2. Modelos de Evaluación de Impacto y Eficiencia de las Políticas Públicas

El concepto de política pública puede resumirse -en complemento lo mencionado ut supra- en el conjunto de acciones intencionales realizadas que responden a un propósito, beneficio o interés de la misma índole, por cuanto, se encuentra integrada por lineamientos, agentes, instituciones, procedimientos, mecanismos e instrumentos que de manera continua y coherente se encuentran en sintonía o correspondencia con el cumplimiento de las funciones públicas, cuya naturaleza es igual de permanente respecto a las necesidades o exigencias de los problemas del colectivo-comunidades, procurando a través de sus implementación y ejercicio, brindar una respuesta mediante una acción sostenida de mejora (Vega y González, 2013).

La tendencia predominante de la gestión de gobierno tiene implícito el concepto de evaluación, entiéndase por ésta, tal como lo señala Vedung (1997) supone una apreciación retrospectiva y sistemática del esfuerzo, mérito, productividad y efectos que derivan de las interacciones estatales, cuya pertinencia recae en la eficiencia, impacto y sostenibilidad de su desarrollo, pues persigue la valoración rigurosa de las actividades tanto realizadas o ejecutadas, como aquellas que aún se encuentran en curso para detectar la medida en que se están cumpliendo los cometidos propuestos inicialmente, y donde la acción del Estado es interviniente directo.

Para comenzar este proceso, lo primero que debe determinarse es la viabilidad para cotejar el examen o estudio de una política y/o programa de gestión, para lo cual se plantea:

- 1) La selección de una técnica que mida la intrusión del gobierno y si resulta ser idónea o no, ello porque no toda acción es propensa a ser evaluada y analizada y,
- 2) Cuán viable y certero es el instrumento escogido para realizarla, pues lo propio es que sea afín a los objetivos planteados (Geltler, 2011).

Igualmente, es prudente considerar el aspecto de la economía política, en atención a la influencia que tiene en la forma de aplicar una evaluación debidamente, por cuanto el apoyo del gobierno resulta indispensable para lograr concretar de manera correcta y acorde al lema gubernamental, pues no todo gobierno es capaz de valorar sus propias actuaciones (Walker y Baker, 2000).

Adicionalmente, puede precisarse que, las apreciaciones también pueden ser externas, lo cual sucede cuando se otorga permisión a intervinientes externos que ante su interés constante en la gestión de un Estado -y en su mayoría, su errónea postura y comportamiento cuestionable- procura que exista una rendición de cuentas bien detalladas, en aras de observar los resultados de su administración, entendiendo que las mismas son inherentes a un proceso democrático y transparente, evidenciando así, las estrategias reales de las acciones desplegadas por las instituciones correspondientes o en su defecto, corroborando que las mismas coinciden con los motivos sobre los cuales se fundó, y a los que la población también reconoce (Walker y Baker, 2000).

Vale la pena reafirmar que los tipos o modelos de evaluación están directamente relacionados con el objeto que se busca regular. Por esta razón, muchos autores han clasificado la evaluación según el contenido, los objetivos que persigue y los resultados obtenidos. Este enfoque es recogido en la obra *Public Policymaking: An Introduction* de Anderson (2014), de donde se pueden extraer las siguientes categorías:

- 1) **De Objetivos.** Para delimitar si los cometidos integrantes de una u otra política pública han sido definidos y particularizados con precisión.
- 2) **De Pertinencia.** En el entendido de analizar si lo perseguido con su implementación verdaderamente se encuentra en corresponsabilidad con las demandas y requerimientos sociales.
- 3) **De Coherencia.** Versa sobre la relación entre los medios que son utilizados para obtener y cumplir las metas propuestas.

- 4) **De Contexto.** Su revisión recae en las condiciones bajo las cuales se produce una política o programa gubernamental, los procedimientos aplicados y la influencia de los mismos con el entorno.
- 5) **De Medios.** Equilibrio entre la cantidad y la calidad de los recursos disponibles.
- 6) **De Proceso.** La evaluación recae netamente sobre los mecanismos o instrumentos que han dado lugar a la transformación de los insumos en el marco de los resultados.
- 7) **De Eficacia.** Tal como se ha mencionado, es un componente determinante en la gestión pública, porque verifica si lo conseguido es capaz de cumplir con lo planificado.
- 8) **De Efectos.** Procura medir todo aquello que deriva de las acciones gubernamentales.
- 9) **De Eficiencia.** Difiere en el entendido de que, evalúa el esfuerzo inicialmente realizado para lograr lo buscado.
- 10) **De Satisfacción.** Lo cual se encuentra definido por la dimensión poblacional, es decir, está relacionado con las personas que ameritan cubrir determinadas necesidades o exigencias, determinando con ello, si tal problema ha sido resuelto por la implementación de ciertas políticas o programas derivados de las entidades o instituciones de Estado.

Con lo antes dicho, se evidencia cómo existen estrategias que persiguen la consecución de objetivos y que instan a resolver si los resultados obtenidos corresponde o no a los propósitos definidos, así como determinar si los mismos son atribuibles a dicho programa o política implementada, es decir, si existe identidad entre uno u otro; aunado a una herramienta cualitativa y participativa, basado en los procesos, instancias e influencia que tiene respecto a los agentes que las elaboran y ejecutan, así como de las personas que reciben o perciben de ellas un provecho-beneficio, siendo que, los mismos intervienen de manera constante y activa en los indicadores de

evaluación y en la recolección de los datos que de ella derivan (Walker y Baker, 2000).

Así, los actores de poder involucrados en los asuntos de índole pública tienen la intención de cumplir la declaración de metas y objetivos que realizaron, por lo cual, las fases que atraviesa la política se resumen en la Figura 4.

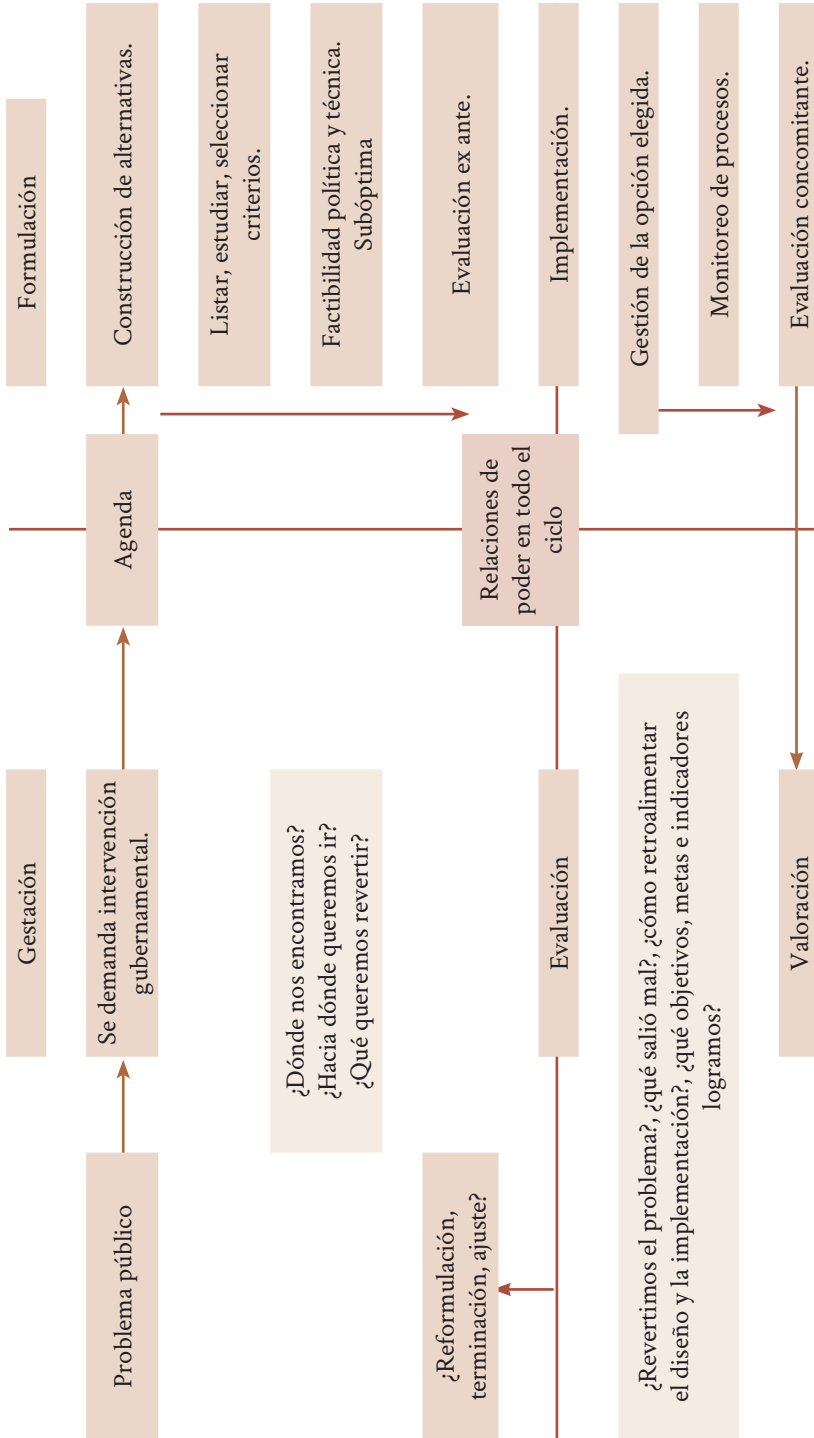
No obstante, es prudente mencionar que las mismas son mutables, en el entendido de que los procedimientos, estrategias, indicadores e instrumentos varían conforme al objeto de evaluación y a las demandas de la población respecto al mismo, por lo cual, pretender exteriorizar un concepto único es incorrecto pues, así como tal representación puede repetirse en una u otra institución, la misma también podrá ser alterada según lo más conveniente para su organización.

3.3. La Importancia de la Rendición de Cuentas Basada en Resultados

Recientemente, constituye una parte fundamental del ciclo de gestión, donde se pretende garantizar que los efectos conseguidos se corresponden con los resultados que, en principio se habían definido, para lo cual se amerita de la alineación entre los objetivos planteados y los logros obtenidos (Peruzzoti, 2007). A ello debe sumarse, una lógica gerencial que permite cumplir tres propósitos:

- 1) Asegurar una utilidad óptima de los recursos públicos disponibles dirigidos hacia la producción y distribución de bienes y servicios, lo que debe traducirse en más rendimiento o eficacia;
- 2) Garantizar una función dentro de un marco de transparencia, equidad, justicia, eficiencia y control sobre los procesos a través de los cuales se da cumplimiento a la misma y;

Figura 4
Fases de la Política



Nota. Adaptado de *Una Evaluación a Políticas Públicas*. Aguilar (2009).

- 3) Fomentar e implementar un sistema de mejora en el desempeño de los recursos y calidad humana, para así incrementar la efectividad de las instituciones o entidades correspondientes.

Así, la noción de rendición de cuentas supone dentro del enfoque de la Nueva Gestión Pública (NGP), procura a su vez, determinar el impacto de las políticas, programas y actividades, pues se exterioriza o manifiesta cuando el gobierno de un Estado enuncia a la sociedad sobre las acciones llevadas a cabo en aplicación de las leyes que lo facultan y habilitan expresamente para ello, en otras palabras, se constituye como ese aseguramiento de los medios o recursos estatales que previa autorización de carácter legal, son dispuestos a gastar, garantizando con ello, la interacción entre los Poderes Públicos, (entiéndase por estos el Legislativo, Judicial y Administrativo) en el desarrollo de la gestión realizada.

La función que cumple este elemento o componente es sencilla: Verificar que exista un control entre la fase política y la esfera administrativa del sistema, y su percepción por parte del ciudadano, por cuanto se sitúa como un vínculo de naturaleza social en el cual el agente o actor gerencial posee y siente la obligación de informar detalladamente sobre la conducta y actividad que ha llevado a cabo, proveyendo todo lo necesario para definir adecuadamente el desempeño que ha tenido en sus tareas, procedimiento o servicios, y en caso tal de que existieren errores o fallas, formular también una justificación que posteriormente se transforme en una respuesta, lo cual ha sido estipulado por un marco normativo vigente (Aguilar, 2009).

En síntesis, es un mecanismo retrospectivo, porque es posterior a la actividad, de ahí que se señale que es un factor indispensable y distintivo del funcionamiento del sector o ámbito público, razón por la cual la misma se haya compuesta por elementos básicos que se encuentran interrelacionados, cuya acción en conjunto permite que la rendición sea realizada de mejor manera, entendiendo que:

- El deber-obligación de presentar información que resulte precisa, suficiente y detallada del comportamiento o rendimiento de quienes

conforman la organización, lo cual puede realizarse a través de la entrega de informes constantes, de reportes referidos a determinada actividad, así como también la formulación de respuestas a las distintas interrogantes que se presenten con ocasión a la efectividad y eficacia de un servicio prestado y que por tanto, involucre directamente la acción gubernamental (Sánchez, 2009).

- El derecho de las personas receptoras de poder realizar una apreciación y valoración sobre el servicio recibido o bien sobre la información posteriormente presentada, en el entendido de que, amerita que la institución o entidad encargada de rendir cuentas a su vez se manifieste oportunamente, lo que significa que debe formular alguna respuesta o justificación respecto a algún error, falla o ausencia por parte de los funcionarios en el ejercicio de sus ocupaciones, lo cual forma parte del modelo democrático que encabeza la esfera gerencial adscrita al mando de los poderes del Estado, impulsando con ello, la participación de los ciudadanos de manera abierta y transparente en respecto al comportamiento sujeto a revisión, influyendo por tanto, en la propia estructura organizacional (Sánchez, 2009).
- La adjudicación de consecuencias, por cuanto, así como el gobierno debe reconocer las conductas correctas ajustadas al marco de la ley, debe a su vez, sancionar aquellas que una vez producida la revisión, exhiban de manera clara una falta o error, con el objetivo de generar transformaciones que prevengan actos contradictorios al fin de la administración, ello porque el interés común o colectivo predomina respecto al individual o personal. Con todo ello Sánchez (2009), manifiesta que lo que verdaderamente se persigue es la retroalimentación de la gestión pública, sea que la misma se debe mediante incentivos positivos o negativos, pues para ello debe atenderse a las acciones de los agentes.

Lo anteriormente mencionado en su mayoría forman parte de cualquier método que persiga la rendición de cuentas de una institución; no obstante, hoy día existen otros mecanismos denominados bajo la consigna de ser más integrales, para lo cual abarcan la provisión de comunicados, reportes

e información, hasta la imposición de sanciones o correctivos, lo cual llega a ocurrir en el ámbito de los procesos de índole judiciales, ya cuando la vía administrativa resulta se ha agotado (Sánchez, 2009).

Igualmente, según Shedler (2004) menciona que hay organismos que incorporan parte de estos componentes, porque si bien examinan el desempeño de las autoridades, ofreciendo una evaluación respecto al mismo, carecen de capacidad para poder imponer una sanción en caso de que de dicha valoración arroje resultados contrarios a la estructura institucional y a los cometidos que la definen, limitándose a la exteriorización de recomendaciones únicamente, las cuales no poseen carácter legalmente vinculante, preservando nada más la autoridad moral, y no la que representa la propia administración en pleno ejercicio de sus funciones. Esto refleja las dimensiones o facetas variadas que puede atravesar en grados también diversos, lo cual ante todo momento debe responder a:

- 1) **Dar cuenta.** Mediante información, informes, reportes, inspecciones y verificaciones pertinentes.
- 2) **Debate y discusión.** Amerita contraste respecto a estándares previamente aceptados, emitiendo para ello, una valoración, juicio, explicación o justificación de las cuentas.
- 3) **Consecuencias o efectos.** Recae en el reconocimiento de méritos o en la imposición de culpa, para lo cual se aplican acciones correctivas, de rectificación o compensación.

Conviene cerrar el punto, expresando tal como lo hizo Shedler que el cumplimiento de una dimensión informativa y de una dimensión sancionatoria conlleva la afirmación de diversos aspectos, los cuales le garantizan a los ciudadanos la disponibilidad de herramientas o instrumentos idóneos que le permiten ejercer a cabalidad su derecho de demandar en caso de creerlo necesario, la rendición de cuentas, lo cual conforma una naturaleza particular por incluir en tal figura un derecho-deber y, por tanto, la constitución de una función de gobierno abierta,

dispuesta a determinar los incumplimientos de los deberes de las personas que integran las instituciones y entidades prestacionales de servicios o productos, respetando con ello, la esfera de control, con la cual se complementa respecto a otros mecanismos internos a la administración.

3.4 Implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad en el Sector Público

Cumplir con los requisitos de calidad o mejor dicho, implementar un sistema óptimo que cubra cada uno de los parámetros y exigencias del mercado, es una labor compleja que no logra instaurarse sino con las herramientas adecuadas y con el tiempo necesario, pero sobre todo, en especial conocimiento de los límites bajo los cuales trabaja una organización, en cuanto al producto y/o servicio a los que destina su activo desempeño; la comprensión de éstas limitantes que no sólo están determinadas por la producción, sino también por los procesos a los que se somete, ajustan los propósitos de la organización a un marco mucho más reducido de acción, lo cual no representa un trabajo de menor calidad, sino que por el contrario, es un esfuerzo mejor instruido, dirigido expresamente a aquello para lo cual una empresa se encuentra en capacidad de proveer (Sánchez, 2009).

La eficiencia como motor de la capacidad estatal para generar un incremento en el valor público mediante el uso racional de los recursos disponibles en aras de proveerles a los ciudadanos todo en cuanto necesiten o requieran, es un componente que se encuentra adscrito a cualquier agenda político y administrativa, pues su tendencia se inclina hacia un sistema más flexible, donde la comunicación con los grupos sociales es cada vez más significativa y relevante para la gestión, en el entendido de que, sólo a través de ella es posible alcanzar los resultados que conforman la operación estratégica, buscando siempre, la mejoría de la misma, para lo cual se requiere de la intervención de las personas receptoras de la función pública (Malvicino, 2001).

Vale mencionar así, el protagonismo que adquiere la palabra “Calidad” toda vez que, forma parte integrante de las distintas administraciones de un Estado, ello porque su concepto engloba a su vez otras nociones que permiten que sea percibida correctamente y que, se halle presente en todos los resultados de la organización, razón por la cual, hay que prever en principio, los pilares fundamentales de los Sistemas de Gestión de Calidad (Aguilar, 2006):

- **Satisfacción o complacencia de los clientes**, porque la percepción individual de un producto o servicio determina un sentimiento de gusto y agrado sobre lo que se recibe, lo cual a su vez, permite identificar de qué manera han sido cumplidas o satisfechas las necesidades y exigencias de la ciudadanía, pudiendo producirse una expectativa superior de la que el cliente espera recibir, lo cual siempre es el reflejo de un sistema en donde la calidad habla por el simple trabajo realizado, siendo esta la mejor carta de presentación que pueden tener las instituciones u organismos, lo cual se termina por conocer a través de informes, comentarios, y reportes de índole positivo.
- **El liderazgo de la esfera directiva**, el cual permite que el compromiso de la organización sea firme, constante y determinante, es sencillamente, la capacidad humana para implementar y dirigir estrategias que coadyuven al cumplimiento de los objetivos o cometidos trazados en el desarrollo del sistema de gestión que, de manera completa, refleja el rendimiento del mismo.

Básicamente, es la representación de la idea de compromiso que se instaura dentro de las organizaciones por medio de aquellos que la componen, es decir, los responsables de que tanto los procesos, como la labor de la producción o acercamiento del servicio, sea dado de forma segura y efectiva, hasta llegar a manos del consumidor, encargándose de asegurar su perduración dentro de la actividad de las función administrativa, pues son quienes impulsan los procesos, dirigen a los intervinientes, orientan las actividades positivas y destinan sus

esfuerzos a alcanzar la satisfacción de la parte interesada, vale decir, de los ciudadanos (Aguilar, 2006).

- **Mejora continua**, debido a que, se implementa como una herramienta de vital importancia dentro de la estructura, porque su búsqueda constante hace movilizar el engranaje de cualquier área empresarial u organizacional, pues su carácter recurrente permite que se instaure cada vez más alto un aumento de la competitividad, cumpliendo a cabalidad con los objetivos y expectativas planteados, alcanzando a través de la participación activa del personal interno y externo dentro de todos los campos habilitados -en la provisión de los productos y/o servicios, en la eficiencia de los recursos, y en el desempeño de procesos y gestión-.

Todos estos componentes se hallan inmersos en distintos modelos de calidad que internamente, han sido aplicados a la Administración Pública, algunos con estándares internacionales, como es el caso de la Familia de las Normas ISO 9000, las cuales convienen en establecer un conjunto de criterios organizacionales y de control respecto a la gestión e intervención esquematizada de exigencias a cubrir en los múltiples ámbitos que pudieren estar inmiscuidos en el área comercial y empresarial, donde suponen igualmente beneficios asociados a la ventaja competitiva de las organizaciones, con el objetivo de comprender un mayor dominio en las áreas o sectores más notables de la gestión pública, tanto como el ahorro de tiempo, costes, dificultades y obstáculos, lo cual se vislumbra a partir de la constitución de cinco bloques:

- Un Sistema de Gestión de Calidad.
- Un Papel de Responsabilidad Directiva.
- La Gestión de Recursos Disponibles.
- Realización o Disposición de los Productos y/o Servicios.
- El Análisis de Mejora.

A su vez, otro modelo es la Excelencia Empresarial y el de Marco Común de Evaluación, entiendo que, al igual que el primero, permiten mejorar

la calidad del sector público, en aras de proporcionar a las instituciones, entidades y organismos del Estado una herramienta básica para alcanzar la aplicación de técnicas que incrementen el rendimiento o desarrollo de sus áreas fundamentales en la gestión, elaborando para ello un plan de mejora, donde se coordinan distintas acciones gubernamentales para lograr eliminar las fallas que han sido encontradas en el autodiagnóstico, siendo su implementación de carácter obligatorio, pues es indispensable para evaluar el desempeño institucional, lo cual se realiza a través de agentes facilitadores, donde se encuentra según Malvicino (2001):

- Estrategias, planificación y planes de acción.
- Liderazgo.
- Personas, recursos y alianzas.
- Procesos de ejecución.
- Resultados percibidos por la sociedad.

Puede decirse así, que estas estructuras brindan un enfoque sistemático basado en evidencias para la gestión de la calidad, lo que resulta en una mayor seguridad y confiabilidad en los productos y servicios ofrecidos, de ahí que, la satisfacción final del consumidor sea uno de sus objetivos fundamentales, pues una vez implementadas -y en preservación de un Sistema de Gestión de Calidad en la Administración Pública, conforme a estas normas- las organizaciones pueden mejorar sus servicios, lo que a su vez se traduce en un mayor atractivo para el cliente en potencia. De esta forma, al cumplir con los requisitos establecidos por la estructura presentada, se demuestra un alto compromiso con el desempeño y la mejora continua, a fin de lograr la excelencia en sus múltiples operaciones (Malvicino, 2001).

CAPÍTULO IV

INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA EN LA GERENCIA PÚBLICA

4.1. Innovaciones en la Gestión Pública: Administración Electrónica, Gobierno Digital y Tecnologías Emergentes

Es sabido que los entes gubernamentales se caracterizan por actuar como motores de cambio, en razón a la facultad que poseen de irse adaptando y expandiendo constantemente a raíz del propio dinamismo y evolución del hombre y con ello, de las normativas y prestaciones que se le brinda u ofrece a los individuos, quienes de manera particular y sin ninguna inclinación o posición, mantienen necesidades que ameritan ser satisfechas, para lo cual la gestión administrativa mantiene un plan de acción que responda a las exigencias y carencias emergentes.

Por esta razón Criado y García (2013) expresa que el personal que ostenta de capacidad para laborar en el sector público de la organización estatal, amerita de la cualificación profesional, pues resulta indispensable que los mismos puedan adecuarse a las ideas y métodos nuevos que con el pasar del tiempo vayan surgiendo, de ahí que se señale que las instituciones públicas revisen de un vasto potencial, el cual es relevante en dos dimensiones: la teórica y la práctica, lo cual hace que de manera progresiva se vaya innovando. No obstante, existen igualmente obstáculos que impiden que tal aspecto sea llevado a cabo satisfactoriamente, pues los modelos de gestión del capital humano, los lazos laborales internos y la mentalidad

administrativa con arraigo a estigmas arcaicos o tradicionales han limitado de manera extensiva las posibilidades para variar e incrementar el valor administrativo-político, entorpeciendo por tanto, las nuevas exigencias sociales por la poca flexibilidad que pueda respaldar los nuevos proyectos gubernamentales.

Visto así, el ideal de cambio o transformación es entendido como esa ejecución premeditada de una acción distinta, con el propósito o finalidad de alcanzar ciertas metas o, dicho con otras palabras, la introducción de modificaciones intencionales en la conducta -entiéndase, de los actores estatales- persiguiendo un objetivo concreto, por eso, para poder adquirir conocimientos e innovar se amerita de la relación de ciertos individuos con otros, sea dentro de las estructuras organizacionales o mediante diversas vías de información, comunicación e intercambio de saberes (Koch y Hauknes, 2006).

Así, el hecho de consolidar nuevas formas de administración pública más flexibles y a la vez incrementar el rendimiento de las operaciones, permite que las respuestas ahora se correspondan a una noción de calidad y efectividad, de ahí que, el papel activo de los gestores recaiga en la innovación en la toma de decisiones, de los espacios de actuación, de las estrategias definidas, y por supuesto, de los mecanismos adecuados con los cuales se pueda aprovechar cada oportunidad de mejora, es decir que, se trata de introducir nuevos procesos, productos y servicios que se traduzcan en mejoras significativas (Mulgan y Albury, 2003). En consecuencia, los puntos referenciales que produjeron el cambio -señalados ut supra- se identifican en tres categorías de análisis:

- **Eficiencia.** Aspecto que demanda el uso racional de los recursos físicos y financieros que están disponibles, optimizando su colocación en la administración pública, más exactamente, en los niveles operativos, estableciendo procesos decisorios bajo enfoques cuantificables, claros y determinantes.

- **Eficacia.** Radica en la capacidad de la función de gestión, es decir, que los procedimientos administrativos respondan a los objetivos planteados en el plan de acción principal, haciendo énfasis en el factor humano de la organización, es decir, de las personas que ocupan cargos dentro de ella, cuya función se refleja en la coordinación y la implementación de estrategias en dos niveles: el político y el administrativo.
- **Legitimidad.** Comprende tres dimensiones o vertientes: 1) La capacidad para formular respuestas ante el medio cambiante social; 2) El accionar común de la organización pública y 3) El equilibrio entre beneficios y costos de los procedimientos administrativos.

Vale decir que, es preciso dotar a las instituciones administrativas de un modelo relacional democrático, inclusivo, abierto y transparente, donde se propicie la rendición de cuentas de los gobiernos y su efectiva responsabilidad, de ahí que, según Pereda (2022) los instrumentos vinculados a la innovación se concreten en:

- 1) Transparencia en los procesos y los resultados que se encuentren relacionados a la planificación y presupuestación fundamentados en la creación de valor público.
- 2) Incentivar la participación ciudadana y de las organizaciones sociales en la identificación de problemáticas y necesidades sociales.
- 3) La evaluación interna y externa, entiéndase, la técnica y la social respecto a las instituciones, políticas y servicios derivados de la gestión.
- 4) El análisis del desempeño de los gestores y profesionales, en aras de incorporar los resultados y las competencias innovadoras (creatividad, tendencia crítica, orientación al ciudadano, la resolución efectiva de problemas, colaboración y trabajo en equipo).
- 5) Y de último, sin dejar de ser menos importante, el fomento de las acciones tendientes a democratizar el acceso tecnológico y reducir la brecha de tal índole, con el objetivo de que los grupos excluidos poseen igualmente acceso a los productos y servicios de una administración pública renovada.

4.1.1 Administración Electrónica

Según Criado y García (2013) busca aportar valor a la ciudadanía, todo mediante instrumentos o medios más cómodos, evitando el desplazamiento, pues lo que realmente persigue, es reducir el tiempo que invierten las personas en la administración, por ello crea canales que funcionen durante las 24 horas de cada día de la semana, promoviendo una gestión más rápida, donde las respuestas a las necesidades o demandas sociales sean resueltas con prontitud, permitiendo a su vez, que las personas puedan informarse del estado de sus trámites durante todo el proceso de tramitación, garantizando la privacidad y seguridad de sus datos, es decir, promueve el aseguramiento de las garantías jurídicas necesarias con respecto al fondo y a la forma de las quejas puestas en el sistema.

4.1.2 Gobierno Digital

Es un cambio que se caracteriza por la implementación de herramientas tecnológicas digitales como componente esencial de los planes de actualización de las administraciones públicas, buscando con ello, generar beneficios para la sociedad, pues es un concepto que encuentra fundamento en un entorno de gobernanza virtual conformado por las entidades gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, compañías privadas, agrupaciones ciudadanas e individuos responsables de la generación y la disponibilidad de la información, las prestaciones y los materiales mediante la comunicación con el sector público (Criado y García, 2013).

Vale decir, que el resultado de esta transformación de gobernanza va más allá de disponer en una página web o en una línea servicios requeridos por la sociedad, sino que también pretende que los nuevos poderes adopten una nueva noción de las técnicas de información y comunicación (TIC) como elemento de transformación y de eficacia operativa, fortaleciendo con ello, el valor público con preferencias en los usuarios y en la implementación de un sistema más flexible, abierto y eficaz.

4.1.3 Tecnologías Emergentes

Las diferentes dimensiones de las acciones públicas procuran entender la complejidad de los procesos de adopción y uso de las TIC en las administraciones, lo cual implica necesariamente, considerar cuestiones que normalmente no se tienen en cuenta a la hora de aproximarse al E-Gobierno (Gobierno Electrónico), por eso, las tecnologías son entendidas como un impulso en la claridad informativa, la justificación de las acciones, la intervención de las comunidades y, por supuesto, el trabajo conjunto de todos los entes estatales y no estatales para crear en conjunto, innovar de forma colaborativa o generar beneficios para la colectividad, la sociedad y el ámbito cívico, con la finalidad de revitalizar y consolidar el sistema democrático y lograr un progreso sostenible, justo e integrador que fortalezca la sociedad del saber y facilite una mejor calidad de vida para las personas (Criado y García, 2013).

Lo mismo sucede con el proceso de políticas públicas, ya que la aplicación de tecnologías es cada vez más profunda en todas sus fases, desde el diseño, pasando por la implementación, hasta llegar a la evaluación. De hecho, una de las primeras ideas que se tienen en torno a las TIC y su relación con las administraciones públicas es la manera en que aquellas provocan, o potencialmente provocan, beneficios o mejoras en determinadas funciones y servicios gubernamentales (Gil García, 2012, p.56).

4.2. Estrategias de Mejora Continua y Calidad en los Servicios Públicos

Rodríguez (2019) es constante al mencionar que el mejoramiento progresivo forma parte de la nueva filosofía gerencial, donde se asume la meta de optimizar un producto y/o servicio, a su vez, los procesos, estrategias y organización que implementa para su prestación, englobando por tanto, un ideal integral y pudiere decirse, que hasta infinito, porque

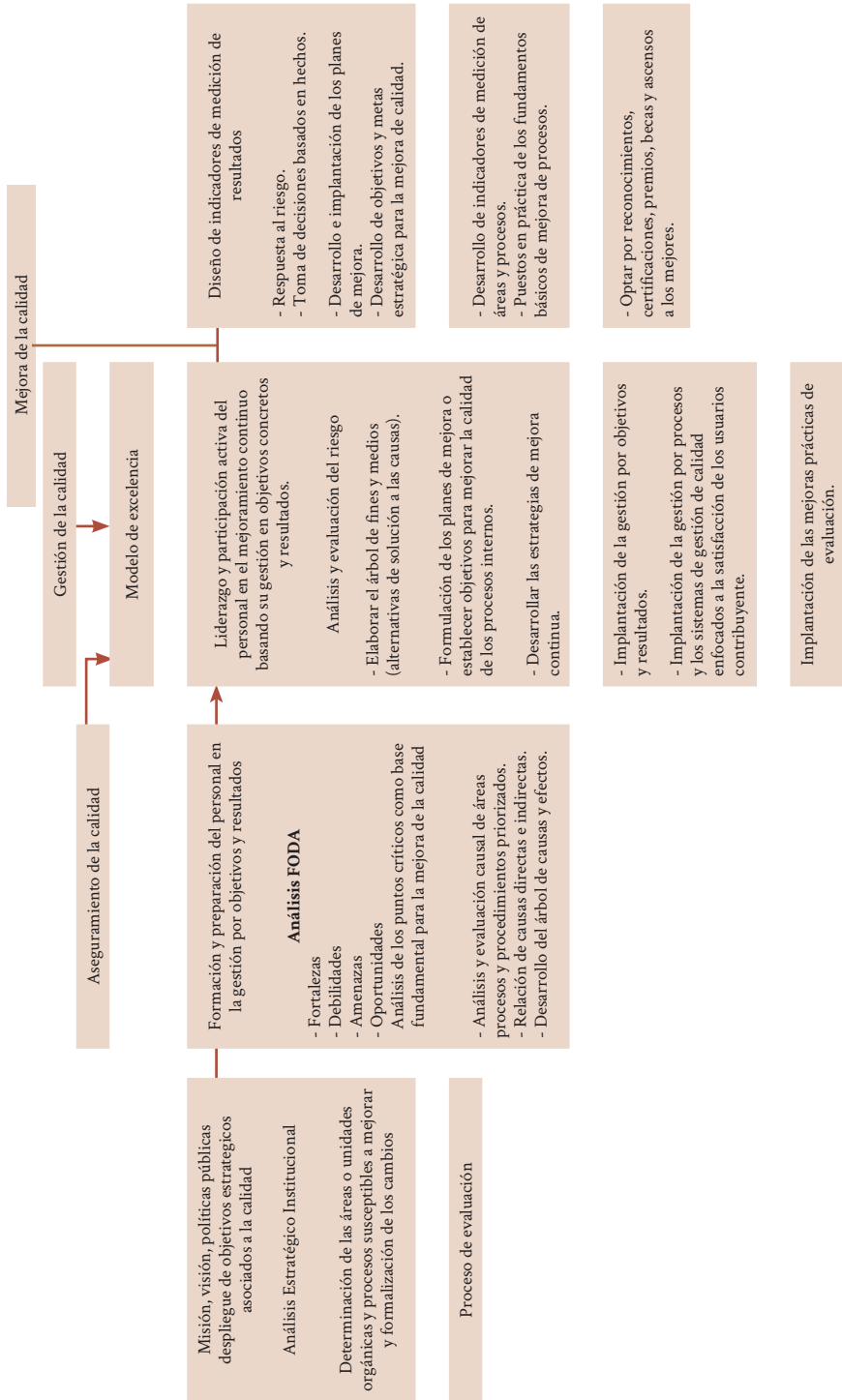
de manera incesante se van consiguiendo victorias pequeñas, capaces de exhibir la calidad de la administración, pues la aplicación de sugerencias, recomendaciones e ideas son aportadas por el equipo de trabajo reiterativamente.

El grado de competitividad infiere la necesidad de implementar un sistema donde los medios de producción económicamente incrementan su valor, de manera tal que satisfagan a cabalidad las necesidades del usuario, beneficiario o cliente, entiéndase por estas tres categorías al ciudadano promedio, debido a que, su constitución permite resolver adecuadamente los problemas y desafíos que enfrenta la institución o entidad gubernamental, al punto de buscar una mejora en todas sus actividades, de ahí que, sea percibido como un método sistemático, donde las estadísticas determinen o cuantifiquen los espacios que requieren mejora y el cómo brindarla.

La adopción de este sistema se concreta por parte de la alta dirección de la entidad, quienes expresan su decisión estratégica en aras de aumentar la calidad de todo su aparato motor, desde las funciones y competencias, hasta el desempeño de las personas que la ejercen y los resultados que derivan de su marco de acción, promoviendo con ello lineamientos estatales definidos de forma clara y precisa, pues las interrelaciones que se producen en el sector público deben también priorizar la calidad del servicio ofrecido al público, porque sólo así se puede alcanzar el valor de lo ofrecido y junto a ello, la satisfacción de las necesidades y expectativas de los contribuyentes-ciudadanos, quienes en el marco del sistema, le es atribuible la cualidad de protagonistas, porque las acciones y programas giran en torno a sus requerimientos y demandas (Brodkin 2008).

Puede señalarse de esta manera, el modelo de calidad por excelencia aplicado al sector público, expuesto por el autor Ríos (2009), como muestra la Figura 5.

Figura 5
Calidad en el Sector Público



Nota. Adaptado de Gestión de Calidad y mejora continua en la Administración Pública, Ríos (2009).

Resumidamente, los puntos trazados manifiestan diversas premisas entre las cuales se concretan:

- 1) La planificación, entendiendo que, a partir de ella son definidos y desarrollados los objetivos y fines estratégicos, analizando las causas y efectos en las áreas de mejora;
- 2) La preparación de cambio, para lo cual se amerita concientizar a las personas de las entidades gubernamentales, donde se efectúan las distintas actividades públicas;
- 3) La ejecución de las acciones de mejora, junto al cumplimiento de las estrategias establecidas brevemente para alcanzarla, es decir, que exista corresponsabilidad entre la calidad como política de gestión y los resultados que de ella derivan;
- 4) El control e inspección en los procesos llevados a cabo, en aras de comprobar cómo se realizan las funciones, y optimizando su efectividad conforme a la estandarización de las metas o cometidos y,
- 5) El compromiso, tanto por parte de la alta dirección, como por parte de los ciudadanos-usuarios-clientes, debido a que, a partir de la unión de un liderazgo idóneo y del papel activo de la ciudadanía se alcanza la transformación gerencial (Brodkin 2008).

Vale razonar así, que existen otras situaciones que desde un enfoque micro, son causas de motivación de la calidad de los servicios públicos, dentro de las cuales Ríos (2009) menciona:

El cambio de preferencias y exigencias por parte de la ciudadanía, quienes igualmente atienden a las variaciones sociales, donde adquiere relevancia las innovaciones de la tecnología, obligando por consiguiente a la administración a adaptarse a esas transformaciones, porque en caso de no ser así, sencillamente el concepto de calidad estaría fuera de todas las funciones por ella realizadas (Pomaquero et al., 2023).

- La complejidad que existe entre los vínculos sostenidos por parte del orbe gerencial y los particulares, ello porque si bien estos últimos ostentan derechos para reclamar la prestación debida por parte del Estado, no es menos cierto que, las potestades administrativas se sobreponen a cualquier interés particular, debiendo entonces procurar que los beneficios brindados atiendan al bien común de la población, quienes deben poder disfrutarlos.
- La gran brecha que existe entre la calidad que pretende ofrecer las instituciones gubernamentales, y la percepción del ciudadano quien, en muchas oportunidades, recibe un servicio con una eficacia menor de la prometida y por supuesto, de la necesitada, generando un desequilibrio entre una y otra (Pomaquero et al., 2023).

En síntesis, la gestión de calidad puede ser entendida en primer lugar bajo un enfoque tradicional, donde se tiene la errónea idea que, si bien existen cambios en el entorno, ello no terminaría por repercutir en las funciones de las administraciones públicas, de ahí que, en contraposición surja una dirección normativa, que sí reconoce la adaptación voluntaria a las nuevas exigencias de los ciudadanos, generando en estos últimos una sensación de satisfacción plena, lo cual en un plano jurídico, es reflejo de la garantía de seguridad jurídica e inclusive, justicia social, promoviendo ahora el instaurar una cultura innovadora de eficacia total, donde los procedimientos y las estrategias son impulsadas por el talento humano dispuesto, porque es en este en donde recae la parte más importante de las organizaciones.

De esta manera, la cadena de una buena estrategia para incrementar la calidad en los servicios públicos se resume en:

- Planes, programas y actividades.
- Gobierno cooperativo en la implementación de políticas públicas que incentiven la búsqueda de la calidad.

- Enfoque basado en el cumplimiento de objetivos y metas por parte de las instituciones.
- Dirección basada en la optimización de los procesos.
- Mejora continua como programa de gestión de las administraciones del Estado.
- Evaluación de los resultados obtenidos, en aras de instaurar una retroalimentación.
- Ideal de una gerencia sustentada en principios como: eficacia, eficiencia, transparencia, idoneidad, y otros.

4.3. Herramientas y Metodologías para la Innovación en la Gestión Pública (Lean Six Sigma, Etc.)

La gestión gubernamental es perspicaz cuando en ella se involucra la obtención, estudio, investigación y comprensión de la nueva información desde una doble perspectiva: aquella que responde a un enfoque tecnológico, mediante la instauración o creación de algoritmos y mecanismos para su correcto aprendizaje, así como desde un punto de vista que engendra el propio entendimiento humano, utilizando para ello plataformas que incentiven la inteligencia en grupo, tanto dentro como fuera del aparato administrativo, pues a partir de estos dos componentes que simplifica la identificación anticipada de nuevas carencias de los grupos sociales, en aras de poder actualizar y modernizar las listas de prestaciones de índole pública y junto a ella, los métodos internos de funcionamiento, con lo cual se contribuye a un progreso mayor, donde por supuesto, está incluida la comunidad (CLAD, 2020).

Las dimensiones de esta innovación mencionada responden a distintos factores y/o procesos que estimulan y benefician su función dentro de la Administración Pública recaen según CLAD (2020) en:

- a) Una cualificación del personal superior en los puestos de relevancia dentro de las entidades estatales.

- b) El mantenimiento de una comunicación cooperativa entre dos ámbitos: el técnico y el político.
- c) La promoción y fomento de las interrelaciones e intercambio de perspectivas u opiniones en las distintas áreas administrativas.
- d) La instauración de zonas y períodos dedicados exclusivamente a la reflexión de las estrategias y a la anticipación de problemáticas futuras, donde adquiere relevancia la transformación y la invención.
- e) La accesibilidad e impulso por parte de las instituciones en la gestión y coordinación del sector público con el ámbito privado, en aras de promover nuevos enfoques de innovación participativa, lo cual se realiza a través de mecanismos de involucramiento ciudadano y de trabajo recíproco con las organizaciones sociales del sector empresarial, permitiendo con ello, trascender lo netamente estatal desde una gestión que incluya ambas vertientes de administración.
- f) Estructurar nuevos diseños de organización que se adapten y faciliten la ejecución ágil de los proyectos venideros.
- g) La implementación de estímulos o programas de reconocimiento para que los individuos bajo sus funciones públicas alcancen a innovar en las políticas y las prestaciones de servicios a la comunidad.
- h) Por último, la creación de unidades de estudio e investigación aplicados en la esfera gubernamental para asignar más recursos económicos que aseguren efectivamente su operatividad a largo plazo.

Puede apreciarse así, una distinción teórica respecto a la invención ciudadana (pública) sobre la innovación que deriva del aparato estatal (del servicio público), porque la primera se centra en dirimir las dificultades o conflictos que conciernen a la población, mientras que, la segunda como su nombre lo indica, procura proporcionar soluciones adecuadas para el correcto funcionamiento de la Administración Pública, para que posteriormente se simplifiquen las interacciones de los ciudadanos con el gobierno, creando por tanto, una consciencia respecto al propósito que se

persigue de mejoría, intuyendo la capacitación de calidad, todo lo cual ha sido expresamente delimitado por Aranguren (2022).

4.3.1 Lean Six Sigma (LSS)

La perspectiva que adopta Aranguren (2022) es la de la optimización, ampliando su noción debido a la aptitud de resolver eficazmente muchas de las dificultades que afrontan tanto las entidades como las instituciones de la actualidad, por esa razón, las corporaciones a escala global han decidido implementarla como una táctica empresarial para perfeccionar la calidad de los bienes y prestaciones, lo cual a su vez permite incrementar la eficacia de los procedimientos, elevar la complacencia del consumidor y acrecentar la rentabilidad, es decir, responde a un sistema íntegro mejorado, que se concentra en:

- Recabar los factores cruciales para la satisfacción del cliente-usuario.
- Incrementar la realización de iniciativas de perfeccionamiento.
- Utilizar extensivamente la información presente en el orbe empresarial, habilitando distintos recursos estadísticos.
- Medir los resultados desde el punto de vista operativo y económico.
- Verificar la eficacia obtenida en los resultados, involucrando una participación superior de la dirección y del personal.
- Llevar a cabo los proyectos y programas de la gestión por un personal instruido en la metodología, llámese expertos, profesionales, técnicos, especialistas, etc.
- Originar una transformación cultural orientada a la excelencia en el desempeño de una organización.

Puede decirse así, que las fases por las que atraviesa este modelo son cinco (5): definir, cuantificar, analizar, arreglar o mejorar y por supuesto, controlar, porque procura que la capacidad para instaurar nuevos objetivos incremente, los cuales estén caracterizados por la perfección o excelencia,

hasta el punto en el que los grupos sociales como clientes irremplazables no perciban en el servicio o producto recibido errores o fallas, pues los mismos se hacen imperceptibles para ellos, disminuyendo por tanto, los defectos de forma estructurada (Felizzola y Luna, 2014).

Para concluir, vale resaltar que, se trata de un esquema unificado, que facilita la puesta en práctica de la perspectiva integral mencionada anteriormente, la cual ofrece distintos beneficios o provechos como:

- 1) La exhaustividad y eficacia que rigen la resolución de problemáticas institucionales;
- 2) Ayuda a prevenir la formación de instancias paralelas que pretender llevar a cabo o ejecutar procesos de optimización en las funciones que derivan de una gestión;
- 3) Posibilita el desarrollo y progreso de una mentalidad con alto rendimiento, pues se direcciona en todo momento hacia la productividad y la complacencia del ciudadano-contribuyente y;
- 4) Extiende expresamente el alcance de perfeccionamiento en los proyectos planificados y efectuados mediante la conformación de grupos interdisciplinarios, procurando que exista una conexión entre los distintos indicadores de rendimiento que convergen hacia una meta general e inclusive, hasta internacional o global (Felizzola y Luna, 2014).

CAPÍTULO V

EL LIDERAZGO EN LA GERENCIA PÚBLICA INTEGRAL

5.1 Características del Liderazgo en el Contexto de la Administración Pública

La investigación referida a los deberes y responsabilidades de un Estado y su complejo aparato administrativo, el requerimiento de alcanzar una gestión pública eficaz, arroja la inclusión de cuatro roles esenciales que no puede obviarse u omitirse, todo lo contrario, cada uno de ellos es tan indispensable, que no puede hablarse de un correcto desarrollo y evolución nacional sin la interrelación y colaboración entre uno y otro, pues si algo se ha aprendido de la competitividad empresarial, es la necesidad de generar empleos de calidad, de ahí que, los cuatro pilares de la gestión y acción gubernamental se concreten en: planificación, cooperación, estructuración y ejecución, que de manera conjunta, son capaces de producir en el sistema, funciones idóneas que definen la actuación completa de un Estado y la percepción que recibe de ellas la ciudadanía (Pin, 2017).

En este escenario, el rol de los dirigentes y la capacitación que los mismos revisten, ha tomado relevancia, por abarcar la totalidad de los componentes de la entidad o institución estatal, entiéndase por estos los gerentes, trabajadores, ciudadanos y más, recorriendo por un trayecto que busca superar las prácticas arcaicas por estar arraigadas a lo largo del

tiempo y que han convertido a estos organismos en lugares improductivos, ineficaces, donde el desempeño financiero es escaso o inexistente, lo cual traducido en otras palabras, acarrea una insatisfacción del propósito y perspectiva para los cuales fueron concebidas, pues existe un ambiente laboral lleno de un personal estancado, incapaz de cumplir a cabalidad los cometidos planteados por no contar con principios, morales y compromiso institucional (Daza, 2015).

Bien lo expone Daza (2015), al comprender que las autoridades no sólo responden a cierto nivel jerárquico, sino también a una capacidad o aptitud para lograr influenciar al resto de personas que igualmente ocupan una posición en la organización, siendo este el factor determinante en la obtención de los resultados individuales, girando las expectativas, visiones y motivaciones en pro del bien común, siendo este el motor de todo el sistema gubernamental de gestión, de ahí que, se entienda entonces:

En la entidad pública, el líder tendrá la obligación de actuar de acuerdo con el marco legal que lo rige, ya que debe tener claro que solo podrá hacer lo que está explícitamente prescrito por la ley. Es así como el líder no es libre ni autónomo en la toma de decisiones, implementación de innovación o incluso en la reestructuración o modificación de estrategias ya establecidas. Por ende, la competitividad en las organizaciones públicas no es bien vista, ya que en ocasiones desmotiva y frena los esfuerzos de los líderes en la lucha por trascender y conseguir sus objetivos (Daza, 2015, p.47)

Así, la conducción efectiva exige, por tanto, una destreza notable conciliadora, la cual debe armonizar las aspiraciones de los participantes que intervienen en las acciones antes dichas, pues la ausencia de esta aptitud para actuar como vínculo entre las variadas áreas de interés, la gestión pública exitosa resulta inalcanzable, de ahí que, para conseguir los resultados deseados, es crucial poseer la facultad de atender y comprender los distintos segmentos de una gerencia progresivamente heterogénea,

donde se debe impulsar con preeminencia, el ámbito socioeconómico, ejerciendo con ello, las personas bajo la cualidad de líderes, un rol trascendental en el progreso de las comunidades, porque su labor implica conectar y facilitar las interacciones que conducen al mantenimiento y aseguramiento del bienestar común; estas personas son, en pocas palabras, arquitectos de puentes entre ideas y actores, construyendo un futuro compartido, convirtiéndose en catalizadores del desarrollo integral de la Administración Pública (Pin, 2017).

En el marco de actuación estatal, existen dos niveles jerárquicos en lo que respecta a la administración, entiéndase por estos los servidores y los funcionarios públicos que emprenden distintas funciones en el orbe gerencial, siendo ambos igualmente necesarios en las acciones efectuadas (Clemenza y Ferrer, 2004) pues se encargan de:

- a) El empleado debe cumplir con funciones netamente operativas, empíricas o profesionales, porque se encarga de llevar a cabo una labor dentro de cualquier institución u organismo del gobierno con la finalidad de satisfacer las necesidades y exigencias de la sociedad.
- b) El funcionario en cambio, se posiciona en un nivel jerárquico superior por tener en su haber el ejercicio de la toma de decisiones, ameritando que, para su investidura y responsabilidad sea percibida como tal, deba realizar un acto de posición respecto al gobierno y a la sociedad, pues independientemente de la decisión administrativa que dicte, las mismas traerán consecuencias tanto positivas como negativas para el Estado, ello en respuesta a la formación académica que ostenta que a su vez, le ha permitido adquirir buena experiencia.

Esto quiere decir, que un gestor público con una visión empresarial trasciende de la mera búsqueda de réditos económicos medidos en cifras de ganancias, es decir, que no sólo debe enfocarse en los resultados propensos a obtener, sino que, de forma prioritaria, debe atender las modalidades características de la institución o entidad estatal, en su manera más singular y exclusiva de gestionar, manufacturar, interactuar

y por supuesto, ofrecer el servicio, lo cual habitualmente se materializa en directrices y procesos mediante estrategias que demuestran cada vez más, ser cruciales para mantener la productividad y competitividad a largo plazo en el interior de la entidad (Clemenza y Ferrer, 2004).

Así, la parte directiva de la organización se constituye como el motor de la cultura de la excelencia, motivo que, en la esfera competencial requiere que constantemente se esté en búsqueda de la mejora continua en la determinación de su gestión, estableciendo con ello, una cultura de calidad -mencionada con anterioridad-, donde se trasmite al personal el compromiso con la prestación de los servicios o productos brindados a la comunidad, el cual debe ser percibido por ella de manera óptima, porque sólo de esa forma se cumple con el ciclo gestacional (Salim, 2001). Con esto en mente, las principales funciones que ejerce un líder son las siguientes:

- Deben priorizar los intereses y objetivos de la organización, exigiendo a su vez, el mismo compromiso por parte del personal que la conforma, pues los principios y valores mantienen relaciones sólidas con los ciudadanos, sociedad y el resto de agentes claves en el cumplimiento de los cometidos administrativos promoviendo, por tanto, la transparencia interna y externa de la gestión pública y con ello, la buena reputación a nivel político estatal (Salim, 2001).
- Impulsar el desarrollo de una democracia participativa, donde se creen espacios necesarios que incluyan la cooperación e intervención de los distintos actores en el diseño de políticas, programas, planes y estrategias, así como en la manera de implementarlos de forma idónea (Salim, 2001).
- Instaurar una cultura de mejora continua, que se encuentre basada en la búsqueda de la innovación y el estímulo a la transformación, lo cual debe orientarse a la adaptación en todo momento de las necesidades de los ciudadanos y los distintos escenarios de evolución y oportunidad que se van presentando con el paso del tiempo, adquiriendo en este punto, relevancia el capital humano y la óptima gestión de las fuentes de

conocimiento que dentro de la organización puedan ser aprovechadas (Salim, 2001).

5.2 Liderazgo Transformacional Vs. Transaccional en el Sector Público

Noriega (2008) ha especificado que la noción de liderazgo debe entenderse necesariamente desde dos perspectivas o puntos de vista:

- 1) En principio, como una cualidad que posee una persona, que es innata a su propia condición humana y que va perfeccionándose con experiencia y;
- 2) Como una función dentro de una organización, sistema o sociedad, vale decir, como un requerimiento para obtener un correcto ejercicio en distintas ocupaciones, generando por tanto, provechos y beneficios en todo el ciclo operacional e inclusive, en las propias actividades que realizan quienes forman parte de ella.

Partiendo de esta relación que existe entre la directiva y las demás personas que también desarrollan funciones en la organización, y la corresponsabilidad que existe respecto a los cambios y resultados que persiguen como reflejo de los cometidos en común que comparten (Noriega, 2018). El impacto que de él deriva atiende necesariamente al tipo o modelo de liderazgo que se haya adoptado, pues a partir del mismo se delimita el lugar, las personas y los cometidos pretendidos. Los principales enfoques -y pudiere decirse que los más modernos- recaen en:

- a) **Transformacional.** Es un método que convierte a los colaboradores, porque busca incitarlos a trascender sus requerimientos e intereses inmediatos, enfatizando en el desarrollo y progreso individual, sea en la esfera personal o laboral y en el fortalecimiento de las entidades u organismos gubernamentales, de ahí que, se faculte al líder para que sea este quien aproveche y maximice las capacidades de cada uno de los funcionarios-asistentes, de manera de ejecutar un encargo o la ocupación propiamente mediante mejores ideas, consiguiendo a

partir de ello, resultados más favorables en aquellas etapas de crisis o inestabilidad que afronte la organización.

El centro de este enfoque entiende al líder como un agente de cambio, quien es capaz de promover el compromiso y responsabilidad del equipo, para lo cual pretende concretarlo mediante la instauración de relaciones donde las actividades realizadas a raíz de ellas estén dotadas de significación, tomando como asistencia las cualidades, valores y principios que mantiene el personal, así como el propio líder respecto a ellos (Varela, 2010). Esto en el campo de los resultados organizacionales se demuestra a través de la inspiración y la búsqueda de interés constante, pues acá se considera al trabajador como una persona -que es lo que es- y no como una herramienta laboral, por más que su fuerza esté puesta en una esfera ocupacional (Lupano y Castro, 2011).

Entonces, el líder transformacional estimula intelectualmente al trabajador, tiene en cuenta sus ideas, motiva e inspira para hacerlo participe en las derivaciones de la organización (Rozo y Abaunza, 2010). Por ello, las características que lo definen se centran en: consideración individual o personal, incentivos sobre las aptitudes de quienes trabajan en ella, buen trato y por supuesto, motivos que incrementen la inspiración de todos, resumiéndose en:

- Influencia idealizada, generando apego por parte de los seguidores respecto a su líder.
- Estimulación inspiradora, por instaurar visiones vivificantes y comunes entre todos.
- Consideración personal y/o única.
- Motivación intelectual, incrementando el pensamiento creativo, crítico y original.

Asimismo, lo manifiesta Valera (2010) quien considera que es un modelo del cual derivan extensos beneficios, puesto que, el dirigente se transforma en un referente para el resto de funcionarios, quien fomenta

un espacio colaborativo en el que se cultivan aptitudes interpersonales incrementando, por tanto, la autoconfianza de ambas partes -líder y seguidores- lo cual consecuentemente, acarrea logros y provechos significativos para la institución, configurando una visión compartida donde impera una cultura caracterizada por el compromiso, lealtad y motivación en dos dimensiones: la personal y la colectiva, siendo que, las dos son importantes para el cumplimiento de los fines propuestos.

b) **Transaccional.** Emplea estrategias que impulsan a los colaboradores a desempeñarse mediante el ofrecimiento de gratificaciones o en su defecto, a través de la advertencia de la imposición de sanciones o la asignación de responsabilidades documentadas, de ahí que, se delimite de manera exhaustiva los requisitos que se ameritan para poder culminar un encargo, pues se trata de una gestión por excepción, es decir, señalando únicamente las deficiencias de los seguidores, en este caso, de los funcionarios, donde se obtiene una adhesión efímera y provoca una inseguridad para innovar, sin que las personas asuman riesgos para alcanzar objetivos entre todos.

Según Contreras y Barbosa (2013), es un modelo que tiene raíces tradicionales, donde el dirigente utiliza el poder para recompensar o condenar a los trabajadores en función de su rendimiento, sin ir más allá de las tareas o actividades encomendadas, porque para él, su enfoque recae únicamente en el flujo normal de las operaciones, sin considerar en su juicio el desarrollo e innovación estratégica, porque lo que pretende es evaluar de forma directa, el cumplimiento de las acciones exigidas, sin valorar objetivamente, los deseos y necesidades de los seguidores, por esta razón se desarrolla mediante:

- Una recompensa contingente, realizada mediante intercambios continuos y recíprocos, constituyendo una categoría de transacción constructiva, y que generalmente, procura incentivar significativamente a los trabajadores

- Bien puede recaer en una administración por excepción activa, la cual se configura cuando el líder interviene con la finalidad de efectuar correcciones mediante críticas negativas, es decir, cuando este detecta las deficiencias, errores o fallas para posteriormente implementar mecanismos de resolución eficaz.
- Liderazgo pasivo-evitador, que se efectúa únicamente cuando se ha producido una falla significativa, ameritando una corrección inmediata.
- Y por último, puede consistir en una dirección de excepción pasiva, que no presenta muchas complicaciones, porque solo requiere la intervención del dirigente cuando se han ocasionado problemas.

Paralelamente, Durán y Castañeda (2015) expresan un rasgo distintivo de este tipo de liderazgo, aludiendo que el mismo emprende su funcionabilidad en razón a una potestad administrativa y sobre ella es que puede dentro de la institución, entidad u organismo estatal recaer la validez de sus actuaciones, es decir que, las labores recaen entonces en parámetros de rendimiento o desempeño, instaurando para ellos, un conjunto de estructuras para ser divulgadas con sus colaboradores y que sean estos quienes la coloquen en práctica, entiéndase como nuevas etapas, métodos, esquemas de retribuciones, entre muchas más, cuadro en el cual no toma en consideración que la ejecución de las mismas pueden traer consigo repercusiones en el ámbito social y afectivo del vínculo que lo une, generando así, un descontento por la falta de estímulos y complacencia en el entorno laboral, procurando remediarlo mediante promociones, gratificaciones y compensaciones.

5.3 El Rol del Líder en la Construcción de una Cultura de Integridad y Transparencia

Ante escenarios críticos, la solidez moral de las instituciones se posiciona como una necesidad apremiante, por cuanto ejerce una notoria repercusión en el panorama empresarial (tanto público como privado), más aún en la repartición de bienes y en los servicios prestados como

recurso esencial para la práctica a cabalidad de las prerrogativas que son inherentes a la condición humana. Así, cuando las entidades poseen una rectitud e idoneidad incuestionable, los desafíos se confrontan con mayor paridad y justicia distributiva, por esta razón, el acceso de los medios es facilitado para quienes más lo requieran, pues de lo contrario, la fragilidad organizacional, junto a la carencia de probidad agudiza las crisis y adversidades, lesionando directamente las libertades fundamentales de los ciudadanos (Durán y Castañeda, 2015).

Quiere decir que, la integridad en este contexto se erige como una fortaleza que combate la desigualdad y la injusticia, su ausencia propicia netamente la concentración de recursos en detrimento en razón a las personas más vulnerables, por ello, la implementación de un sistema institucional íntegro garantiza la transparencia y la rendición de cuentas como elementos esenciales para instaurar y mantener una gestión eficiente garantizando, por tanto, el bienestar social en tiempos de dificultad, razón por la cual, habría que proporcionar e implementar un marco de acción donde la promoción realizada recae es en la integridad pública, entiéndase necesaria por la lucha contra la corrupción que actualmente azota la gestión de un Estado, siendo que, se presenta como un instrumento que permite establecer los objetivos, lineamientos y estándares que deben cumplirse en las instituciones donde son llevadas a cabo las acciones gubernamentales, ya que sólo así pudiera hablarse de un liderazgo sólido, que fomente la eficiencia y participación del sistema (Bass, 1998).

De esta manera, el aseguramiento de este modelo recae precisamente en la esfera directiva donde es apreciable el marco de liderazgo bajo el cual se actúa, motivo que amerita ser puesto en marcha, para así lograr un sistema coherente y coordinado en toda la administración pública, ya sea, por ejemplo, designando a ciertas personas que se encarguen de analizar cuáles son las estrategias requeridas para prevenir la corrupción como componente principal atentatorio a la integridad y transparencia de la gestión, estableciendo unidades específicas que sean las responsables de

coordinar las medidas pertinentes dentro de cada una de las instituciones o entidades públicas (Bass, 1998).

Así, el concepto de integridad mantiene dos dimensiones:

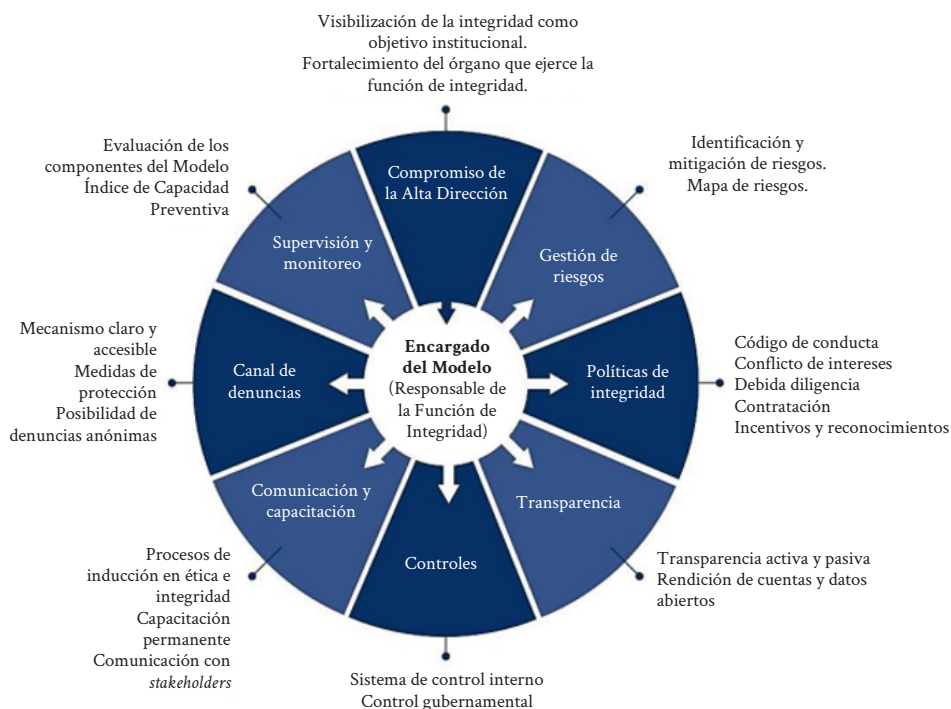
- 1) Una personal, por cuanto supone una práctica honesta, respetuosa y digna para actuar en base de valores y principios y;
- 2) Una social y política, porque implica es un desempeño ético de los individuos que conforman una organización respecto a las relaciones que se establecen o instauran en su representación con la ciudadanía, llámese sector público o privado, por esta razón, puede decirse que los enfoques que de aquí se derivan se entienden como:
 - Desempeño por parte de los servidores y funcionarios públicos dentro de un marco ético.
 - Estándares de cumplimiento para lograr regular la actuación de las entidades e instituciones del Estado.
 - Atenuar los riesgos que pudieran conducir o facilitar prácticas u operaciones contrarias a la ética bajo enfoques corruptos.
 - Actuación preventiva, donde exista una debida diligencia en aras de manifestarse de manera oportuna.

Con ello en mente, puede resumirse que, el objetivo o finalidad recae en la proposición de acciones para enfrentar comportamientos incorrectos, razón por la cual tiende a evaluar y fortalecer el rendimiento ético de los funcionarios públicos y así priorizar el interés general por encima del individual o personal, donde la buena gobernanza toma un papel protagónico para incrementar el valor público. Vale decir entonces, que la cultura de probidad gubernamental es concebida como la manifestación de conocimientos y acciones que conjuntamente son desarrolladas en una entidad en la que se obra de forma congruente, alineada a sus principios institucionales y por supuesto, en consonancia con la observancia de los fundamentos, obligaciones y reglamentos que se encuentran dirigidos hacia el aseguramiento del bien común, combatiendo la deshonestidad

dentro de los niveles de desempeño estatal (Presidencia del Consejos de Ministros [PCM], 2021).

Figura 6

Componentes del Modelo de Integridad



Nota. Adaptado de Informe del ICP Anual 2023 del Poder Ejecutivo y de todo el sector público.

5.3.1 Componentes

1) **Compromiso de la Alta Dirección (liderazgo)**, pues son las autoridades las que en un principio deben garantizar las condiciones necesarias para el fortalecimiento de una cultura integral en las instalaciones de la entidad, comenzando con la inclusión de la misma como un objetivo esencial y fundamental en la gestión pública.

- 2) **Administración de riesgos**, porque se amerita que se determinen cuáles son las amenazas potenciales en el plano de la integridad pública, mitigando con ello cualquier acción u omisión que trasgreda y vulnere los enunciados de ella en la provisión de servicios.
- 3) **Políticas éticas**, con la constitución de estándares de cumplimiento y responsabilidad como parte de la estrategia gubernamental, formulando para ello lineamientos de prevención y códigos deontológicos o de conducta.
- 4) **Transparencia**, donde la agenda sea de datos abiertos y exista una constante rendición de cuentas.
- 5) **Controles internos y externos** mediante la realización de auditorías, que permiten la correcta gestión de los recursos y de la prestación de servicios.
- 6) **Comunicación y correcta capacitación**, para que así los valores de la entidad sean garantizados, promoviendo un clima ético y erradicando de manera directa las conductas contrarias a ello.
- 7) **Implementación** de un canal donde puedan llevarse a cabo denuncias, en el entendido de que los ciudadanos deben conocer los mecanismos establecidos para asegurar un correcto funcionamiento.
- 8) **Supervisión y control** que permitan monitorear los componentes del modelo para luego efectuar las correcciones pertinentes (Mendoza y Ortiz, 2006).

5.4 El Impacto del Liderazgo en la Motivación y el Desempeño de los Empleados Públicos

En una organización, las personas que ocupan una función poseen variadas necesidades, de modo que las mismas han de ser impulsadas por diferentes motivaciones, lo cual a su vez atiende al momento y a la situación que esté atravesando, pues la misma va a influir en el estado de ánimo

y, por ende, en los resultados obtenidos, pudiendo ser estos positivos o negativos (Chiavenato, 2006). En este escenario es que cobra relevancia la palabra liderazgo, por ser una actividad y proceso que influye directamente en desempeño voluntario de los agentes respecto al cumplimiento de los objetivos, para así alcanzar las expectativas tanto internas como externas, porque de ello depende la satisfacción de la ciudadanía como protagonista característico del ciclo de gestión quienes, a través de su percepción, podrán determinar si el servicio o producto brindado es de calidad o no.

De acuerdo con Zayas y Cabrera (2012), el líder tiene la obligación o deber de gestionar, programar, estructurar y suministrar los datos necesarios para mediar, valorar y a su vez estimular al colectivo mediante gratificaciones o reconocimientos, porque su posición es la de un conductor que tiene como aptitud exhibir las potencialidades del resto, así como también equilibrar sus flaquezas, porque debe saber autoanalizarse para luego comprender en su modo de dirección, la identificación de aquellas aspiraciones individuales y colectivas de la institución, para así optimizar la aportación que cada uno de ellos realiza en la agrupación, pues se trata de un guía que si bien está condicionado por la noción e imagen que posee de sí mismo, no es menos cierto que, ello debe trasmitirse en impulsos e incentivos respecto al resto de individuos que igualmente poseen una aptitud para ejercer funciones dentro de la estructura administrativa, permitiendo que su rendimiento sea constante y adecuado.

Por esta razón, los nuevos aspectos de la sociedad globalizada, exigen el fortalecimiento del perfil de los líderes del sector público, que deben necesariamente atender las demandas de una sociedad que cada vez es más compleja, siendo oportuno para ello, combinar las competencias como parte de la esencia práctica de una dirección, junto a la toma de decisiones como marco principal de acción. Conviene así mencionar, que son diversos los tipos de líderes que existen y, por tanto, son distintos entonces los enfoques que cada uno tiene para impulsar el rendimiento de las personas sometida a su cargo (Pin, 2017), encontrando:

- 1) **Colectivo.** Espera lograr que sus colaboradores actúen conforme a sus propias normas y no respecto a las que han sido definidas previamente por la organización, pues sabe que puede evadir las sanciones que le pudieren ser impuestas, lo que constituye entonces un tipo de dirección arbitraria, porque las normas son tan limitadas que no permiten la participación de quienes se encuentran laborando “para él” recayendo únicamente el dominio y control de la información gerencial sobre su persona, la cual puede ser utilizada según su conveniencia y necesidades individuales, desplazando con ello, el bienestar común que debe predominar.
- 2) **Orientativo.** Tal como su nombre lo indica, suele ser más visionario, permitiéndose en su actuación la motivación, porque sabe que a través de ella puede lograr los objetivos propuestos, definiendo para ello estándares y estrategias acorde a la visión corporativa que busca ante todo momento, hacer cumplir.
- 3) **Afiliativo.** Procura mantener una armonía en base al establecimiento de buenas relaciones con las personas con las que trabaja y comparte espacio de trabajo, pues la capacidad que posee le permite atender las necesidades con soluciones oportunas y directas, incentivando a sus colaboradores a tomar acciones igual de eficientes, de ahí que suela hacer hincapié en la retroalimentación organizacional mediante resultados positivos.
- 4) **Participativo.** Porque antes de actuar consulta con sus compañeros las ideas, propuestas y decisiones que lidera, su posición es netamente democrática, ya que brinda la oportunidad para expresarse activamente en los intereses de la gestión, de ahí que la comunicación sea bidireccional y que cobre tanta importancia en este enfoque, porque permite aumentar la capacidad de autocontrol entre los trabajadores, quienes trabajan con mayor responsabilidad.
- 5) **Imitativo.** Debido a que, busca fijar estándares de excelencia que sean exigentes, sin embargo, ello a veces puede ocasionar resultados contrapuestos al clima organizacional que pretende instaurarse, pues

en ciertas ocasiones es un modelo que genera acoso en el equipo de trabajo (Pin, 2017).

En esta faceta Arias y Romo (2008) indican que, el dirigente centra su atención principalmente en la superación de las dificultades que pudieren presentarse en el ambiente laboral, limitando por tanto el rendimiento de quienes ejercen funciones allí, de modo que, impulsa a los colaboradores o seguidores a concebir novedosas maneras para reflexionar acerca de lo ocurrido, fomentando para ello, la inventiva y originalidad del equipo, quienes deben tener un claro interés de resolución respecto a las dificultades o circunstancias que emerjan de la entidad administrativa. Asimismo, impulsa la aplicación de propuestas distintas que anteriormente no habían sido aplicadas, porque el ingenio es lo que resulta relevante ante las equivocaciones que se presenten, detectando respuestas que bien al principio no se expresaron, ello no obsta a que las mismas sean aprovechadas de manera constructiva en la organización.

Bien lo dice Stoner et al. (1994) al entender el desempeño laboral “como la manera en que los integrantes de un grupo de trabajo ejercen sus funciones de manera óptima y eficiente, teniendo como finalidad lograr llegar a las metas grupales respetando las normas establecidas por la empresa o institución” destacando, por tanto, algunas dimensiones que son determinantes en optimización del mismo a través del trabajo que realice un buen líder:

- Capacitación y adecuado manejo de las herramientas.
- Buen desenvolvimiento con el personal, cultivando relaciones que contribuyan a la obtención de un buen resultado.
- Calidad en los resultados derivados del trabajo en equipo, medidos cuantitativa y cualitativamente.
- Estabilidad emocional para no alterar el clima de la gestión pública.
- Habilidades en el ejercicio de las funciones.

CAPÍTULO VI

ÉTICA Y TRANSPARENCIA EN LA GERENCIA PÚBLICA

6.1 Ética Pública como Pilar Fundamental de la Gerencia Pública Integral

Abordar el concepto de ética en la función pública engendra más allá de la idea de la existencia de un código moral singular que pudiera aplicarse expresamente en este ámbito, hace referencia a ese deber de ser ejercido y materializado en el sector estatal, lo que conlleva por parte de los funcionarios una conciencia completa en las conductas que cada uno realiza en el aparato gubernamental, las cuales se manifiestan en acciones tangibles dirigidas al provecho de la sociedad o de la colectividad misma.

Esto implica alcanzar un sentido de responsabilidad donde el servidor público asume las consecuencias de sus decisiones y actos, demandando por tanto un compromiso de transparencia en la gestión, donde la rendición de cuentas asegura la rectitud, honestidad y diligencia en el ejercicio de las actividades gerenciales, buscando prevenir la corrupción, el abuso de poder y por supuesto, un conflicto de intereses, lo cual traería consigo una inseguridad y desconfianza permanente por parte de la ciudadanía en las instituciones, en vez de incrementar los cimientos que constituyen el Estado de Derecho, con lo que se garantiza su funcionamiento interno y externo (Rowland, 1998).

Entonces, es una noción que señala los principios y valores que constituyen el deber ser aplicable en la conducta del hombre que ostenta aptitud para desempeñar un papel dentro del aparato gubernamental, por concebirse como un área de conocimiento que es aceptada universalmente, porque su centro se rige por la actuación humana, sea que la misma se realice en una esfera individual y particular o también cuando se traslada bajo el foco profesional, pudiendo estar conectadas y alineadas al cumplimiento directo de un deber (Rowland, 1998).

Según Acosta et al. (2021) existe un gran porcentaje de la sociedad que percibe de forma negativa y adversa el quehacer gubernamental por los extensivos aspectos que involucran corrupción, arbitrariedad y ambigüedad tanto en el funcionamiento interno como en la exteriorización de él mediante la toma de decisiones, lo cual expone una cultura deficiente y una nula transparencia del sector público, generando una imagen y desempeño reprochable para las comunidades. Lo antes dicho en la esfera de la Administración Pública y en el plan de acción de las distintas instituciones y entidades que la conforman es contrario a la actitud que debe asumir la persona servidora, quien debe ajustar su comportamiento a un conjunto de normas, reglas y lineamientos de índole moral y ético, que refleje a su vez, el orgullo que supone pertenecer a la función estatal, y brindándole un servicio a la ciudadanía.

En esta tarea cobra relevancia la participación de distintos actores, quienes tienen la obligación de hacer cumplir el plan de acción principal, donde las funciones están delimitadas por ideales de mejora continua, fortalecimiento y cumplimiento de deberes éticos en los servicios gubernamentales, con los cuales se persigue instaurar una prevención de conflictos mediante los cuales el marco de las disposiciones legales sea contrariado hasta el punto en que el manejo transparente de los recursos sea abatido por un complejo de quejas y denuncias que colocan en duda la consolidación y evaluación de la rendición de cuentas, abriendo paso a las prácticas de corrupción e impunidad, razón por la cual, la implementación de acciones de gobierno son de suma importancia, donde la era digital y el aprovechamiento de las

tecnologías de información adquieren protagonismo, pues ellas también ayudan a combatir, prevenir y sancionar las conductas ilícitas que en el marco de la actuación de las instituciones, organismos y entidades son llevadas a cabo de manera provechosa y antiéticas (Acosta et al., 2021).

Así, la moralidad practicada por los empleados del Estado exige una transformación esencial en las disposiciones que asume cada persona, la cual llega a materializarse en aquellos hechos son percibidos y que son entendidos bajo el foco del bien o beneficio común; dicho de otro modo, concierne al despliegue de la probidad por parte de los funcionarios públicos o bien, como lo apuntó Aristóteles, no se instruye en la ética para dilucidar qué es la virtud, sino para lograr cultivarla, porque mediante ella, los mandatarios pueden discernir entre la equidad o la iniquidad de los grupos sociales como beneficiados, de ahí que, a través de ella se enaltezca la cultura cívica, porque en vista de ello que las personas encuentran un bienestar individual y consecuentemente, una armonía con el resto, razón por la cual los funcionarios pueden acometer iniciativas favorables en todo instante, ante cualquier coyuntura, por ardua que esta sea (Díaz, 2016).

6.1.1 Objeto de la Ética Pública

Bien lo expone Bautista (2015), para quien el fin principal recae en la búsqueda de cultivar de manera constante, la inteligencia en valores, en aras de moderar el carácter de los gobernantes y funcionarios, lo que, a su vez, cambiaría la percepción de los ciudadanos respecto a la conducción de los asuntos de un Estado, por ello, es constatable al señalar que el objeto de esta ciencia recae en esa transformación de concepción, mentalidad y pensamiento por cuanto:

(...) Lograr que las personas que ocupen un cargo público lo hagan con diligencia y honestidad como resultado de la deliberación. La asimilación de valores, la madurez de juicio, la responsabilidad y el sentido del deber son sus parámetros. La adopción verdadera de la ética, por un lado, motiva a la

gente que está en situación de pasividad y por otro, permite un cambio de concepción, de actitud psíquica, de mentalidad cuando hay pensamientos y actos corruptos (p. 68).

Se visualiza de esta manera que, cualquier persona partícipe del aparato estatal debe interiorizar que el servicio a la ciudadanía es entendido como esa labor del gobierno destinada a atender las exigencias y menesteres de los ciudadanos-usuarios-contribuyentes que forman parte del Estado, por ello, cada una de estas personificaciones tiene una deuda con el entorno social al que pertenece y con el cual guarda una identidad, ostentando por consiguiente una obligación con la colectividad, que más allá de cumplir, debe regirse por él en todo momento, pues implica necesariamente un respeto por los derechos y necesidades de la población, según Bautista, (2015) lo cual se consigue al:

- Evitar realizar cualquier acción que perjudique el bienestar común y que contraríe los principios y cimientos de la administración.
- Promover y estimular a los empleados públicos a conseguir resultados superiores en la provisión de servicios.
- Disuadir la corrupción y las prácticas fraudulentas,
- Restaurar la credibilidad ciudadana.
- Interiorizar los valores y principios éticos y/o morales en las instituciones gubernamentales.
- Fortalecer el tejido social y el sistema democrático a través de la implementación de una buena gestión.
- Construir una sociedad más justa y equitativa.
- Incrementar los mecanismos de control con los cuales se pueda corregir cualquier conducta que contravenga las convicciones del Estado.
- Cultivar una cultura ética que permee todas las acciones de los servidores públicos.

- Generar una administración pública más eficiente y confiable, capaz de responder a las necesidades de la ciudadanía.

Tabla 2

Ventajas de una Gestión Basada en Valores

Ventajas del Fomento de Valores	
En los servidores públicos	En las instituciones
Fortalece y reivindica la dignidad de los profesionales del servicio.	Fortalece los valores y la filosofía de la institución.
Despierta el espíritu de cooperación, comunicación y cohesión de grupo.	Genera identidad de grupo.
Eleva la moral y fomenta la motivación	Permite recuperar la confianza de los ciudadanos.
Crea disposición para la resolución de conflictos.	Optimiza el uso de los recursos públicos. Evita el despilfarro de recursos.
Fortalece la conciencia sobre lo público.	Frena o pone un dique a la corrupción.
Forma personal responsable y eficaz en sus tareas.	Fortalece el papel de los funcionarios de carrera frente a los políticos con fines diferentes a los del Estado.
Forma personal que ejercita el autocontrol.	
Incorpora y/o fortalece, cuando ya existen, principios y valores.	Permite contar con reglas claras que dirijan a los miembros.
Aclara los pensamientos ante situaciones de duda o dilemas.	Logra mayor alcance de los objetivos y metas en los servicios públicos.
Otorga madurez de juicio.	Evita prácticas obsoletas.
Reitera los fines del Estado mediante el espíritu de servicio.	Injecta dinamismo y buen ambiente de trabajo.

Nota. Adaptado de La Ética en la Gestión Pública: Fundamentos, Estado de la Cuestión Y Proceso Para La Implementación De Un Sistema Ético Integral En Los Gobiernos, Bautista (2007).

Entonces, la ausencia de probidad no solo perjudica la reputación de una entidad privada, sino que reviste de una gravedad superior cuando involucra a un funcionario estatal, dado que, ello desencadena un conjunto

de acontecimientos que originan pesquisas judiciales, así como onerosos litigios que generan una completa erosión de la credibilidad de la ciudadanía en las instituciones u organismos del Estado, que teóricamente, están en la obligación de servirla. Se trata, en última instancia, de percibirlos como focos de corrupción y, lo que es peor, esta concepción es generalizada, cuando, en realidad, no todas actúan de la misma forma y son gestionadas por individuos de elevada integridad moral que, además, están sujetas al escrutinio de los organismos del Estado encargados de su supervisión y fiscalización, pero que, en la mayoría de los casos, no ejercen un control riguroso y continuo en muchas dependencias estatales (Bautista, 2007).

6.2. La Lucha contra la Corrupción y el Rol de la Transparencia en la Gestión

La transparencia es un criterio de calidad en la gestión de los bienes, sobre los que existe un interés público, para lo que se hace necesario diseñar mecanismos que eviten los conflictos de interés y hagan transparente la contratación. Pero la calidad exige además que el trabajo de la institución esté decididamente orientado hacia la gestión eficaz de sus recursos. Una gestión responsable debe equilibrar, por tanto, la transparencia con la eficiencia (Solarte R., 2003, p. 86).

Por ello, dentro del marco de las actuaciones estatales, es entendida como la obligación acreditada al Estado propiamente de proveer información de manera sistemática a los ciudadanos bajo su condición de gobernados, siendo que, la misma debe ser explícita para que cada uno de ellos pueda adquirir conocimiento no sólo de lo que hace un gobierno, sino a su vez, de la manera en que lo hace, para así lograr comprender el motivo por el cual fueron tomadas o deliberadas distintas decisiones (Solarte, 2003).

Según López (2001), es un concepto que está directamente ligado a la promoción de un reequilibrio en las relaciones que se forman, ello porque el poder es transformado una vez es sometido a la crítica pública, y por consiguiente, se perfecciona un control social respecto a determinados

aspectos de la misma índole, además que, su inclusión invita a las personas partícipes en el ejercicio de tal poder a asumir una posición activa de protagonistas, donde la transparencia es la clave inmediata de la ciudadanía sobre la administración gubernamental, compensando por ende, las asimetrías de dominio que pudieren configurarse en la determinación de las decisiones referidas a la prestación de bienes y servicios públicos.

Contrario a ello, Stiglitz (2002) sostiene que proceder de manera secreta, sin ningún tipo de rendición de cuentas o de argumentación respecto a las actuaciones efectuadas, pone en tela de juicio la seguridad nacional, por tanto, la misma no puede estar sujeta a una estrategia donde los grupos particulares de personas no pueden exteriorizar sus intereses al margen de un escrutinio público, razón por la cual cobra relevancia la visualización de la transparencia como un mecanismo o recurso de responsabilidad, y que a su vez, permite revalidar la conexión que tiene tal concepto con un paradigma de democracia.

Esta responsabilidad mencionada se refleja en dos vertientes:

- 1) A través del poder mantiene el Estado para poder fiscalizar y con ello, sancionar por parte de los ciudadanos cuando así resulte oportuno y,
- 2) El deber que recae en la administración pública de explicar y justificar cierto desempeño, donde el uso de la autoridad de los agentes ha cobrado relevancia, con lo cual, resumidamente puede decirse que existe una remisión a la ciudadanía y a su participación en el control social de la gestión al mismo tiempo que, incumbe la intervención de los agentes públicos y su expreso deber de informar sobre los procesos de las decisiones y los resultados que de allí derivan.

Entonces, el secreto no solo encubre las imperfecciones de la administración de un Estado, sino que también puede exacerbarlas, así lo expresa Stiglitz (2002), quien señala en principio, que es un aspecto que obstaculiza el establecimiento de acuerdos confiables así como intensifica la rivalidad, generando un perjuicio y restringiendo la disponibilidad de los datos, en el

entendido que, si existiera menos secretos no solo se incrementaría el causal informativo, sino que también disminuirían las actividades que originan y persiguen un flujo de comunicaciones deformada o distorsionada, lo que quiere decir, es que si existe una limitación respecto a lo que comunica la administración, existe entonces un recurso precario creando en los individuos un incentivo artificial que al final, afectaría indudablemente la transparencia que pretende buscarse de forma explícita, pues la ausencia de esta incrementa tanto la impresión como la certidumbre de que la información es desigual.

Por esta razón, si se mira desde otra perspectiva, puede la transparencia convertirse en un incentivo a la mejora del desempeño que caracteriza a una institución o entidad gubernamental, lo cual se realiza a través de esa presión que existe por parte de la sociedad, incrementando a partir de ella el valor, reputación y publicidad sobre los efectos obtenidos en la organización, constituyéndose un sistema que es percibido bajo connotaciones eficientes y eficaces, y que a su vez, incentiva a los dirigentes a informar las acciones políticas, porque en caso de no ser así, las reacciones y los cuestionamientos sociales incrementarían hasta el punto de exteriorizar una conducta negativa respecto a situaciones arbitrarias de los recursos públicos y los servicios brindados a partir de ellos (Motta, 2003).

La socavación de los fundamentos económicos, de la confianza acerca de la gestión pública y de la falta de claridad en los asuntos que derivan de ella, trae consigo la distorsión de la figura del propio Estado de Derecho y de las bases democráticas sobre las cuales debe establecerse, lo cual a su vez frena la creación de sociedades prósperas y equitativas, de ahí que, la gestión económica para no adentrarse en un campo de corrupción amerite:

- Mantener relaciones imparciales con la economía.
- Evitar conflictos de intereses, sobre todo entre instituciones de un mismo nivel.

- Velar porque las actividades realizadas por los funcionarios públicos sean eficientes y estén, por consiguiente, bien remunerados.
- Instaurar un proceso presupuestario que sea abierto, con controles firmes de gasto.
- Establecer un sistema tributario completamente eficiente, evitando atrasos presupuestarios.
- Mantener plena transparencia en las operaciones del gobierno (Motta, 2003).

Visto lo anterior, la corrupción es entendida como un suceso en el que un empleado gubernamental se ve incitado a obrar de una manera que es contraria a las normas establecidas del sistema con el fin de beneficiar netamente intereses privados a cambio de una retribución o contribución, es decir, se considera corrupta aquella conducta que se desvía de la que se espera de quien desempeña una función dentro de la estructura del Estado, pues se constituye como una forma específica de ejercer presión, la cual se caracteriza por ser ilícita, ilegal e ilegítima.

6.2.1 Causas de la Corrupción

- 1) **Formales.** Hace referencia al aspecto técnico porque no existe una clara delimitación entre la esfera pública y la esfera privada, entiéndase por esta la personal, de ahí que, se perciba a su vez, una inoperancia en la práctica gubernamental.
- 2) **Culturales.** Refleja el grado de tolerancia respecto a la corrupción por parte de los grupos sociales, pues en ocasiones existe una moralidad del lucro privado por sobre la moralidad cívica.
- 3) **Materiales.** Se perciben en aquellas situaciones que dan lugar a escenarios corruptos, porque la brecha que existe entre el ordenamiento jurídico interno y el orden social activo o vigente son distintas que ocasionan un desequilibrio entre una y otra (Rowland, 1998).

6.3 Buenas Prácticas en la Rendición de Cuentas y el Control Ciudadano

En el ámbito administrativo, la noción de justificación está vinculada directamente con la implementación de un régimen que es representativo y, específicamente, con un procedimiento donde la autoridad que deriva de la misma es cedida, en el entendido de que, se refiere a un tipo particular de conexión que existe entre el poder político y la población en un modelo de democracia representativa, caracterizada por la transferencia periódica de dominio que los electores efectúan en casa sufragio, lo cual es un aspecto diferenciador respecto a los gobiernos dictatoriales o con modalidades contrarias a la libertad y democracia, donde debe imperar necesariamente el esquema institucional de legitimación, enfocado en garantizar la obligatoriedad y la sensibilidad de respuesta de los delegados (Rowland, 1998)

Esto quiere decir, que en este marco de actuación se alude a la capacidad de compeler a los empleados estatales a que, notifiquen y expliquen su proceder, resoluciones y direcciones, ya que, eventualmente, pueden ser penalizados por su desempeño, porque la rendición de cuentas de cuentas se posiciona como una interacción definida o compuesta por tres elementos:

- 1) En principio, se trata de un tipo de justificación administrativa externa, porque implica un acto de inspección o supervisión por parte de un organismo o entidad ajeno a aquel en que ocurre la actividad sujeta a evaluación o examen;
- 2) Es una función que a su vez comprende una comunicación recíproca, porque amerita una solicitud de declaraciones, una contestación e inclusive, una enmienda y;
- 3) Implica la facultad por parte de una instancia superior para requerir de otra información, explicación y detalle minucioso, en el sentido de que, quienes solicitan el examen lo realizan en virtud de detentar la potestad

para hacerlo, así como, llegado el caso, para también aplicar sanciones cuando sea necesario (Bautista, 2007)

6.3.1 Funciones de la Rendición de Cuentas

- a) **Generalización de confianza en la democracia**, pues es un tipo de gobierno que requiere de un conjunto de mecanismos e instrumentos de control y supervisión respecto de la gestión pública que está encargada de proveerle al ciudadano un seguro institucional contra eventuales comportamiento irresponsables por quienes ejercen una ocupación allí, lo cual es realizado a través de auditorías, defensorías, contralorías, y todo instituto capaz de garantizarle a la dimensión social la confianza que ha depositado y que la misma se va visto traicionada por quienes debían asegurarla, todo por actuaciones corruptas o inescrupulosas, de ahí que, en caso de suceder una situación así, se activen todos los procedimientos pertinentes que estén orientados a investigar y sancionar a los responsables (Villamizar, 2001)

Entonces el sustento, por tanto, recae en una sutil combinación de credibilidad e incredulidad, porque resulta indispensable alcanzar un punto intermedio entre un cierto nivel de escepticismo y certidumbre, en el entendido de que un exceso o una falta de confianza por parte del ciudadano en las entidades representativas puede ocasionar un gravamen para la democracia, ello porque existen modalidades de gobierno que se fundamentan en una excesiva convicción de determinados segmentos de la población en los atributos individuales de un dirigente; de forma análoga, la presente deliberación en torno al carácter delegativo de ciertos regímenes enfatizan en una desmedida de seguridad por parte de los votantes en las aptitudes de la figura presidencial en menoscabo de otras instituciones gubernamental, lo cual repercute en la gestión -que pudiese ser buena- realizada (Villamizar, 2001).

- b) **Institucionalización de mecanismos de control y señalamiento**, los cuales actúan como una red que permite corregir y mejorar aquellas políticas públicas y prácticas institucionales cuya actuación haya

consistido en realizar actuaciones contrarias a los fines del gobierno, para cual decide desplazarla o en dado caso, imponer sanciones a los funcionarios que incurrieron en comportamientos lejanos al marco de legalidad, pues debe existir canales de rendición que permitan poder corregir comportamientos o políticas sin tener que esperar para ello, de otro veredicto electoral, pues la función de fiscalización permite que los procesos de toma de decisiones sean más transparentes, brindándole al ciudadano políticas de mayor calidad (Villamizar, 2001).

6.3.2 Principio de Participación Ciudadana

Dependiendo de las condiciones establecidas, es un principio que puede considerarse tanto como un derecho individual de los ciudadanos, expresamente habilitado por una norma jurídica vigente o, como un instrumento para el pleno ejercicio de los derechos fundamentales incluidos en distintos convenios y tratados de índole internacional.

Espinoza (2009) indica que, se trata de un procedimiento de interrelación entre la ciudadanía y el aparato estatal en el ámbito público, quienes se comunican a través de herramientas de participación que se cimienta en el canje de datos y/o razonamientos donde ambas partes exteriorizan sus intereses o, sencillamente, los ciudadanos pasan a exponer sus peticiones, razón por la cual, la meta que impulsa al ciudadano es la capacidad para poder ejercer influencia en los asuntos de interés público y así solventar sus requerimientos, ya sea en la creación de directrices de políticas, en la administración pública, en el manejo de recursos o la adopción de determinaciones en general. Por otra parte, los servidores públicos procuran conocer las inclinaciones, exigencias e información y captar el caudal político y social que ostenta la ciudadanía, entonces, resumidamente, ambas partes tienen objetivos que emergen de otros que son compartidos y que motivan la participación ciudadana.

La participación institucionalizada relaciona o pone en contacto a ciudadanos con actores políticos o del Estado. Estas formas de participación tienen en común que con mayor

frecuencia su formato se rige por las reglas institucionales. Mientras que la participación no institucionalizada se refiere a la firma de peticiones, protestar y boicotear los productos (Hooghe y Quintelier, 2014, p. 216).

Por su parte, lo que respecta a la intervención formalizada, se observa una ramificación en concordancia con las atribuciones políticas, encontrando en principio una participación de índole comicial que reconoce y circunscribe la atribución política del ciudadano a la emisión del sufragio para seleccionar así, a sus delegados de forma periódica y a su vez, existe una participación cívica no electoral que abarca la intervención de los ciudadanos en los procedimientos de adopción de resoluciones y por supuesto, en la elaboración de políticas públicas (Espinoza, 2009)

Posteriormente, a partir de este último tipo, se establece una primera diferenciación sobre el actor movilizador, que identifica una contribución que es promovida por la ciudadanía con el propósito de intervenir en los asuntos de interés gubernamental, haciendo valer sus peticiones e intereses. En contraposición, se describe una participación auspiciada desde los agentes del Estado, como una “convocatoria” motivada en obtener legitimidad para el sistema político, la cual invitar a la población a inmiscuirse en los asuntos de relevancia estatal, lo cual es distintos a aquella que busca suprimir la falta de soberanía operativa individual o comunitaria (Sánchez y Gil, 2015, p.144).

Bien lo señala Spencer (2012), quien manifiesta que la clasificación mencionada atiende a veces a la etapa de la política pública o a los niveles de intervención por parte de los grupos sociales, lo cual hace que la dimensión de sus impactos se vea también ramificada: por una parte, hacia una esfera de planificación, seguimiento, control y evaluación y por otra, en la capacidad de respuesta referida a la asignación de recursos del Estado, concluyéndose entonces, la finalidad que tiene la participación de la ciudadanía en el fortalecimiento o extensión de la democracia representativa, es decir, incrementando los espacios de poder bajo un

marco político que fomente una complementariedad virtuosa entre el “momento” representativo y el participativo y deliberativo.

REFLEXIONES FINALES

En el contexto de la composición de un Estado, la gestión pública recae en su esencia, en administrar de manera eficiente y eficaz los recursos con lo que la entidad dispone, en aras de lograr satisfacer las necesidades de la ciudadanía y así promover un desarrollo continuo de la Nación, acorde a las ideas democráticas en los que se fundamenta, sin que su actuación se limite a la ejecución de políticas, pues el campo que se le acredita es amplio, hasta el punto de involucrar un espectro de actividades que influyen plenamente en la planificación, organización, dirección, coordinación, control y por supuesto, evaluación de las acciones realizadas por la esfera gubernamental, con más exactitud, por el Poder Ejecutivo.

La complejidad social, económica y política que en la actualidad afronta el área gerencial dentro de la constante evolución del paradigma estatal, ha hecho que la manera de administrar y beneficiar a la sociedad, tenga que también adoptarse a las nuevas necesidades y exigencias del hombre, siendo que, ante escenarios dinámicos, la posición que asume el Estado como ente garante de una respuesta oportuna debe a su vez, ser una caracterizada por la innovación, agilidad y eficiencia ante los siguientes desafíos sociales que atraviesa:

- Demandas ciudadanas crecientes y diversificadas, pues la población exige con mayor determinación, servicios públicos de calidad;

transparencia en la gestión y claro está, rendición de cuentas o justificación administrativa por parte de los gobernantes.

- Restricciones presupuestarias, ello en vista de la necesidad de optimizar el uso de los recursos que posee el Estado, donde situaciones de crisis o caos económico amerita respuestas idóneas de para afrontarlas.
- Globalización e interdependencia, en el entendido de que, las problemáticas trascienden las fronteras nacionales exigiendo, por tanto, una coordinación y cooperación internacional con bases sólidas.
- Avances en tecnología, a partir de los cuales, se van extendiendo las oportunidades de mejora y eficacia de la gestión pública, no obstante, ello no obsta para que la misma termine por traer consigo nuevos desafíos que requieren un proceso de capacitación y adaptación por parte del aparato gubernamental.

Puede evidenciarse así, que la solidez y efectividad de la actividad derivada de las instituciones, entidades y organismos dependen, en su mayoría, del plan garante del bienestar social, donde se debe promover una serie de servicios de calidad fundamentados en la atención y seguridad ciudadana, a partir del cual se instaura un entorno favorable para la inversión, la generación de empleo y por supuesto, el crecimiento sostenible, donde el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática adquiere un papel importante en el fomento de la transparencia, la participación cívica y la rendición de cuentas administrativas, pues sólo a partir de la unión de tales componentes, es posible hacerle frente a los desafíos globales que con el pasar del tiempo se van presentando.

Otro de los aspectos relevantes es la necesidad de mantener un gobierno que sea actual, pues el objetivo de la administración pública no es la obtención de ganancias económicas, sino la mera satisfacción de las necesidades de la colectividad, porque las acciones gubernamentales están sujetas a un estricto marco legal y regulatorio que pretende garantizar la credibilidad, objetividad y legitimidad de las cuentas presentadas de manera precisa y detallada, razón por la cual, las mismas se hayan sujetas

a diversos mecanismos de control y fiscalización por parte de los órganos internos y externos, así como por parte de la propia ciudadanía, de lo cual puede extraerse enfoques que caracterizan a un gestión íntegra e innovadora:

- Hacia la eficiencia y eficacia, entendiéndolas como conceptos conexos, que procuran la optimización del uso de los recursos públicos para lograr mejores resultados con menos costos.
- Priorizar la medición de los resultados obtenidos y del impacto que tiene cada política y programa instaurado en la calidad de vida de los individuos.
- Adaptación a los cambios tecnológicos y sociales.
- Transparencia y justificación administrativa que fomenten la percepción por agentes externos.

En conclusión, un modelo de gestión pública efectivo requiere contemplar dimensiones tanto estratégicas como de ejecución práctica, pues se procura que el abordaje sea de carácter íntegro, donde los retos fundamentales que enfrenta el Estado en la provisión de bienes y servicios a la ciudadanía sean tomados en consideración, de ahí que, se debe definir con precisión la propuesta de valor que el gobierno ofrece, articulando claramente los beneficios y el impacto que busca generar en la sociedad. Esta propuesta debe estar intrínsecamente ligada a la identificación precisa de los públicos objetivos, segmentando la población para comprender sus necesidades específicas y adaptar la oferta de servicios a sus particularidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aberbach, J., y Rockman, B. (1999). Reinventar el gobierno: Problemas y perspectiva. En *gestión y análisis de políticas públicas*, N° 15, INAP, Madrid, Mayo/Agosto

Acosta, N., Ojeda La Serna, V., y Mina, A. (2021). La ética en la función pública. *Ecos de la Academia*, 13(7), 53-65. <https://doi.org/10.53358/ecosacademia.v7i13.591>

Aguilar C. (2009). *Evaluación de políticas públicas: Una aproximación*. Universidad Autónoma Metropolitana. https://casadelibrosabiertos.uam.mx/contenido/contenido/Libroelectronico/evaluacion_politicas.pdf

Aguilar, L. F. (2015). *Gobernanza y gestión pública*. México: Fondo de Cultura Económica.

Alatrística, M. (2018). *Los indicadores de desempeño y la influencia en la gestión administrativa del Ministerio Público del distrito fiscal de Madre de Dios, año 2017*. [Tesis de Maestría. Universidad Alas Peruanas]. https://repositorio.uap.edu.pe/jspui/bitstream/20.500.12990/8557/1/Indicadores%20de%20desempe%C3%B1o_Gesti%C3%B3n%20administrativa_Ministerio%20p%C3%ABlico.pdf

- Anderson, J. E. (2014). *Public policymaking: An introduction* (8th ed.). Cengage Learning.
- Aranguren A. (2022). *Herramientas de innovación pública para la formulación de políticas públicas en Colombia*. [Tesis de Maestría, Universidad de los Andes]. <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/b9bba105-d991-4063-a427-81b56b55b6de/content>
- Arévalo, D. (2023). Componentes que caracterizan dentro de la gerencia pública regional, los indicadores de gestión: herramienta para la eficiencia y transparencia. *Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones*, 7(13). <http://regyo.bc.uc.edu.ve/v7n13/art02.pdf>
- Arias, A., y Romo R. (2008). *Liderazgo en la Administración Pública: una reseña de su evolución*. <https://remineo.org/repositorio/memorias/ciao/vicio/viciaot2m2.pdf>
- Atrio, J. L., y Piccone, M. S. (2008). De la administración pública a la gerencia pública. El porqué de la necesidad de gestionar la transición. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 42, 173-210. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533673006.pdf>
- Bass, B. (1998). Leading in the Army After Next. *Military Review*, 78(2), 46-57
- Bautista, O. (2007). *La ética en la Gestión Pública: Fundamentos, Estado de la cuestión y proceso para la implementación de un sistema ético integral en los gobiernos*. <https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/d71b2fa0-124e-4747-9cbf-82f59c7a6504/content>
- Bautista, O. (2015). *Ética pública: Frente a la corrupción*. Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C. <https://iapem.edomex.gob.mx/editorial/revistas/2015LEPFCIEAP1Ed.pdf>

- Bonnefoy, J., y Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el Sector Público*. <https://hdl.handle.net/11362/5611>
- Bresser Pereira, L. (2001). Reforma de la nueva gestión pública: ahora en la agenda de América Latina. *Internacional Journal of Political Studies*, N° 3.
- Brodkin, E. (2008). Accountability in Street-Level Organizations. *International Journal of Public Administration*, 31(3), 317–336. <https://doi.org/10.1080/01900690701590587>
- Campos García, A., (2003). Reseña de “Transformación organizacional” de Paulo Roberto Motta. *Gestión y Política Pública*, XII(1), 179-184.
- Castro C., y Álvarez B. (2016). *La Igualdad en la Responsabilidad Social de las Empresas*. [http:// www.castello.es/web20/archivos/contenidos/61/D021_Igualdad_RSE.pdf](http://www.castello.es/web20/archivos/contenidos/61/D021_Igualdad_RSE.pdf)
- Castro, J., Barrios, I., Cerna, C., y Uribe, G. (2021). *Un modelo de investigación en gerencia pública a nivel de posgrado: Innovación y valor público en la investigación 2020*. Huancayo: Universidad Continental, Fondo Editorial. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10406/2/UC_Li_Un_modelo_de_gestion_2021.pdf
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2020). Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 78, 237-265, ISSN 1315-2378. <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/08/078-09-Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-en-la-Gestion-Publica.pdf>.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2020). Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 78, 237-265, ISSN 1315-

2378. <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/08/078-09-Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-en-la-Gestion-Publica.pdf>.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2023). *Hacia una Teoría Integral de la Gestión Pública*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2024/01/Libro-11-Hacia-una-teoria-integral-de-la-gestion-publica.pdf>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Ciudad de México: McGraw Hill.

Clemenza, C., y Ferrer, J. (2004). *Ética de la gestión pública: IX Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Madrid.

Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164, <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>

Criado, I., y Gil- García, R. (2013). Gobierno electrónico, gestión y políticas públicas: Estado actual y tendencias futuras en América Latina. *Gestión y Política Pública*, 3-48. <https://www.redalyc.org/pdf/133/13331692001.pdf>

Cunill Grau, N. (1997). *Repensando lo público a través de la sociedad: nuevas formas de gestión pública y representación social*, Caracas, Venezuela: CLAD.

Daza Herrera, A. (2015). Liderazgo en la Gestión Pública. *Unaciencia Revista de Estudios e Investigaciones*, 6(10), 45-55. <https://revistas.unac.edu.co/ojs/index.php/unaciencia/article/view/105>

- Díaz, Y. (2016). *La ética en la gerencia pública como medio de progreso para el país*. <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/392c04af-88c4-4a3b-b8ff-716397f8f344/content>
- Durán Gamba, M., y Castañeda, D. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135-147. <http://www.dx.doi.org/10.14718/ACP.2015.18.1.13>
- Enríquez, G., y Ramírez, J. (1999). *La gobernabilidad mexicana en una transición federalista, en Pineda, Juan de Dios. Enfoques de políticas públicas y gobernabilidad*. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Instituto Tecnológico Autónomo de México, Universidad Anáhuac.
- Espinoza, M. (2009), La participación ciudadana como una relación socio-estatal acotada por la concepción de democracia y ciudadanía. *Revista Andamios*, 5(10), 71 – 109. Universidad Autónoma de la ciudad de México.
- Felizzola, H., y Luna, C. (2014). Lean Six Sigma en pequeñas y medianas empresas: un enfoque metodológico. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 22(2), 263-277. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77231016012>
- Ferreira, I. (2016). *De la política pública al valor público: la cadena lógica de resultados*. XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile. http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.
- Fernández Toro, J. (2006). *La racionalización y democratización de la gestión pública en tiempos de cambio*. Primer Seminario Internacional sobre Modernización del Estado, Buenos Aires, 26 y 27 de octubre,

Subsecretaría de la Gestión Pública y la Jefatura de Gabinete de Ministros. Proyecto de Modernización del Estado.

- Galindo, M.. (2000). *Teorías de la Administración Pública*. Editorial Porrúa. <https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12816/teoria%20de%20la%20administracion%20publica.pdf>
- Gil García, J. (2012). *Enacting Electronic Government Success: An Integrative Study of Government-wide Websites, Organizational Capabilities, and Institutions*, Nueva York, Springer.
- González, S., y Delgado, M. (2010). Modelo integral de gerencia pública estratégica con calidad. *Ingeniería Industrial*, 31(2). <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433573010.pdf>
- González, S., y Parra, L. (2018). *Gerencia Pública Integral: Gestión Estratégica con Calidad*. Ecoe Ediciones. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9789587715873_A45651993/preview-9789587715873_A45651993.pdf
- Hernández, A., y Ramírez, G. (2010). *El control administrativo de F. W. Taylor, 100 años después. Gestión y Estrategia*. [Archivo PDF] <https://bit.ly/3mkT2Xr>
- Hooghe, M., y Quintelier, E. (2014). Political participation in European countries: The effect of authoritarian rule, corruption, lack of good governance and economic downturn. *Review Comparative European Politics*, 12(2), 209 – 232. Reino Unido, Palgrave Macmillan.
- Kettl, D. (1997) The Global Revolution in Public Management: Driving Themes, Missing Links. *Journal of Policy Analysis and Management*, 16(3).

- Koch, P., y Hauknes, J. (2006) *On innovation in the public sector – today and beyond*. PUBLIN Report No. D20, NIFU STEP (second revised edition), Oslo.
- Larbi, G. (1999). *The new public management and crisis states*. United Nations Institute for Social Development. Discussion Paper n.º 112.
- Lawrence, R., y Thompson, F. (1999) Un Modelo para la Nueva Gerencia Pública: Lecciones de la Reforma de los Sectores Públicos y Privados. En: *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. Caracas: CLAD, No. 15.
- López, M. (2001). *Educación la libertad. Más allá de la educación en valores*. México. Editorial Trillas.
- Lupano Perugini, M. L., y Castro Solano, A. (2011). Teorías Implícitas Del Liderazgo Masculino Y Femenino Según Ámbito De Desempeño. *Ciencias Psicológicas*, V(2), 139-150. <https://www.redalyc.org/pdf/4595/459545418002.pdf>
- Makón, M. (2000). *El Modelo De Gestión Por Resultados En Los Organismos De La En Los Organismos De La Administración Pública Nacional*. [Archivo PDF]. <https://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/makon%2c%20marcos%20-%20El%20modelo%20de%20gestin%20por%20resultados.pdf>
- Malca, G., Cruz, R., Guillen, P., y Ochoa, F. (2006). Indicadores predominantes de la gestión por procesos en los museos públicos de Lima. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94). <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612020/29069612020.pdf>
- Malvicino, G. (2001). *La gestión de la calidad en el ámbito de la administración pública. Potencialidades para un gerencial*. <https://top.org.ar/ecgp/FullText/000000/Malvicino,%20Guillermo%20-%20La%20gestion%20de%20la%20calidad.pdf>

- Mariñez, F. (2013). *La gestión del nuevo servicio público*. XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Montevideo, Uruguay.
- Medina. C. (2008). *La gestión social integral en el contexto de la gestión pública participativa*. En C. Medina, A. Roth y Hernández, (Eds.), *La Gestión Pública Participativa en el contexto de la Gestión Social Integral*. Nociones y conceptos, (p.155). Bogotá, Colombia: Editorial Kimpres Ltda.
- Mendoza Torres, M., y Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Mulgan, G., y Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. Strategy Unit, Cabinet Office, London.
- Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 25-29. https://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ensayo3-36.pdf
- Osborne, D., y Gaebler, T. (1994). *La reinención del gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: Paidós.
- Oszlak, O. (2013). *Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública*. Red de Gobierno Electrónico de América Latina y El Caribe – Red GEALC.
- Paul J. Gertler, Sebastián Martínez, Patrick Premand, Laura B. Rawlings, Christel M. J. Vermeersch. (2011). *La evaluación de impacto en la práctica*. <https://www.fondoseuropeos.hacienda.gob.es/sitios/dgfc/>

es-ES/ipr/fcp1420/e/Documents/La_Eval_de_impacto_en_la_practica_BM.pdf

Pereda, P. (2022). Gobernanza, transparencia y rendición de cuentas: un análisis de programas. *Espiral (Guadalajara)*, 29(84), 257-261. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-05652022000200008

Peruzzoti, E. (2007). *Rendición de cuentas, participación ciudadana y agencias de control en América Latina*. https://www.iepcjalisco.org.mx/sites/default/files/rendicion_de_cuentas_participacion_ciudadana_y_agencias_de_control_en_america_latina.pdf.

Pin, J. (2017). El trébol de cuatro hojas: La nueva gobernanza pública, ¿cómo debe ser el líder público de hoy? *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, 26-29. <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/REV-72.pdf>

Piñeiro, A., Quintero, N., y Faria, E. (2007). Pensamiento estratégico y eficiencia de la gerencia pública en las corporaciones locales. *Negotium*, 3(8), 133-156. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78230806.pdf>

Pollitt, C., y Bouckaert, G. (2010), *Continuity and Change in Public Policy and Management*, Cheltenham: Edward Elgar.

Pomaquero, J., Segura, J., Bonifaz, L., y Robalino, G. (2023). Innovación en la gestión pública y open government. *Polo del Conocimiento*, 8(9), 1219-1233. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/6078>

Ramírez, Á., y Dassen, N. (2012). Gobierno abierto: la ruta hacia una nueva agenda de reforma del Estado y modernización de la administración pública en América Latina y el Caribe. En N. D. Vieyra, *Gobierno*

abierto y transparencia focalizada. Tendencias y desafíos para América Latina y el Caribe (pp. 41-72). Banco Interamericano de Desarrollo.

Restrepo, D. (2017). *Aportes para el análisis del gobierno abierto en Nariño*. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia]. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/35573/Daniel%20Restrepo%20Mu%c3%b1oz.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2021). Resolución de Secretaría de Integridad Pública N° 002-2021-PCM/SIP.

Ríos, A. (2009). Gestión de Calidad y mejora continua en la Administración Pública. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7a0d92b8b03202ba05257c310078b24d/\\$file/11_24_sehuuhaniofcfjiulzdfpgjgixmcqfhxzbafnpquencztc.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7a0d92b8b03202ba05257c310078b24d/$file/11_24_sehuuhaniofcfjiulzdfpgjgixmcqfhxzbafnpquencztc.pdf)

Rodríguez, B. (2019). *Estrategias para el mejoramiento de la calidad del servicio al usuario en las Instituciones Públicas de la Provincia de San Ignacio al 2018* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49491/Rodriguez_ABI-SD.pdf?sequence=1

Rozo, S., y Abaunza, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avance de Enfermería*, 28(2), 62-72. http://www.enfermeria.unal.edu.co/revista/articulos/xxviii2_6.pdf

Roth, A. (2015). *Políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación*. 10ª edición actualizada. Bogotá, Colombia: Ediciones Aurora.

Rowland, M. (1998). *La hora de la transparencia en América Latina. El manual de anticorrupción en la función pública*. Buenos Aires, Argentina. Granica/Ciedla.

- Salim Cabrera, E. (2001). *Inteligencia y gobernabilidad empresarial*. Fundación Universitaria de Derecho, Administración y Política.
- Sánchez, E. (2009). *Gestión Pública y Rendición de Cuentas: ¿Un enfoque basado en cumplimiento a uno basado en resultados?* [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23904w/S3/2_Cuaderno_de_Rendicin_Velasco,%20E.%20\(sf\).\(pp.%2033-47\).pdf/](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23904w/S3/2_Cuaderno_de_Rendicin_Velasco,%20E.%20(sf).(pp.%2033-47).pdf/)
- Sánchez-Melero, H., y Gil-Jaurena, I. (2015), Análisis interseccional y enfoque intercultural en el estudio de la ciudadanía y la participación. Consideraciones epistemológicas. *Revista Diálogo Andino*, N° 47, Chile, Universidad de Tarapacá, pp. 143 – 149.
- Sánchez, F., Losada, R., Rivas, J., Martínez, D., Muñoz, P., Valencia, M., Acosta, C., Ortiz, C., Niño, C., Aller, M., Ariza, J., y Cardozo, A. (2020). *Manual de Ciencia Política y Relaciones Internacionales / DGP Editores*. Bogotá, D.C. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1457/La%20gestio%CC%81n%20pu%CC%81blica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez Ambriz, G., (2009). El desarrollo organizacional: Una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de Documentación*, 12, 235-254. <https://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>
- Schröder, P. (2004). *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno*. https://relial.org/uploads/biblioteca/44dbee76_837e79a6c07bb8219d021843.pdf
- Schweinheim, G. (1998). *Gestión local, políticas públicas y competencias gerenciales públicas en contextos de modernización*. Universidad Nacional de Rosario, Fundación Instituto de Desarrollo Regional, FLACSO.

- Spencer, J. (2012), Participatory Governance Reform: A Good Strategy for Increasing Government Responsiveness and Improving Public Services? *Review World Development*, 40(12), 2379 – 2398.
- Sther, N. (2001). *Saber Clave para el Futuro*. Revista Doutschland.
- Stiglitz, J. (2002). *El malestar en la globalización*. Taurus, Madrid.
- Solarte R. (2003). *Moral y ética de lo público*. Bogotá: Universidad Javeriana. Facultad de Teología. Recuperado de: <http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/03/e-mep.pdf>
- Stoner, J., Freeman, R., y Gilbert, D. (1994). *Administración*. Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- Supramaniam, S., y Singaravelloo, K. (2020). Emotional Intelligence, Job Satisfaction and Organizational Performance in the Malaysian Public Administration. *Institutions & Economies* 12(1), 77-98. <https://ijie.um.edu.my/article/view/22024>
- Terán, K., Robles, J., y Preciado, J. (2023). Equidad gerencial, como una demanda intangible de mercado: hacia organizaciones sustentables. El caso de uva de mesa en sonora, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 52, 435-448. <https://www.redalyc.org/journal/141/14178277008/html/>
- Torres, J. (2008). *Marco Conceptual de la Gerencia Pública para América Latina*. [Archivo PDF]. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/marco2008-1.pdf>
- Varela, H. (2010). *Liderazgo transaccional vs Liderazgo Transformacional*. Blog: Pensamiento Imaginativo. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/Tabla-comparativaLiderazgo-Transaccional-vs-Liderazgo-Transformacional.html>.

- Vega, S., y González, E. (2013). Modernización y gerencia pública. *Revista de Administración de Empresas* 53(5). <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000500008>
- Villamizar, J. C. (2001). *Poder político, legitimidad y corrupción*. <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/392c04af-88c4-4a3b-b8ff-716397f8f344/content>.
- Walker, J., y Baker, J. (2000). An Exploratory Study of a Multi-Expectation Framework for Services, *Journal of Services Marketing*, 14(5), 411-431. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08876040010340946/full/html>
- Zayas. P., y Cabrera. N., (2012). *Liderazgo empresarial. Teoría y praxis*. Editorial Académica Española.



EDITORIAL
NAVEGANTE



ANDRÉS
OSWALDO
FAJARDO
CABRERA

Andrés Oswaldo Fajardo Cabrera es Ph.D en Gobernabilidad y Gestión Pública de la Universidad de Baja California. Tiene estudios de Posdoctorado en Retos de la Nueva Gobernanza de la Universidad de Salamanca. Administrador Público y Comunicador Social. Se ha desempeñado como directivo del SENA por casi una década, dirigiendo Centros de Formación en los departamentos de Nariño, Cauca, Putumayo y Huila. Es docente titular de la ESAP donde imparte la cátedra de Gerencia Pública Integral.

En una época marcada por la urgencia de transformar nuestras instituciones públicas, la obra *Gerencia Pública Integral* de Andrés Oswaldo Fajardo Cabrera se convierte en una guía oportuna y reflexiva para repensar los fundamentos y las prácticas de la gestión estatal. Este libro no solo analiza con agudeza las limitaciones del aparato burocrático tradicional, sino que propone un enfoque renovado, centrado en la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana.

Con un lenguaje claro pero profundo, el autor nos invita a mirar más allá de los procedimientos rutinarios, señalando la necesidad de modernizar los procesos, integrar tecnologías, y fortalecer el vínculo entre el ciudadano y la administración pública. En estas páginas, el lector encontrará no una simple crítica al sistema, sino una apuesta valiente por una gerencia pública transformadora, flexible y sostenible, que devuelva la confianza a una ciudadanía cada vez más exigente y consciente de sus derechos. Este libro es una lectura imprescindible para quienes creen que el cambio en la gestión pública no solo es posible, sino urgente y necesario.



EDITORIAL
NAVEGANTE