

GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO EN GOBIERNOS REGIONALES MEDIANTE LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN



Carlos Emilio Navas Del Águila



**EDITORIAL
KUNTUR**

Generación de Valor Público en Gobiernos Regionales Mediante la Aplicación de un Modelo de Gestión/Carlos Emilio Navas Del Águila. La Paz: Editorial Kuntur, 2024
92 pp.

ISBN: 978-9917-639-18-3

1. Valor público, 2. Gobiernos regionales, 3. Modelo de gestión

Generación de Valor Público en Gobiernos Regionales Mediante la Aplicación de un Modelo de Gestión

Depósito legal: 4-1-3347-2024

ISBN: 978-9917-639-18-3

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11290432>

@ Carlos Emilio Navas Del Águila.

Edición

Editorial Kuntur

Diseño de carátula y composición:

Freddy Raúl Calienes Quelopana

Edición electrónica:

Editorial Kuntur

© Editorial Kuntur

La Paz, Bolivia

www.editorialkuntur.com

Editado en Bolivia/ *Published in Bolivia*

Primera Edición: mayo de 2024

Todas nuestras publicaciones son sometidas a un proceso de arbitraje doble ciego de pares externos.

(Peer Review Double Blinded).

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



Licencia *Creative Commons* Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License

GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO EN GOBIERNOS REGIONALES MEDIANTE LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN

Carlos Emilio Navas Del Águila



**EDITORIAL
KUNTUR**

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
INTRODUCCIÓN	10

CAPÍTULO I

GESTIÓN PÚBLICA: BASES FUNDAMENTALES	12
1.1. Perspectivas conceptuales sobre la gestión pública	13
1.2 Modernización de la gestión pública.....	17
1.2.1 Innovación de la gestión pública.....	17
1.3 Importancia del Gobierno Abierto y la gobernanza	25

CAPÍTULO II

APROXIMACIONES CONCEPTUALES SOBRE LA GESTIÓN DEL CAMBIO.....	27
2.1 Gestión del cambio: nociones conceptuales	28
2.2 Características de la gestión del cambio.....	31
2.3 Tipología del cambio en la organización.....	36
2.3.1. Cambios en la estructura organizacional.....	36
2.3.2. Cambios en los servicios o productos del negocio	36
2.3.3. Cambios tecnológicos.....	36
2.3.4. Cambios en la cultura organizacional.....	37
2.4 Factores que permiten el cambio a nivel de la organización	37
2.5 Relevancia de la gestión del cambio para las organizaciones.....	39

CAPÍTULO III

VALOR PÚBLICO Y SU CARÁCTER RELEVANTE.....	41
--	----

3.1 Anotaciones generales sobre el valor público	42
3.2 Valor público y su relación con la gobernanza y la gobernabilidad	45
3.3 Creación del valor público a través de la gestión estratégica.....	48
3.4 Importancia de la generación del valor público para el ámbito social	51

CAPÍTULO IV

MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO Y SU IMPLEMENTACIÓN PARA GENERAR VALOR PÚBLICO: UN ANÁLISIS EN AMAZONAS, PERÚ	54
---	----

4.1. Objetivos e Hipótesis	55
4.1.1. Objetivo General.....	55
4.1.2. Objetivos Específicos.....	55
4.1.3. Hipótesis	55
4.2. Sistema de variables	55
4.2.1. Variable independiente: Gestión del cambio	55
4.2.2. Variable dependiente: Valor público	55
4.3. Tipo y diseño de estudio.....	58
4.4. Muestra	59
4.5. Método de investigación	59
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	60
4.6.1. Técnicas de gabinete y campo	60
4.6.2. Instrumentos	60
4.7. Métodos de análisis de datos.....	60
4.8. Análisis de resultados.....	61

4.9. Discusión de los Resultados	65
4.9.1. Servicios.....	65
4.9.2. Impacto	65
4.9.3 Legitimidad	66
4.10. Organización del modelo y fundamentación	67
4.11. Propuesta de Modelo de Gestión del Cambio	68
4.11.1. Objetivos.....	68
4.11.2. Fundamentación	68
4.11.3. Pilares.....	70
4.11.4. Principios.....	71
4.11.5. Evaluación	72
4.11.6. Retos que exige el modelo.....	72
4.12. Conclusiones	72
4.13. Recomendaciones	72

CAPÍTULO V

NECESIDAD DE IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA GENERACIÓN DEL VALOR PÚBLICO: CONSIDERACIONES COMPLEMENTARIAS	74
--	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
---------------------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	
<i>Tipología de la innovación en la gestión pública</i>	23
Tabla 2	
<i>Operacionalización de variables</i>	56
Tabla 3	
<i>Distribución de la opinión de los usuarios del Gobierno Regional de Amazonas, con respecto a los servicios.....</i>	61
Tabla 4	
<i>Distribución de la opinión de los usuarios del Gobierno Regional de Amazonas, con respecto al impacto</i>	62
Tabla 5	
<i>Distribución de la opinión de los usuarios del Gobierno Regional de Amazonas, con respecto a la confianza</i>	63
Tabla 6	
<i>Distribución de la opinión de los usuarios del Gobierno Regional de Amazonas, con respecto a la legitimidad.....</i>	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	
<i>Gestión de calidad y modelo estándar de control interno.....</i>	14
Figura 2	
<i>Sistema de Gestión Integrado</i>	16
Figura 3	
<i>Factores necesarios para crear un ecosistema de innovación.....</i>	18
Figura 4	
<i>Modelo de innovación permanente</i>	20
Figura 5	
<i>Modelo de innovación abierta con énfasis en el potencial humano.....</i>	22
Figura 6	
<i>Proceso de gestión del cambio organizacional.....</i>	30
Figura 7	
<i>Ciclo del cambio organizacional.....</i>	32
Figura 8	
<i>Curva del proceso de cambio organizacional</i>	34
Figura 9	
<i>Diseño de investigación.....</i>	58
Figura 10	
<i>Distribución porcentual de la opinión de los usuarios del Gobierno Regional de Amazonas, con respecto a los servicios.....</i>	61
Figura 11	
<i>Distribución porcentual de la opinión de los usuarios del Gobierno Regional de Amazonas, con respecto al impacto.....</i>	62
Figura 12	
<i>Distribución porcentual de la opinión de los usuarios del Gobierno Regional de Amazonas, con respecto a la confianza.....</i>	63

Figura 13	
<i>Distribución porcentual de la opinión de los usuarios del Gobierno Regional de Amazonas, con respecto a la legitimidad</i>	64
Figura 14	
<i>Representación gráfica del modelo de Gestión del cambio.....</i>	67

INTRODUCCIÓN

Cada país tiene una organización interna, la cual ayuda en la división y asignación de tareas para una administración adecuada y descentralizada. El gobierno vigente debe velar por los intereses del país y de los ciudadanos que habitan el territorio, sobre todo en los servicios públicos, ya que es donde se evidencia el contacto entre los que brinda el Estado y los habitantes, quienes juzgan de manera positiva o no estos servicios (Martínez et al., 2018).

Es por eso que el presente libro aborda de manera detallada los aspectos que están involucrados en la gestión, sobre todo en la gestión del cambio en el ámbito público y su relación con la satisfacción o no que provoca en los ciudadanos (Alarcón, 2017). Por ello se divide en tres capítulos las bases teóricas y conceptuales, para así complementar el capítulo siguiente que es el práctico, en el capítulo final se presenta de manera abreviada las problemáticas que se deben considerar para futuras investigaciones.

- En el primer capítulo se expone sobre las nociones generales de la gestión pública, para ello se explicó de manera particular cada elemento involucrado en el proceso de la gestión, ya que la acción de gestionar está presente en toda entidad, sea pública o privada. Además, por el desarrollo de la sociedad, se trata la modernización e innovación de la gestión en los sectores públicos, por lo que se presentan diferentes modelos de innovación de la gestión según el enfoque del gobierno.

- El **segundo capítulo** presenta el armazón teórico y conceptual de la gestión del cambio y cómo se aplica en las organizaciones o instituciones, sus características más importantes, para así definir la relevancia y primacía de este modelo en la era actual, los factores que fomentan y los que mitigan las transformaciones organizacionales. También se expone una clasificación tipológica de los cambios que se producen en las organizaciones y los resultados positivos que genera este modelo.
- El **tercer y último capítulo teórico** aborda de manera puntual los conceptos que brindan diversos autores sobre lo que es el valor público, el cual en aspectos generales es la clasificación que establece el ciudadano en relación a los servicios que brinda el Gobierno, asimismo se expone su relación con la gobernanza, la cual es un modelo de gobierno abierto a la cooperación y, por último, se señala la importancia de la generación del positiva del valor público en el ámbito social.
- En el **cuarto capítulo** se expone estadísticamente la satisfacción de los ciudadanos con respecto a la gestión de un gobierno regional, para así evaluar las variables de gestión de cambio y el valor público con el objetivo de proponer un modelo de Gestión del cambio para generar valor positivo del público, luego se presenta la propuesta del modelo y sus propios objetivos para una futura aplicación.
- El **último capítulo**, para finalizar expone las necesidades de implementar un modelo de gestión de cambio debido al constante cambio de la sociedad, puesto que con esta se genera valor público, la cual es una herramienta para evaluar el desempeño del Estado.

CAPÍTULO I

GESTIÓN PÚBLICA: BASES FUNDAMENTALES

Cada territorio geopolítico posee sectores con sus respectivos funcionarios bajo un orden jerárquico, en el caso del Perú, este tiene tres poderes máximos: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial. El primero está constituido por el jefe de Estado, que representa los intereses del país y gobierna respaldado por la mayoría política; también se encuentra en este la presidencia del Consejo de Ministros, según el Portal del Gobierno del Perú (en línea), este emplea la labor de descentralización y modernización de la administración o gestión del sector público dependiendo el cargo del ministerio.

Cada ministerio presenta instituciones reguladoras con respecto al sector público, ya que se debe tomar en cuenta los intereses y beneficios para con la población. Las instituciones reguladoras son la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento, el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones, el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería y el Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público. Estas entidades priorizan los servicios básicos para mejorar la calidad de vida del ciudadano, como el agua, la luz, el gas, el desagüe, el transporte público y las telecomunicaciones, según la página web de la Autoridad Nacional de Protección del Consumidor (en línea).



En relación a lo anterior, cada país tendrá sus instituciones reguladoras que velarán por los beneficios de los ciudadanos y cada una tendrá un sistema de cómo gestionar esos servicios públicos. Existen diversos sistemas o modelos de gestión de calidad con respecto a los servicios, pero se trata de estandarizarlos o integrarlos en el sector público para que así las soluciones que brindan las instituciones sean más eficientes (Machín et al., 2019).

1.1. Perspectivas conceptuales sobre la gestión pública

Para comprender la gestión pública se debe explicar cuáles son las funciones que cumple la gestión en rasgos generales. Se considera que la gestión es la causa y efecto de ejecutar de manera ordenada y eficaz diversas tareas que tengan una finalidad; este tipo de organización se da en una empresa o institución, ya que se espera un adecuado manejo de los recursos (Martínez et al., 2018).

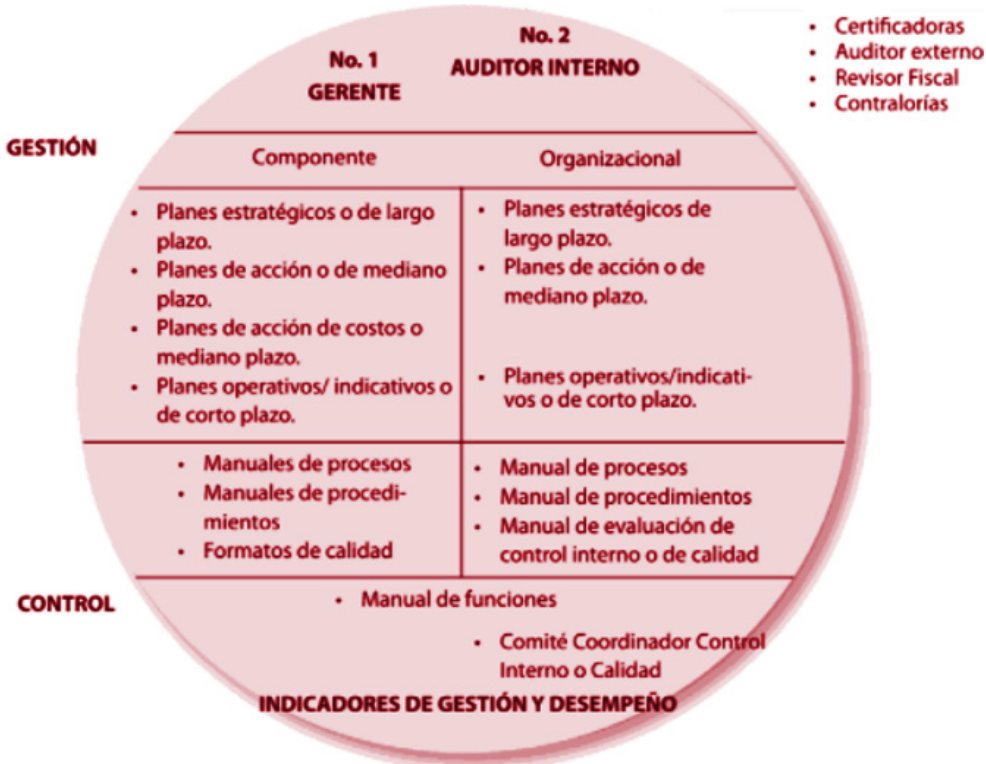
Por su parte, Isaza (2018) considera que las empresas necesitan un modelo de organización, en este caso, a parte del sistema de gestión de calidad, se necesita el sistema de control interno; puesto que no solo se debe supervisar el proceso de producción sino también a los trabajadores que cumplen esa función, quienes son orientados por el supervisor del control de calidad. Una empresa al tener un sistema de gestión pertinente incrementa las posibilidades de un crecimiento económico, pues, su capacidad adquisitiva y el movimiento en el mercado se eleva (Duque, 2017 y Narváez et al., 2018).

Como se observa en la Figura 1, la relación entre la gestión de calidad y el control interno es de la jerarquía de los agentes de la empresa, en primer lugar, está el gerente y luego el auditor interno o el supervisor de control de calidad, cada uno tiene sus roles designados para mejorar el sistema de calidad de la empresa. Puede haber subniveles de empleo con roles distintos, lo cual dependerá del tamaño e ingreso de la empresa.

Carriel et al. (2018) indican que el sistema de gestión de calidad está compuesto por los siguientes ítems:

1. La estructura organizacional, la cual es la jerarquía de funciones de una empresa,
2. La planificación que es el conjunto de actividades,

Figura 1
Gestión de calidad y modelo estándar de control interno



Nota: Tomado de Isaza (2018).

3. Los recursos que se necesitan para alcanzar los objetivos de las empresas,
4. Los procesos que son las actividades que producen bienes o servicios y
5. Los procedimientos es la manera en cómo se lleva a cabo el proceso.

En relación a los servicios, el sistema de gestión de calidad de una empresa espera satisfacer las necesidades actuales y futuras de sus clientes, para así cumplir la característica de predictibilidad (Duque, 2017). Prever las necesidades de los clientes ayuda mucho en la época actual debido al incremento acelerado de la globalización y los movimientos del mercado internacional, ya que siempre debe haber un producto innovador.



Olson (2015), citado en Troncos et al. (2020), señala que “la calidad del servicio es el servicio, la provisión, el soporte, el asesoramiento, el servicio postventa asociado con el servicio principal, de una manera la dimensión humana que es en cada momento del servicio” (p. 17). Con esto se entiende que la gestión de calidad de los servicios presenta un proceso desde la producción hasta después de brindado el servicio, ya que se espera que el consumidor quede completamente satisfecho.

El último factor importante es la satisfacción del cliente, esta es la finalidad del servicio de calidad. Según el Diccionario de la Lengua Española (en línea), “satisfacción” es el ‘cumplimiento del deseo o del gusto’, Alarcón (2017) indica que la satisfacción es un estado fisiológico vinculado a la conformidad o no conformidad y considera que hace referencia a la capacidad de juicio y evaluación por parte de los usuarios de las expectativas esperadas y las experiencias percibidas.

Troncos et al. (2020) interrelaciona a la satisfacción con la calidad del servicio, por lo que considera que este tiene impacto en diversos aspectos en la satisfacción del cliente. Primero considera que la empatía es necesaria para una relación positiva a largo plazo entre el cliente y la empresa, esto se debe a que se forma una relación emocional entre clientes y los prestadores de servicios. Otro aspecto que tiene impacto con la satisfacción del cliente es la fiabilidad, ya que, como señalan Ibáñez, Hartmann y Calvo (2006) en Troncos et al. (2020), el cliente necesita sentir confianza con la empresa mediante el personal que brinda el servicio. También es la seguridad un punto importante entre los clientes y la empresa, pues, una empresa al brindar su servicio debe implementar un nivel alto de confianza mediante recursos como la garantía. Por último, tenemos el factor del precio, este tiene una relación en el mercado de precio-calidad que no se puede separar en el imaginario colectivo de los consumidores y este puede ser un indicador de la necesidad del cliente de comprar un producto y puede ser un indicador del nivel de calidad (Troncos et al., 2020).

Como se ha expuesto, existen diversos modelos o sistemas de gestión de calidad los cuales implementan, mantienen y mejoran de manera continua, a pesar de la diversidad deben cumplir los requisitos de la Organización Internacional de Estandarización (ISO) (Carriel et al., 2018). Esta organización tiene como objetivo establecer un consenso en relación a las soluciones tanto comerciales como sociales, sin embargo, al no ser una entidad oficial, las reglas se cumplen de manera voluntaria por parte de las empresas.

Uno de los sistemas más funcionales es el sistema integrado de gestión, según señala Duque (2017) este cumple los estándares internacionales como la normas ISO 9001 e ISO 14001, esta relación entre sistemas de gestión busca obtener “una ventaja empresarial de permanencia en el mercado promoviendo las organizaciones de alto nivel” (p. 115).

Figura 2

Sistema de Gestión Integrado



Nota: Tomado de Rodríguez (2020).

Como se observa en la Figura 2, los diversos sistemas de gestión se relacionan formando el Sistema de Gestión Integral, este presenta el gran sistema que usan las empresas para abordar de manera más amplia aspectos externos que afecten a su negocio. En el caso de los países, estos asumirán este sistema por la necesidad de elaborar un plan estratégico de gestión (Organización Internacional de Normalización, 2010).

En correspondencia a lo expuesto, la gestión pública es un sistema de procesos que busca la mejora de la calidad de los servicios públicos y la satisfacción



por parte de los ciudadanos. Valeriano (2012), citado en Martínez et al. (2018), afirma que para que la gestión pública en un Estado sea óptima, tiene que tener como base personal altamente capacitado, puesto que son corresponsables de la administración pública.

Además, cabe señalar que para una correcta y satisfactoria administración o gestión pública se debe considerar al Estado como empresa y así evaluar cuáles son los servicios que va a brindar y cómo va a recaudar fondos para solventar esos servicios, el primero son todos los servicios básicos que necesitan las personas y se financian mediante tributos o recaudaciones por parte de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) (Ministerio de Economía y Finanzas, en línea).

1.2 Modernización de la gestión pública

La modernización es un término usado constantemente en la era actual, sobre todo por la globalización y la digitalización. La globalización ha traído cambios en los países en diferentes sectores, en el caso de la gestión esta ha tenido que buscar modelos que se adapten a sus respectivas circunstancias, sobre todo en la gestión pública, ya que, como expone Rodríguez (2020), existen sistemas de gestión con determinadas normas que se van actualizando en busca de un estándar o normalización.

Machín et al. (2019) señala que la modernización del área de la administración pública es uno de los componentes de la base para la mejora de la sociedad, de las empresas y de las personas en general. Es por eso que se debe “mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión para ofrecer respuestas satisfactorias a las demandas ciudadanas a través de más y mejores servicios, encargo que le toca de cerca a los municipios por su proximidad con los ciudadanos” (Machín et al., 2019:213). Entonces la modernización es un estado que genera cambios positivos en el sistema de gestión pública de un gobierno nacional o regional, puesto que se espera la descentralización de poder para así administrar de manera más óptima cada territorio.

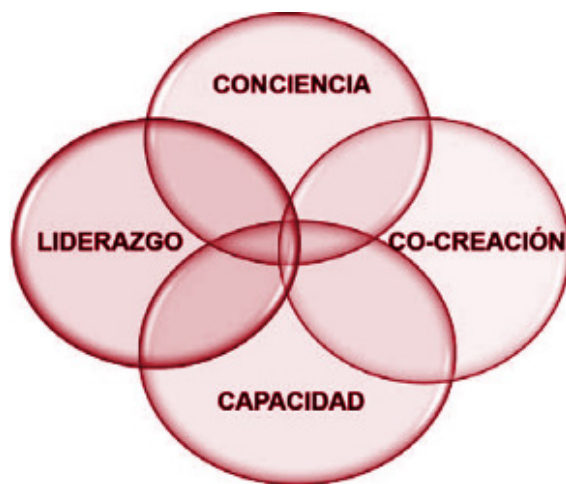
1.2.1 Innovación de la gestión pública

Por su parte, Criado et al. (2017) estudia la innovación pública, la cual se encuentra dentro de la gestión pública; para los autores esta tiene como objetivo cambiar las empresas o instituciones y así crear valor público, el cual ha genera-

do entidades encargadas de las actividades innovadoras. Además, el valor público es considerado una estrategia que ayuda a identificar y solucionar problemas de la gestión pública evaluando los procesos que determinan la conformidad o no de los actores (López, 2016).

Figura 3

Factores necesarios para crear un ecosistema de innovación



Nota: Tomado de Criado et al. (2017).

En la Figura 3 se observa que para poder innovar o modernizar la gestión del sector público se necesita de cuatro elementos:

1. **La conciencia.** El primer elemento ayuda a interiorizar el “lenguaje de la innovación” para que los trabajadores, en este caso servidores públicos, reconozcan la importancia y consecuencia de la innovación;
2. **La capacidad.** El segundo elemento sirve para crear recursos y organizar para poder innovar;
3. **El liderazgo.** El tercer elemento es una característica que se basa en la autoridad y la colaboración de la innovación y se espera romper con la jerarquía tradicional burocrática para formar liderazgos más inclusivos y de acorde a la actualidad;



4. **La co-creación.** El último elemento se caracteriza por la interacción con los ciudadanos, involucramiento de los ciudadanos en los procesos públicos y crear soluciones con los ciudadanos, lo cual convierte al ciudadano como agente de cambio y no solo benefactor (Criado et al., 2017).

- **Modelos de innovación**

Es evidente que la modernización trae cambios necesarios o que supera las expectativas de las personas, por eso la innovación es parte clave de estos cambios, ya que brinda soluciones inéditas o novedosas que responden a las necesidades humanas y de la sociedad en sí. Sin embargo, el mismo desarrollo no permite que algún modelo de innovación determinado se mantenga estático, sino que incentiva su propio cambio adaptándose a las necesidades que rigen en ese momento.

Grandinetti (2018) indica que existen tres momentos principales que corresponden a modelos de gestión pública e innovación, estos son la génesis, la retracción y el auge, por lo que la autora expone los tres modelos de innovación:

- **Modelo lineal de innovación**

Según Díaz-Canel (2021), este modelo tuvo mayor influencia a finales de la Segunda Guerra Mundial, esto se debe a que incentivó la investigación básica que dio lugar a diferentes investigaciones aplicadas y especializadas.

Este modelo de innovación está circunscrito en el momento de la génesis y el modelo de gestión de la nueva Gerencia Pública. El modelo lineal de innovación considera que es necesario nuevos desarrollos tecnológicos por etapas para conseguir la innovación, a estas etapas, Grandinetti (2018) las considera “saltos a la incorporación tecnológica”, los cuales promueven:

1. Ciencia y tecnología,
2. Innovación tecnológica organizacional,
3. Nuevos productos, procesos, estructuras y
4. Nuevas capacidades.

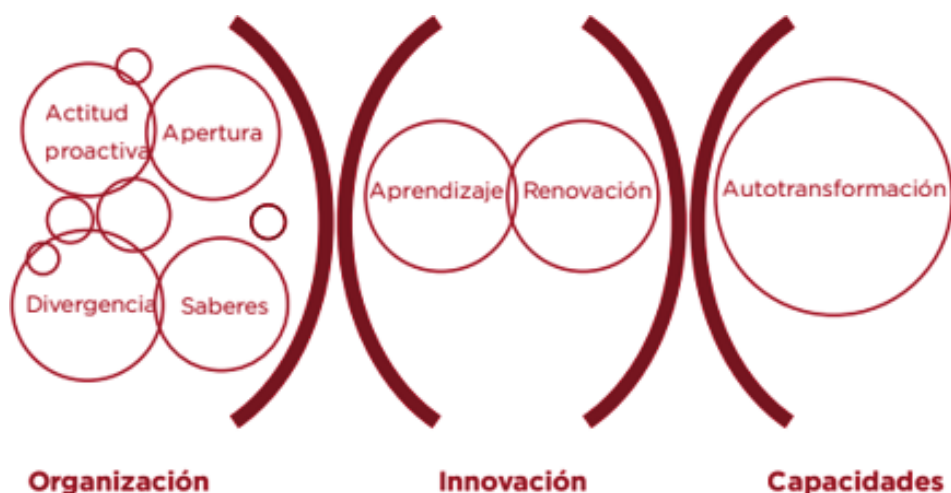
En relación a la gestión pública, el modelo se enfocó en “los productos, los procesos y las estructuras públicas, lo cual plantea nuevos estándares al servicio de los ciudadanos, entendido este nuevo servicio a los ciudadanos [...] como mejoras significativas en la calidad, la eficiencia y la eficacia de las prestaciones” (Grandinetti, 2018:104).

- **Modelo de innovación permanente**

El presente modelo suma los conceptos del aprendizaje empírico o por experiencias, la relación entre los agentes de innovación y la adaptación de las innovaciones a lo que necesita la organización pública. En este modelo se presenta la idea de la relación entre los actores internos, los cuales serían los servidores públicos, y los actores externos que son parte de sociedad civil o los ciudadanos, es así que estos actores cooperan y construyen redes y proyectos de innovación.

Figura 4

Modelo de innovación permanente



Nota: Tomado de Grandinetti (2018).

En la Figura 4 se observa la relación entre los elementos que se involucran en el modelo de innovación, ya que son las capacidades y la organización.

- **Modelo de innovación abierta**

El modelo de innovación está ligado al concepto del Gobierno Abierto (GA) y al período del auge de la gestión pública. Este modelo se enfoca en lo que pro-



pone la sociedad de información y las redes sociales para así realizar cambios necesarios en las instituciones públicas; además, tiene un enfoque colaborativo puesto que incluye a participantes de la inteligencia social como actores de cambio. Grandinetti (2018) considera que la fórmula para una exitosa innovación pública es

$$\text{Inteligencia institucional} + \text{inteligencia social} = + \text{valor público}$$

Con esta fórmula se entiende que si los administrativos del sector público trabajan en armonía y en conjunto a lo que exponen los ciudadanos el valor público aumentará. Naser et al. (2017) indican que los poderes involucrados en el Gobierno Abierto son el Legislativo y Judicial que apoyan la innovación pública.

Según Álvarez-Aros y Bernal-Torres (2017) indican que el modelo de innovación abierta es por el cual las instituciones privadas o públicas hacen uso tanto de los conocimientos internos como externos, en este caso el potencial de las personas para promover la innovación.

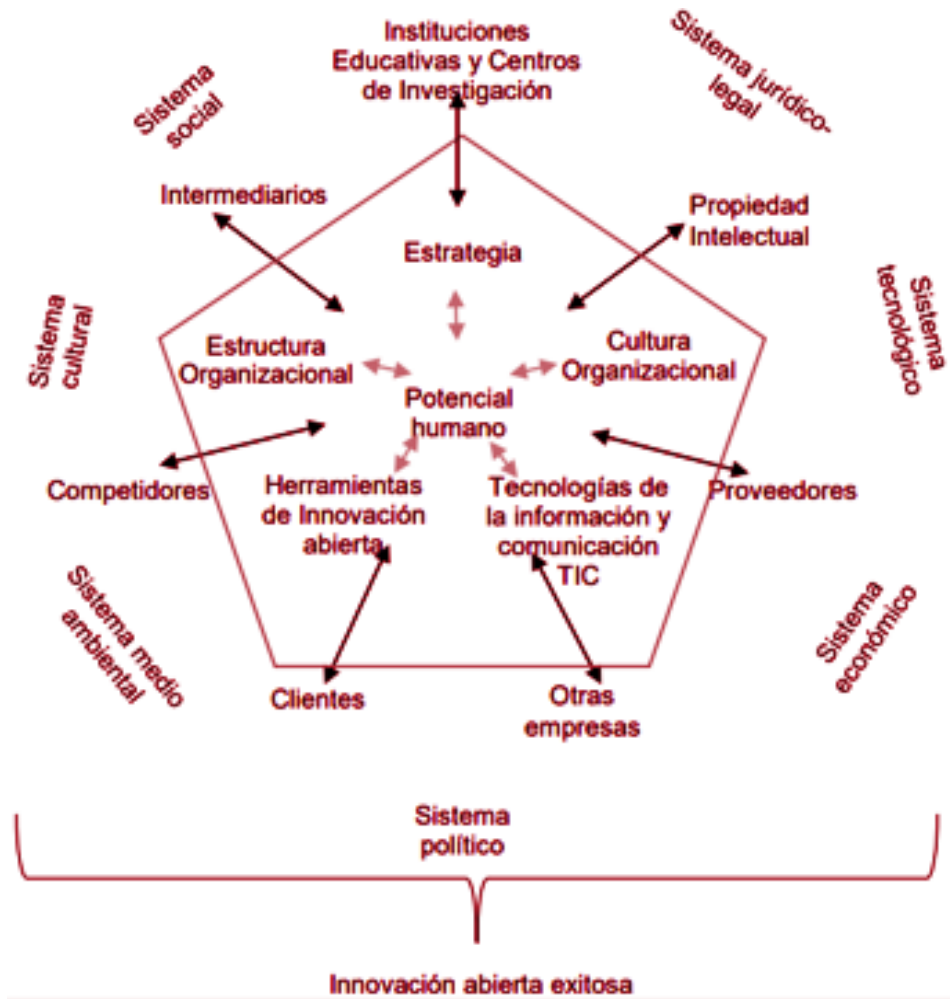
Para estos autores, como se observa en la Figura 5, para un satisfactorio desarrollo de la innovación pública los componentes como la estrategia, la cultura organizacional, las tecnologías de la información y comunicación, las herramientas de innovación abierta y la estructura organizacional deben tener una relación de codependencia con el potencial humano.

Para finalizar este apartado, en la Tabla 1 se presenta un resumen de los modelos de innovación en relación a sus modelos de gestión pública. Díaz-Canel (2021) indica que el modelo lineal presenta limitaciones en su aplicación por lo que se aspira a un modelo interactivo, multifactorial y sistémico.

Por su parte, Rodríguez (2020) considera un modelo de gestión que surgió en la década de los 70, el cual es conocido como la Nueva Gestión pública. El principal motivo de su aparición fue por el contraste que había entre la gestión privada y la gestión pública, puesto que el primero se consideraba eficiente. Autores como Thompson (1999), en Rodríguez (2020), consideraban modelos que transformarían el Estado y la administración pública, el más conocido era —señala el autor— las cinco R, estas eran la reestructuración, la reingeniería, la reinención, la realineación y la reconceptualización.

Figura 5

Modelo de innovación abierta con énfasis en el potencial humano



Nota: Tomado de Álvarez-Aros y Bernal-Torres (2017).

Tabla 1

Tipología de la innovación en la gestión pública

Tipo de innovación	Enfoque de gestión pública	Génesis	Actores	Ámbito	Resultados esperados
Lineal	Nueva gerencia pública	Tecnologías externas	Gabinetes técnicos Líderes políticos	Productos	Calidad
				Procesos	Eficiencia
				Estructuras	Eficacia
Permanente	Gobernanza pública	Experiencias externas Redes	+OSC	Relacionamientos programas y proyectos mixtos	Capacidades de gestión compleja
			TIC Redes		Eficacia
Abierta	Gobierno abierto	Fluye entre actores y espacios	+Ciudadanos, activistas, universidades	TIC 2.0	Transparencia
				Diseño colaborativo	Valor público
				Ideas	Gestión de lo común

Nota: Tomado de Grandinetti (2018).



Otros modelos surgieron de organizaciones internacionales multilaterales como el Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, de estos surgió un modelo de cómo debería ser la entidad pública moderna, Rodríguez (2020) considera que debe presentar las siguientes características:

- Direccionamiento estratégico
- Actualización de tecnologías de información
- Cultura ética y de transparencia
- Cliente interno y externo motivado
- Estructura y planta personal adecuadas
- Servicio de calidad
- Cultura de autocontrol
- Indicadores de gestión
- Gestión del riesgo y por procesos
- *Laboratorios de innovación pública*

Mariñez (2017) expone que la innovación pública es un desafío en la sociedad actual que busca la mejora de la calidad e innovación de los sectores públicos y a nivel gubernamental; como se señaló anteriormente los conceptos o pilares de la calidad de los servicios son la satisfacción de los ciudadanos, la mejora de los procesos y el desarrollo del personal. Según Grandinetti (2018), la innovación es el núcleo de la transformación tecnológica, los vínculos entre el Estado y la sociedad y la organización de la burocracia estatal, puesto que es el núcleo de esta relación crea nuevas formas de vinculación y fortalece las capacidades de políticas públicas.

Para que se creen estos vínculos se debe considerar la innovación de los mismos modelos de innovación para que estén en relación a las necesidades actuales, es por eso que se crearon centros especializados que se encargaran plenamente de la gestión pública, estos serían los laboratorios de innovación. Como indica



Criado et al. (2017), estos laboratorios surgen en las sociedades actuales porque no hay un modelo de producción de servicios ni manera de innovar y entender cómo gobernar el sector público. Por su parte, Criado y Villodre (2016) exponen que es un problema que las innovaciones para los servicios públicos sean propuestas por secciones reducidas del sector público; por lo que proponen que se desarrollen las metas de la organización con la coproducción y cocreación de la ciudadanía mediante el modelo de administración pública colaborativa.

Actualmente existen laboratorios de innovación pública en diversos países, en el caso de los países latinos, se ideó un proyecto para transformar la gestión pública mediante la formación de una Comunidad Digital Iberoamericana, este proyecto se llama NovaGob (Criado et al., 2017).

1.3 Importancia del Gobierno Abierto y la gobernanza

Durante muchos años, en el pensamiento tradicional ha prevalecido la jerarquía que se propone entre el Estado o Gobierno y sus gobernados, se consideraba que las propuestas solo podían ser unidireccionales, pero se ha observado que por los cambios constantes se necesitaba una reformulación. Es por eso que, con las propuestas actuales, se considera que la relación entre gobierno y ciudadanos es estrecha, pues se necesita de ambos elementos para una adecuada transformación en las innovaciones de la gestión pública.

Por ejemplo, como indica Machín (2019), son los ciudadanos los que interactúan directamente con las instituciones públicas, para así recibir un servicio o bien, además de realizar trámites institucionales. Es por ello, que los ciudadanos son pieza clave para la evaluación de los servicios mediante su nivel de satisfacción en la atención o alguna etapa del proceso de consumo. En relación a los trámites burocráticos, Tuesta (2018) señala que estos generan una percepción negativa sobre todo en el área tributaria, esto se debe al pago que se debe realizar al Estado por algún impuesto, lo que para el imaginario colectivo es una pérdida de su capital.

Al señalar la relación entre gobierno y su sociedad se debe considerar el término de la gobernanza, el Diccionario de la Lengua Española (en línea) indica que este significa:

gobernanza. 1. f. Arte o manera de gobernar que se opone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional

duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.

Galindo (2018) señala que este modelo de gobierno contrasta a los modelos tradicionales que tenían una visión gerencial, donde el gerente predominaba del resto de empleados. Además, en este modelo se considera que la administración pública es donde se va a dar el proceso de toma de decisiones gubernamentales en conjunto a los actores del gobierno y los ciudadanos, por lo que será el proceso el nuevo objeto de análisis de los investigadores de las políticas públicas.

La gobernanza es un deber de la administración y de cada sociedad democrática que genera intercambio colectivo, no obstante, en la realidad los actores de la sociedad civil se ven superados y su capacidad de decisión reducida, a esto se le conoce como intercambio político. Aguilar (2015) indica que este intercambio es un factor de que permite la interacción del ciudadano en actos del gobierno y permite la integración social.

Grandinetti (2018) indica que los tres principios del Gobierno Abierto son la confianza pública, sistema de transparencia y participación de la sociedad; este modelo tiene como objetivo responder el deterioro de los modelos tradicionales de la gobernanza en una era de constantes cambios.

Según expone el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2016), citado en Grandinetti (2018), el modelo del Gobierno Abierto es:

El conjunto de mecanismos y estrategias que contribuye a la gobernanza pública y al buen gobierno, [...], centrando e incluyendo a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones, así como en la formulación e implementación de políticas públicas, para fortalecer la democracia, la legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo. (p. 95)

Para concluir este capítulo, se entiende que el Gobierno Abierto es un modelo de gobierno que espera la interacción con la sociedad civil y tiene como principio la transparencia, ya que es un componente fundamental para la buena gobernanza.

CAPÍTULO II

APROXIMACIONES CONCEPTUALES SOBRE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

El cambio es un proceso natural e intrínseco a cualquier sujeto, contexto, organización o sistema, el cual conlleva a la modificación positiva y mejora de sus características y permite la transformación parcial o total de su estructura y sus objetivos. En el caso de las organizaciones, estas siempre están expuestas a cambios, pues se encuentra dentro de un momento sociocultural específico, con variaciones en las dinámicas económicas y políticas, y, asimismo, están conformadas por seres humanos, los cuales también son seres mutables y agentes de transformación, sea por los procesos de su entorno o sus factores internos (Martínez et al., 2018).

El cambio organizacional es un proceso necesario para lograr el crecimiento institucional y continuar con la generación de empleos. Una organización que se estanca en sus procesos, tecnologías y formas de trabajo, y que no sabe cómo reinventarse en tiempo está condenada a fracasar. Asimismo, aquellos trabajadores que no intentan adaptarse a los cambios de manera positiva o participar en ellos para continuar con su capacitación están destinados a no alcanzar su satisfacción laboral y perder su empleo. En ese sentido, las estrategias de cambio son imprescindibles para el desarrollo de una institución y para su posicionamiento dentro de las dinámicas de su entorno (Pérez-Vallejo et al., 2017).



Dicho esto, en el presente capítulo, se exponen las conceptualizaciones sobre la gestión de cambio, su proceso de aplicación en las organizaciones, los factores que la promueven y la resistencia que puede generar la transformación de una organización. Asimismo, se presenta un estudio tipológico de los cambios que se implementan en una organización y se comentan los efectos positivos de la aplicación de estos.

2.1 Gestión del cambio: nociones conceptuales

La organización es un sistema conformado por personas, infraestructuras, estructuras, tecnologías y funciones que dialogan y trabajan entre sí para lograr un objetivo principal, el cual está en relación con las demandas del entorno externo y las expectativas del directivo; por tal motivo, ante una realidad constantemente variable, las organizaciones deben perfeccionar sus procesos e implementar nuevas estrategias para convertirse en entes proactivos al cambio positivo y alcanzar mayor rendimiento laboral (Segredo et al., 2017; Castaño et al., 2020).

En ese sentido, la gestión del cambio organizacional puede definirse como el conjunto de procesos estratégicos que implementa y realiza una organización para resolver, transformar o reactivar sus procesos, elementos y actividades que representan factores de riesgo en el crecimiento y funcionamiento organizacional (Soriano-Rivera, 2016). Asimismo, se puede entender a la gestión de cambio como un periodo o momento en el que la organización se traslada desde su estado actual hacia su proyecto deseado o esperado, en el marco de la optimización de sus procesos organizacionales, hacia el aumento del rendimiento, la eficiencia y la efectividad, y su fortalecimiento integral (Valle et al., 2017).

Asimismo, dentro de la gestión de cambio se deben considerar aquellos elementos que son parte estructural de la empresa y que se figuran como fuentes para el cambio en sus procesos de optimización y perfeccionamiento (Cardona, 2018):

- **Recursos humanos:** Engloba las capacidades, conocimientos, habilidades y experiencia que posee un trabajador. Asimismo, considera las relaciones laborales y socioafectivas que se establecen entre cada grupo humano.
- **Recursos físicos:** Se refiere a los componentes que conforman el espacio físico e infraestructuras donde se desarrollan las actividades organizacionales. Además, toma en cuenta los materiales y objetos que ayudan al trabajo.



- **Recursos financieros:** Se vincula con todos aquellos factores económicos que le brindan sostenibilidad a la organización, tales como el presupuesto, las inversiones, el ahorro y la contratación del personal.
- **Recursos tecnológicos:** Engloba aquellos equipos y sistemas de información que optimizan y mejoran el rendimiento laboral.
- **Recursos organizativos:** Está conformado por las estructuras organizacionales, procesos, información, planificación y relaciones externas que dinamizan las actividades de la organización.

Asimismo, el cambio también es entendido como una estrategia de innovación y transformación para la construcción de un clima organizacional más provechoso y que esté basado en los valores éticos y el principio de libertad (Hernández, 2016). Cabe mencionar que la innovación es uno de los aspectos más importantes dentro de las organizaciones, porque demuestra su capacidad adaptativa para acoplar nuevos y más actuales herramientas o procedimientos que potencien las actividades de la institución, es decir, que promuevan el cambio, el crecimiento y la mejora de la organización (Soriano-Rivera, 2016).

Cabe mencionar que el cambio de una organización puede ser un hecho muy difícil y traumático para los trabajadores, si no se realiza con el cuidado, tiempo y planificación necesaria; ya que, al ser un proceso estratégico, debe contemplar los factores de riesgo que puede producir el cambio y reconocer las debilidades y fortalezas que posee la organización, para, en el caso de la primera, eliminar las deficiencias, y, en el caso de la segunda, garantizar su potenciación (Rueda et al., 2018). Por tal motivo, se deben seguir las fases del proceso de la gestión del cambio en la organización; así, se evitará realizar una mala praxis.

De acuerdo a la Figura 6, se identificaron los procedimientos de la gestión del cambio. En primer lugar, todo proceso de cambio en una organización debe iniciar por la evaluación y el diagnóstico integral de la situación y estado de los recursos de la institución; de esta forma, se podrán crear estrategias para la resolución y reducción de las deficiencias y la mejora de los procedimientos administrativos de la organización (Cardona, 2018).

Figura 6

Proceso de gestión del cambio organizacional



De acuerdo a García y Forero (2020), el reconocimiento de los problemas o deficiencias de la empresa es el primer paso para planificar el cambio. Después de ello, se debe evaluar la capacidad de cambio que tiene la organización y sus trabajadores para soportar las tensiones del cambio; además, se debe considerar la cantidad de recursos que posee la organización para implementar estos cambios, ya que toda modificación requiere de dinero. Por último, se crea un plan de cambio que contemple cronogramas, financiación y estrategias de estabilización.

Posteriormente, se realiza la formulación y planificación del plan de cambio, la implementación ordenada de estas estrategias, donde se deben tomar en cuenta los mecanismos de dirección y coordinación de estos procedimientos por cada área. Finalmente, se deben establecer lineamientos para el control y supervisión en la aplicación de las estrategias y actividades cambio; además, se realiza la evaluación de todo el proceso de gestión de cambio para identificar aquellas deficiencias o falencias de los procedimientos y su grado de mejora (Soriano-Rivera, 2016).

Todo proceso de cambio está sujeto a las características y competencias que posean los sujetos del directivo, tales como el liderazgo, la experiencia profesional,



el compromiso con la institución, la participación real y la personalidad. Esto debido a que tendrán que efectuar actividades e intervenciones que dependen de sus conocimientos y habilidades: solucionar el clima de incertidumbre de la organización, promover la aceptación al cambio, mantener la estabilidad en la organización, tomar decisiones, planificación de los cambios, evaluación de las modificaciones, etc. (Segredo et al., 2017).

De acuerdo a la revisión de Vesga et al. (2021), existen dos tipos de cambios organizacionales.

1. En el primer caso, las modificaciones se realizan lentamente para no aturdir a los trabajadores y así puedan aclimatarse a los cambios de manera satisfactoria y efectiva. Este proceso es acumulativo y evolutivo porque transforma la organización mediante cambios pequeños y específicos, pero sumamente significativos.
2. En el segundo caso, toda variación o innovación que se ejecuta es radical e inesperada, es decir, no cumple con un proceso de metamorfosis. Este tipo de cambio es el más perjudicial para los trabajadores, porque provoca una mayor inestabilidad, descontento y resistencia laboral.

El objetivo del cambio organizacional siempre debe ser estratégico y no arbitrario, es decir, no puede estar en función a decisiones improvisadas que respondan a intereses personales o de grupos de poder. Mayoritariamente, los procesos de cambio se ejecutan por las demandas y presión de un contexto socioeconómico y político que obliga a la organización a su evolución o transformación. Por tal motivo, todo cambio que se implemente requiere de un análisis riguroso del directivo y recursos humanos para no perjudicar el crecimiento de la organización y las actividades de los empleados (Castaño et al., 2020).

2.2 Características de la gestión del cambio

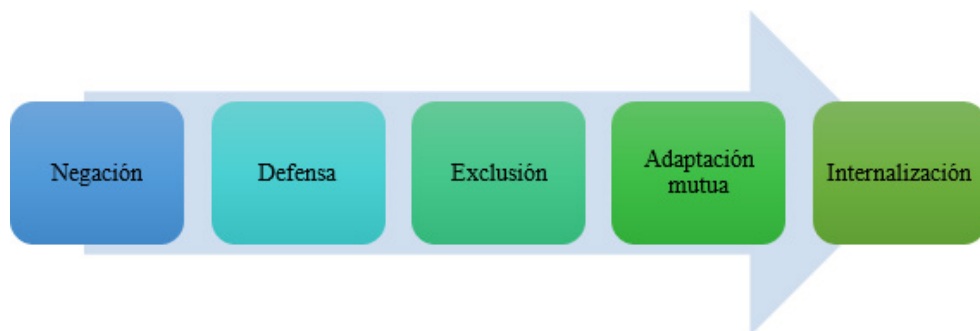
De acuerdo a las investigaciones de Martínez et al. (2018) y Rueda et al. (2018), las etapas o fases por las que atraviesa una organización dentro de los procesos que conllevan hacia el cambio, según el trabajo de Lewis citado por autores anteriores, son las siguientes:

1. Descongelamiento de las prácticas, actividades y nociones anteriores que se realizaban en la organización,

2. Desplazamiento o movimiento, adaptación y transformación de la organización en base a las nuevas orientaciones y objetivos de esta, y
3. Recongelamiento de las actividades más efectivas y eficientes para el crecimiento de la organización.

Figura 7

Ciclo del cambio organizacional



Nota: Tomado de García y Forero (2020).

En la Figura 7, se presenta el ciclo del cambio organizacional, donde se producen cinco momentos significativos:

1. La negación y rechazo a los cambios que se implementarán, ya que son observados como amenazas para la tranquilidad laboral del trabajador,
2. Defensa ante la aplicación de los cambios, lo cual se manifiesta en el estrés, frustración e insatisfacción laboral,
3. La exclusión es el pico de estrés y ansiedad de los trabajadores ante el inevitable cambio al que se deben adaptar o retirar,
4. La adaptación se produce cuando los trabajadores y los cambios organizacionales logran complementarse entre sí, y
5. La internalización de las modificaciones en las actividades diarias de los trabajadores.



Todo proceso de cambio denota un gran miedo al fracaso en los trabajadores y directivos, donde se desencadena un clima organizacional de gran estrés, tensión e inseguridad; por tal motivo, al inicio de la inserción de las modificaciones siempre se observará un alto grado de resistencia en algunos sectores, pero, también, se evidenciarán fuerzas impulsoras que ayuden a la aclimatación de los demás. Según Martínez et al. (2018), ambas fuerzas contrarias deben estar equilibradas para conseguir un cambio positivo.

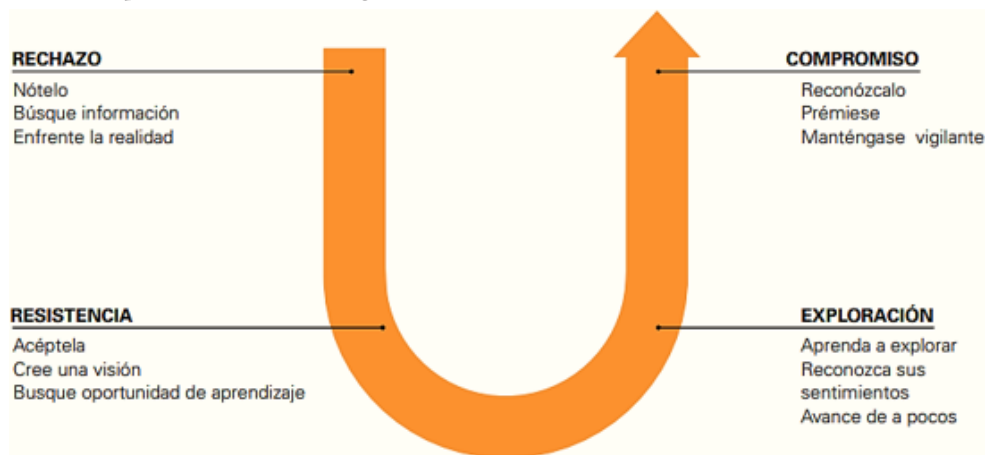
Las fuerzas de resistencia que surgen ante el cambio organizacional presentan diferentes matices. Por ejemplo, la oposición lógica se define como la disconformidad del trabajador ante los cambios laborales y estructurales que se producen, y la resistencia psicológica se origina por el temor al cambio y a la incertidumbre del futuro de la organización y su puesto de trabajo. Por último, la oposición sociológica se genera como reacción a las exigencias de la organización para que el trabajador perfeccione sus habilidades y competencias, incremente sus conocimientos y maneje los desafíos planteados (Vesga et al., 2021).

El manejo de las fuerzas restrictivas y las fuerzas impulsoras se logra mediante estrategias de planificación, control, regulación y evaluación organizacional, donde:

1. Se comunica a los trabajadores la importancia y urgencia de los cambios en la organización,
2. Se orienta y capacita a los trabajadores para acoplarse de manera rápida, eficiente y cómoda a estos procesos,
3. Se genera un clima laboral con incentivos para los trabajadores,
4. Se garantiza el cumplimiento de las normas, cambios establecidos y valores humanos de la organización y
5. Se promueva la participación constante y activa de los trabajadores en la toma de decisiones para el futuro de la organización (Galindo, 2019).

Figura 8

Curva del proceso de cambio organizacional



Nota: Tomado de Soriano-Rivera (2016).

En la Figura 8, se visualizó la curva del proceso de cambio organizacional, donde se advierten las etapas por las que transita la institución para aceptar la transformación de sus actividades, estructuras organizativas y tecnologías.

1. En primer lugar, como se indicó anteriormente, el proceso de cambio generan rechazo, porque crea una situación de incertidumbre y temor que debe ser resuelta por los gerentes y recursos humanos mediante estrategias de comunicación y capacitación.
2. En segundo lugar, se presenta resistencia a los nuevos procesos o elementos ya incorporados al entorno laboral y que tiene que ser aceptados y aprendidos por los trabajadores.
3. En tercer lugar, se produce la exploración de las nuevas actividades de trabajo y el uso de las más actuales tecnologías y recursos físicos. Por último, los trabajadores asumen su compromiso con la organización mediante la aceptación, adecuación, capacitación y transformación de sí mismos en conjunto con los cambios de la institución.

No obstante, todo cambio está sujeto a la observación, monitoreo, control y observación de su funcionamiento e impacto positivo en la organización; de modo que, en cada modificación realizada, se pueda medir su influencia dentro de la institución, en el rendimiento, eficiencia y satisfacción de los trabajadores, en el



cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, y en su posicionamiento en el mercado nacional y global, según sea el caso (Olguín et al., 2016).

De acuerdo a Galindo (2019), la mayoría de casos de resistencia al cambio de la organización responden a factores de miedo hacia la pérdida del confort laboral; por ejemplo, temor a la pérdida de poder, posición y *statu quo* en el trabajo, desconfianza hacia los nuevos procesos laborales, miedo hacia la incapacidad de desarrollar las competencias requeridas y estrés laboral ante la incertidumbre de la pérdida de la estabilidad laboral o del trabajo mismo.

La resistencia al cambio tiene manifestaciones muy diversas que pueden ser perjudiciales para la organización, pero que, al mismo tiempo, son positivas para medir el impacto del proceso. Por ejemplo, se conoce como resistencia abierta a las huelgas, reducción del rendimiento y sabotaje, porque exponen físicamente la incomodidad de los trabajadores. En contraposición a ello, la resistencia encubierta es más silenciosa y paulatina, pues los trabajadores no demuestran su negativa mediante un conflicto directo con el directivo. Dentro de este grupo se encuentran las renunciaciones, los traslados laborales y el ausentismo (Castaño et al., 2020).

En ese sentido, la transición psicológica de los trabajadores es un factor importante para consolidar un cambio fructífero en la organización, ya que depende de su adaptación y su comodidad en el medio laboral para que efectúe sus actividades cotidianas con mayor rendimiento. La transformación de los trabajadores, en conjunto con los cambios de la organización, no se logra solo con la adquisición de nuevos conocimientos o con las capacitaciones para desarrollar otras habilidades, sino que se debe “desaprender” las prácticas laborales previas para adaptarse a las nuevas actividades y alcanzar la eficiencia (Vesga et al., 2021).

Además, en todo el proceso de cambio, el equipo de gestión debe mantener un clima organizacional estable para los trabajadores y con garantías para su futuro laboral. De acuerdo a Toscano (2020), la implementación de estrategias de desarrollo para los trabajadores es una responsabilidad principal de la organización, sobre todo en los momentos de cambio e incertidumbre. Algunas de las estrategias, con enfoque en los grupos humanos, que se conocen son las siguientes:

- Potencia los conocimientos y habilidades del ser humano a través de capacitaciones permanentes y especializadas

- Promueve el cumplimiento de valores dentro de todas las dinámicas organizacionales
- Motiva a los trabajadores para el cumplimiento de sus objetivos profesionales y laborales dentro de la organización
- Procura la satisfacción profesional, laboral y económica del trabajador en el marco de su crecimiento propio

2.3 Tipología del cambio en la organización

De acuerdo a las investigaciones de Soriano-Rivera (2016) y Valle et al. (2017), los cuatro tipos de cambios que se pueden encontrar dentro de una organización son las siguientes:

2.3.1. Cambios en la estructura organizacional

Estos cambios están orientados a modificar la estructura u organigrama de una institución, donde se produzca la reducción o aumento de departamentos, áreas y puestos de trabajo. Asimismo, implica que haya una modificación interna de los puestos de trabajo, tales como un ascenso o un cambio de área de trabajo, o, en el peor de los casos, la disminución del personal (Castaño et al., 2020). Los cambios organizacionales impactan de manera directa en la comodidad y estabilidad laboral.

2.3.2. Cambios en los servicios o productos del negocio

La influencia del entorno sociopolítico y las dinámicas del mercado interno y externo provocan que las organizaciones cambien radical o mínimamente los servicios y productos que ofrecen para no desaparecer o quebrar (Soriano-Rivera, 2016). La mayoría de veces, las transformaciones totales producen crisis organizacionales, porque requieren de otra estructura organizacional, otro tipo de infraestructura y grupos humanos que puedan participar en la producción nueva.

2.3.3. Cambios tecnológicos

De acuerdo a Prieto et al. (2017), la inserción de tecnologías innovadoras ayuda en el fortalecimiento de la competitividad organizacional, el desarrollo de



la creatividad en los trabajadores y el incremento de la eficiencia laboral. Estas nuevas herramientas y recursos tecnológicos que adquiere e instala la organización enriquecen todas las actividades y los procesos de los trabajadores, e impulsan el cumplimiento de los objetivos.

2.3.4. Cambios en la cultura organizacional

Se refiere a todas las expresiones humanísticas y éticas que son parte imprescindible de la organización y las dinámicas entre trabajadores. Por ejemplo, se preocupa por la implementación de normas de convivencia que cumplan con los valores ético de la sociedad (respeto, tolerancia, igualdad, libertad, etc.), ejecución de estrategias para lograr la motivación de los trabajadores, tales como los incentivos y las capacitaciones, presentación de la filosofía de la empresa y mejora del clima laboral (Pérez-Vallejo et al., 2017).

El cambio y la estabilidad de la cultura de la organización permiten la mejora de las relaciones entre trabajadores, la optimización del trabajo, el fortalecimiento de la competitividad, mejora en el uso de los recursos tecnológicos y físicos, y la satisfacción laboral. Todo ello promueve el crecimiento de la organización, porque significa mayor productividad y calidad (Olguín et al., 2016).

2.4 Factores que permiten el cambio a nivel de la organización

El contexto sociopolítico y económico es uno de los factores que ocasiona el desequilibrio o la inestabilidad en la organización, administración y actividades de una institución, ello debido a la presencia de equipos humanos que trabajan dentro y que son afectados por las distintas dinámicas de su sociedad (Díaz, 2016). De acuerdo a la investigación de Pérez-Vallejo et al. (2017), la mayoría de investigadores consideran que los factores externos a la organización son las fuerzas que inician con la presión y el impulso de cambio; puesto que, usualmente, ocurren hechos políticos, económicos, sociales, fenómenos naturales, etc., que obligan a las personas y a las instituciones a transformarse para no desaparecer. Un ejemplo clave de ello es la situación de los emprendedores a causa de la pandemia por coronavirus, donde se tuvieron que reinventar su negocio para no quebrar.

Otro factor importante que desencadena la búsqueda de cambios en las organizaciones es la homogeneización de las actividades y de la falta de crecimiento de la empresa. Los trabajadores siempre están en la búsqueda de mejores oportu-



nidades y condiciones laborales; por tal motivo, la organización debe planificar estrategias para dinamizar la interacción de sus trabajadores y responder a sus requerimientos, pues la insatisfacción laboral ocasiona la reducción del rendimiento, eficacia y eficiencia de las personas (Díaz, 2016).

La presión de los trabajadores es un factor interno que promueve el cambio; no obstante, según Pérez-Vallejo et al. (2017), el accionar de las fuerzas internas es un proceso complementario y de respuesta ante las influencias del entorno. Por ejemplo, en línea con la problemática laboral por el coronavirus, las empresas tuvieron que adaptarse a las restricciones por el coronavirus y cambiaron la modalidad presencial de sus labores por el llamado home office.

En línea con lo anterior, García y Forero (2020) exponen la existencia de los cuatro factores de cambio más comunes en las organizaciones, en base a las fuerzas que influyen sobre ellas.

- **Cambio por planificación:** Ocurre cuando los directivos realizaron una evaluación previa de la situación de su organización para planificar los procesos de cambio a aplicar en la organización.
- **Cambio por inercia:** Se ejecutan cambios ante las tendencias del mercado para obtener mayor demanda en los productos y servicios ofrecidos.
- **Cambio por reacción:** Responde a la influencia externa en los procesos de producción para su transformación.
- **Cambio por crisis:** Se implementan modificaciones inmediatas y radicales para salvar a la organización del quiebre.

Por otro lado, para enfrentar la resistencia, desacuerdo o insatisfacción por el cambio organizacional, Rueda et al. (2018) comentan tres estrategias fundamentales que reducen el impacto negativo en las dinámicas de la institución y la relación de los trabajadores:

- Los directivos deben encargarse de comunicar a los trabajadores los motivos del cambio y explicarles el plan de cambio (fechas, horas, actividades, etc.), para que puedan prepararse y reorganizarse mental y físicamente ante las transformaciones que observarán.

- Se debe fomentar la participación activa de los trabajadores en los procesos de cambio de la organización para que se sientan incluidos en la toma de decisiones y en la transformación de la estructura organizacional, y reduzcan su miedo y resistencia al cambio.
- Los directivos cumplen el rol de gestores de cambio durante todo este proceso; por ello, es importante que fortalezcan sus competencias de liderazgo y organización. Esto debido a que los trabajadores necesitarán un modelo y guía para afrontar los cambios.

Otros factores que generan el cambio en las organizaciones, según Díaz (2016), son de índole individuales psicológicos, individuales estructurales, organizacionales psicológico y organizaciones estructurales. Por tal motivo, García y Forero (2018) consideran que las formas de enfrentar esta situación de estrés laboral por el cambio son las siguientes: el fortalecimiento del liderazgo de los directivos, la creación de un clima de confianza y estabilidad para reducir el impacto psicológico, la inserción de áreas que velen por la capacitación de los trabajadores y su salud mental, implementación de mejores condiciones laborales como la infraestructura, los servicios básicos y la tecnología.

2.5 Relevancia de la gestión del cambio para las organizaciones

El cambio de una organización es la prueba factible de que existe un interés por la innovación de sus actividades, por lograr un crecimiento mayor en el mercado, por brindar a sus trabajadores mejores condiciones laborales y, evidentemente, para evitar el quiebre de la institución. De acuerdo a Villavicencio y Ocaña (2017), los procesos de cambio están en relación con el aprendizaje de la organización, es decir, con su constante actualización sobre las dinámicas globales actuales, las demandas del mercado o del contexto y las novedades en tecnologías. En ese sentido, el cambio demuestra las capacidades adaptativas, investigativas, novedosas y de gestión que posee una organización para sobrevivir en el entorno. Asimismo, la aplicación positiva del cambio evidencia las competencias de gestión y liderazgo que poseen los directivos de estas organizaciones.

De igual manera, Segredo et al. (2017) comentan que la implementación positiva de cambios en la organización se demuestra en el crecimiento real de todas las áreas de trabajo, la infraestructura, la calidad de la producción y la satisfacción de los trabajadores, los cuales están enmarcados en la optimización de los siguientes procesos:



- Rapidez en la toma de decisiones para la solución eficaz de los problemas
- Retroalimentación activa entre todos los miembros del equipo humano
- Aprendizaje experiencial de la organización
- Continua búsqueda y proposición de cambios que fortalezcan los procesos de la institución
- Cumplimiento de los valores humanos en todas las áreas de organización
- Presencia de tecnologías adecuadas para maximizar el rendimiento
- Remuneración de acuerdo a la ley y el trabajo

En resumen, el cambio organizacional es un proceso imprescindible para el desarrollo óptimo de las organizaciones y para su posicionamiento en la sociedad y en el mercado, porque permite la innovación de los mecanismos, estructuras y procedimientos internos de la organización, la generación de un mejor clima laboral para los trabajadores, el fortalecimiento de las dinámicas laborales entre directivos y empleados, y el incremento de la productividad y efectividad laboral. El cambio organizacional con impacto positivo siempre debe considerar, en primer lugar, la evaluación coherente de las necesidades de la organización y la cantidad de recursos que posee para efectuar cualquier modificación. En segundo lugar, debe preocuparse por el bienestar de sus trabajadores y su capacidad de resistencia y adaptabilidad al cambio.

CAPÍTULO III

VALOR PÚBLICO Y SU CARÁCTER RELEVANTE

El valor público es la calificación subjetiva que se otorga respecto a la descentralización de la gestión pública, la externalización de los servicios públicos a empresas que compiten en el mercado libre y que tratan a los ciudadanos como fiscalizadores del cumplimiento de los estándares de legalidad de las acciones que involucran la esfera pública y que compete a todos los grupos sociales con la finalidad de explicitar una postura de desarrollo interdisciplinario respecto a los ámbitos sociales, políticos y económicos en un período específico.

El valor público se crea por los servicios públicos que los ciudadanos, las instituciones y otros agentes desearían utilizar, que contribuyen al bien común. Asimismo, los gestores estatales deben reconocer que la creciente complejidad, volatilidad e incertidumbre en la sociedad interconectada y globalizada condiciona que las necesidades de los ciudadanos, las comunidades y los gobiernos sean también cada vez más diversas, complejas, contradictorias y que deben resolverse en comunidad con todos los ciudadanos y las autoridades (Valle, 2019).

En el siglo XXI, es necesario el empleo sistemático de estrategias y tecnologías inteligentes, las cuales deben guiarse por la generación de valor público a través de estrategias anticorrupción, datos abiertos, acceso a la información y privacidad de los datos. Los esfuerzos de los Estados deben enfocarse en evitar



la corrupción, hacer que el gobierno sea transparente, abrir los datos y manejar correctamente la privacidad de la información (Ibrus et al., 2018). La tecnología es un mecanismo importante para impulsar la importancia de la creación estratégica de valor público en un contexto específico que beneficie los desarrollos sociales, económicos, políticos y culturales.

3.1 Anotaciones generales sobre el valor público

El valor público es, según Welmeier et al. (2019), el nivel de utilidad que se le confiere a un conjunto de elementos que constituyen el sistema administrativo y el sistema económico que delimitan los Estados gobernantes en un territorio determinado. Estas calificaciones se basan a partir de la satisfacción que se recibe ante el desarrollo de bienes y de servicios en beneficio de una comunidad. A partir de estos conceptos, los gestores públicos deben proponer las reformas pertinentes para un desarrollo sostenible, general, democrático y consensuado con los valores sociales y culturales de quienes reclaman mejoras en la gobernanza estatal.

El conocimiento del valor público se explicita mediante el manejo de las políticas que delimitan los Estados apliquen los fundamentos científicos de las disciplinas sociales, debido a la heterogeneidad sociocultural y económica de las sociedades del siglo XXI. El valor público constituye el núcleo mediante el cual se preponderan los mecanismos de gestión de la economía y de la política con base en un cálculo pertinente del presupuesto público (Andrews, 2018). De esta manera, las autoridades gubernamentales, los académicos y las organizaciones civiles deben establecer maneras de cumplir los proyectos de adecuación de la gobernanza sin afectar los dinamismos sociales ni el presupuesto asignado para el mismo en una jurisdicción específica.

Se advierte que las acciones que se disocian de los objetivos planteados inicialmente por las instituciones gubernamentales para enmendarlas e implementar el nuevo modelo de gobierno que enfatiza la importancia del valor público. Estas perspectivas se recopilan en bases de datos o en cuadernos de apuntes confiables, a fin de generar contrastes con los hallazgos y los niveles de calidad de las etapas del proyecto a realizar y que implica el tratamiento de los valores públicos en la sociedad del siglo XXI (Walter-Nelson, 2021). A partir de estos proyectos, se requieren múltiples concepciones que sirvan como orientadoras del tipo de gobierno consolidar para permitir las colaboraciones entre el Estado, la Academia, las empresas estatales y privadas, y los miembros de la sociedad civil res-



pecto al trazado teórico-práctico de las estrategias de eficiencia de un gobierno sostenible en los contextos cibernéticos y de diversidad global (Li et al., 2020).

Para lograr el desarrollo eficiente de los proyectos de gobernanza, los profesionales deben estudiar los múltiples sistemas de gobernanza del primer mundo para adoptar los constituyentes que explicitan una eficiencia gubernamental y manejarlas en los sistemas en el sector público. De este modo, se genera un enfrentamiento de las configuraciones sociopolíticas de un Estado en específico para enfrentar los desafíos inmediatos de las corruptelas y desequilibrios sociales en torno a la proyección de esas políticas (Barbeito e Iglesias, 2021). Asimismo, se debe asumir que los profesionales que trabajan y que laboran en el sector público tienen las capacidades para afrontar los retos respecto a desafíos como la equidad y la responsabilidad en las sociedades desiguales del tercer mundo, por lo que, se insta a un mayor compromiso, basado en la confianza, entre los organismos públicos y los investigadores.

La concepción del valor público es atribuida también a la necesidad de corregir y hacer avanzar los conceptos de las disciplinas científicas que muestran un enfoque más estricto de los modelos económicos y las técnicas de gestión tomadas del sector privado. De acuerdo con Torfing et al. (2020), los gestores públicos deben considerar las ideas existentes de reformas en el sector público realizadas en Europa en la década del 2000, como, por ejemplo, la contratación por resultados, la presupuestación y el pago por rendimientos para hallar un fundamento claro en la determinación de un horizonte que guían las políticas públicas. De esta manera, se genera un conjunto de interpretaciones en torno a una renovación del discurso capitalista ahora en un pensamiento postburocrático y postcompetitivo que nos permite criticar los errores de la administración estatal para enmendarlos a fin de generar compromisos de seguir los procedimientos.

Desde una perspectiva de la microeconomía, el valor público constituye la data que se recopila en las investigaciones que se realizan a las acciones gubernamentales respecto a los servicios, a la regulación de leyes y otras acciones que implican las gestiones del aparato burocrático de un Estado. Estos datos son recopilados por los gerentes públicos que desarrollan una estrategia eficiente que les permite comprobar los niveles de eficiencia de producción de resultados valiosos mediante un conjunto de recursos y de capacidad limitadas (Faulkner y Kaufman, 2018). Así, el valor público se delimita a partir del nivel de manejo metodológico que se realiza mediante procesos formales e informales enmarca-



dos en una jurisdicción y en los marcos legales que se cumplen en un mandato temporal determinado.

El valor público explicita las directrices que los gestores públicos establecen respecto al manejo de los recursos estatales que se obtienen a partir de las contribuciones de los ciudadanos y de las actividades económicas cuyas ganancias se dirigen en un porcentaje determinado a las arcas estatales. Los juicios institucionales y de las personas naturales sofistican las normativas establecidas respecto a los constructos logísticos, tecnológicos e ideológicos de base social que deben respetar los agentes y funcionarios del gobierno en un entorno específico. Estas acciones se centran en las nociones teóricas mediante las cuales se enfatizan que los administradores son la base para el eficiente manejo del valor público, así como en el conocimiento que posibilita emplear las nuevas tecnologías en el manejo del peculio estatal (Canel et al., 2020; Hodgkinson et al., 2017).

Desde el punto de vista sociopolítico, el valor público es la fuente de legitimidad social que los organismos estatales proyectan acerca de su organización y eficiencia en la resolución de las vicisitudes socioeconómicas y políticas que afectan el desenvolvimiento eficiente de las sociedades que constituyen un Estado. La delimitación y práctica de los enfoques teóricos propuestos en el Primer Mundo contribuye que las instituciones apliquen perspectivas holísticas del impacto social de las instituciones que se enmarcan en el sistema económico de un país para resolver problemas como las desigualdades de las remuneraciones económicas y los servicios ineficientes de Salud y de Educación. Las medidas que se toman como resolución de esos problemas deben evidenciar un manejo riguroso de los recursos materiales, económicos y humanos pertinentes a las instituciones que representan a los Estados soberanos (Meynhardt y Bäro, 2019).

Los investigadores y profesionales de la gestión administrativa y pública concuerdan en el desarrollo de instrumentos que miden la evaluación de la sociedad mediante contribuciones realizadas en la organización con base en la percepción que se tiene de los defectos de los manejos de los recursos estatales. El valor público es el conjunto de planteamientos útiles para medir y cualificar los fundamentos y principios sociales pertinentes para revalorizar una organización en el ámbito socioeconómico de los Estados (Hameduddin y Lee, 2019; Bynander y Nohrstedt, 2019). Esta revalorización evidencia la contribución de los gestores estatales en las actividades y en los presupuestos en el desenvolvimiento de sus competencias y en la creación de proyectos sociales.



El valor público es, en general, el cálculo de la eficiencia estatal mediante técnicas estadísticas respecto al nivel de satisfacción de las partes interesadas y los clientes. Un argumento sólido de respaldo de ese procedimiento es que desempeña un rol importante en la distinción de las organizaciones creadoras de valor público. En este sentido, la confianza y la legitimidad son los núcleos de los valores públicos durante los gobiernos del siglo xxi, ya que definen la legitimidad de los bienes y de los servicios de interés nacional que se brindan a los ciudadanos en un contexto dado y a sus representantes que actúan a través de los procesos colectivos del gobierno (Chiappetta et al., 2020).

3.2 Valor público y su relación con la gobernanza y la gobernabilidad

El valor público se relaciona con la gobernanza de un Estado específico, puesto que la institución que lo canaliza es el gobierno local en cuanto se explicita que es una unidad de gobierno cercana a las bases sociales. Los miembros que las constituyen, de acuerdo con Ashworth (2020), deben proponer acciones para el establecimiento de un entorno propicio para promover los valores democráticos y la participación pública en la toma de decisiones respecto al rol del valor público en el desarrollo social y económico de la mejorar de la calidad y de la prosperidad de la vida comunitaria. Estos ámbitos de su competencia conforman los objetivos básicos en la mayoría de los sistemas de gobierno.

Los sistemas de gobierno que tienen una sólida gobernanza valoran los recursos públicos como los elementos centrales que permiten el cumplimiento de los objetivos generales del Estado a cumplirse en un período específico. No obstante, en el tercer mundo, al igual que en muchos otros países, los objetivos sólo se persiguen y cumplen parcialmente, a pesar de que los gestores públicos hayan establecido las disposiciones institucionales pertinentes mediante acuerdos con instituciones del Primer Mundo. A partir de este procedimiento, se explicita que se debe diseñar una hoja de ruta con la que se garantice que el Estado tenga la capacidad necesaria para diseñar y prestar servicios e infraestructuras de importancia local inmediata (Acharya, 2018).

La gobernanza se correlaciona con la eficiencia del manejo del valor público, debido a que las instituciones gubernamentales de las bases son organismos públicos creadas en todo el mundo a fin de cumplir diversas funciones que involucren el desarrollo socioeconómico de las comunidades, mediante las disposiciones de índole nacional. Diferentes Constituciones en Europa y en Norteamérica otorgan una serie de competencias a las entidades públicas para que viabilice



un grado de autonomía a los gobiernos locales en cuanto a una fiscalización eficiente del manejo de los valores públicos. Esta autonomía está configurada mediante facultades que se condicionan por los acuerdos a nivel nacional de los poderes legislativo, ejecutivo y judicial de los diversos Estados soberanos (Prykhodchenko et al., 2021).

El valor público como centro de la gobernanza ha modificado los parámetros administrativos de las instituciones estatales a partir de los estudios realizados por investigadores en la gestión gubernamental y estratégica —como Moore, quien, en 1995, demostró cómo los funcionarios públicos pueden maximizar los recursos disponibles para crear valor social— de los recursos estatales. Se evidencia un dinamismo en el que las condiciones cambiantes en las que se manifiesta el valor público, mediante deliberación entre varios actores con un enfoque en el papel de las organizaciones civiles. La aplicación de las teorías administrativas debe contrastarse con los fundamentos sociales de las comunidades a las que se aplicará el parámetro (Teasdale y Dey, 2019).

Un elemento principal en el manejo de la gobernabilidad de los valores públicos en el Estado es el lenguaje, el cual al emplearse ha permeado el discurso político en países industrializados o en aquellos que están experimentando procesos de industrialización. Estas acciones implican que los gestores públicos realicen el cumplimiento mediante investigaciones de las bases políticas del liderazgo integrador, el cual debe necesariamente practicarse en el contexto de las formas existentes de gobernabilidad en los ámbitos laborales, gubernamentales, burocráticos que requieren ser reformados mediante la adaptación de bases gestoriales desarrolladas en el Primer Mundo. El valor público permanece efectivamente bajo el control de objetivos políticos con base en los programas que desarrollen en beneficio de la ciudadanía (Castaño, 2017).

Los gestores públicos deben manejar la viabilidad de las agendas políticas a fin de lograr un consenso entre todos los actores involucrados, ya que se puede ajustar paulatinamente los acuerdos sobre lo que tiene un valor más amplio para la sociedad. Un rol importante en la gobernabilidad con base en los valores públicos es el de los organismos civiles, cuyos miembros indican —desde un punto de vista subjetivo— que es lo que tiene un valor público más amplio. El cálculo de esta magnitud depende del sector público para obtener apoyo financiero, por lo que, puede proporcionarse a través de medidas de comando y control, como contratos de servicio público (Bromell, 2019). En países con un elevado nivel educativo y de gestión pública se explicitan paradojas que los académicos deben



resolver para que se opongan ideológicamente a los objetivos proselitistas de los gobiernos que no apoyan la mejora de los mismos.

Estas interrogantes sobre la gobernabilidad estatal en cuanto al empleo del valor público evidencia que los funcionarios deben tener la capacidad de manejar los sistemas administrativos estatales y la meritocracia en el acceso de dichos puestos laborales de relevancia estratégica. A partir de estas nociones, se debe postular las maneras mediante las cuales el gobierno puede garantizar que el valor público creado sea coherente con objetivos políticos más amplios. Los académicos y los gestores públicos deben discutir características clave, y las interrelaciones con el paradigma de servicio público, redes, colaboración, coproducción, liderazgo a fin de proponer soluciones a problemáticas socioeconómicas basadas en la inclusión, el pluralismo, el poder y la responsabilidad de todos los estratos sociales de un Estado (Ingrams et al., 2020).

La gobernabilidad en concordancia con la revalorización de los recursos públicos es aplicable en la segunda y tercera décadas del siglo xxi mediante una implementación del gobierno digital, en el que el Estado sirve como una plataforma que permite implementar de manera efectiva las funciones y servicios públicos. El enfoque tecnocrático se emplea con el objetivo de efectivizar las políticas públicas, puesto que conduce no solo a limitar las posibilidades políticas de las nuevas tecnologías, sino también a la formación de un ordenamiento digital de las decisiones tomadas respecto a los temas estratégicos nacionales (Korpacheva et al., 2018). La delimitación de sus problemáticas es indicador de una necesidad de la reforma del sistema administrativo mediante la gestión tecnológica de los problemas socioeconómicos de un Estado.

La gobernabilidad integrada en la naturaleza de las tecnologías digitales promueve la participación de los ciudadanos en la producción de servicios públicos mediante la creación de algoritmos de comportamiento político debido a la implicación activa de los ciudadanos en las decisiones políticas. El gobierno como plataforma, constituido en la actualidad como un valor social, es la base para crear un nuevo valor social a través de los aportes de las instituciones públicas en la interacción (Kuziemski y Misuraca, 2020). El cumplimiento de los factores que relacionan a la digitalización del valor público con la gobernabilidad estatal implica una transformación administrativa estatal en un gobierno descentralizado y multisectorial acorde con las problemáticas de los Estados.



La reestructuración de la gobernabilidad implica revisar que los valores públicos se disocien necesariamente del centralismo y de la corrupción administrativa pública, por lo que se deben redistribuir eficientemente los fondos disponibles de acuerdo con la petición de los ciudadanos, mediante una modificación eficiente de las políticas en contra de la desigualdad social. La gobernabilidad participativa se constituye mediante la digitalización de tecnologías a fin de explicitar los consensos basados en un conjunto de accesibilidades que permite enfocar una solución a largo plazo de los bienes y de los servicios siempre postergados por los Estados en el tercer mundo. El valor público es la base de la digitalización de la gobernabilidad respecto a la organización y las relaciones de autoridades públicas con las empresas y la sociedad mediante el uso de nuevas tecnologías digitales (*big data*, internet cosas, inteligencia artificial) con el objetivo de priorizar las sensibilidades y las responsabilidades orientadas al beneficio de los ciudadanos (Miscione et al., 2019).

3.3 Creación del valor público a través de la gestión estratégica

La gestión estratégica implica incorporar las especificidades del sector público en lo que respecta al control de la gestión autorizable por los políticos, la cooperación con organismos externos y la importancia de los objetivos estratégicos a largo plazo de creación de valor para los ciudadanos. Estas acciones implican el diagnóstico de situaciones existentes que afectan la cotidianeidad de los ciudadanos y su desarrollo socioeconómico, es decir, se deben hallar problemas sociales para crear el entorno de autorización que permita operar los fundamentos de resolución de los mismos. De esta manera, se crea convencionalmente el valor público, considerado como núcleo de la gestión estratégica y las prácticas de control de gestión en el sector público (Wuyts et al., 2019).

El valor público al crearse explicita una correlación entre los factores de desenvolvimiento de una administración sustentada en la consulta ciudadana, y la aplicabilidad de los preceptos del desarrollo tecnológico útil en la democratización del conocimiento de las sociedades. El valor público genera que los enfoques de estudio de la gestión y de las ciencias políticas contribuyan a delimitar la problemática social que rodea un entorno particular (Fukumoto y Bozeman, 2019). Esta coyuntura enfoca el valor público en orientaciones mixtas entre la dirección normativa y la dirección de la consulta ciudadana, a fin de que los investigadores de la gestión colaboren con los funcionarios en el control y dirección de actividades de tipo estatal.



La valoración de los recursos públicos es el indicador del uso adecuado de las metodologías que crean el marco analítico necesario para comprender las particularidades del trabajo de estrategia en el sector público y la creación de valor público. El marco de creación de valor público explicita el entorno de autorización, en el que los gestores públicos reciben su autoridad y recursos, y las capacidades operativas, que incluyen las capacidades organizativas y las asociaciones con diferentes partes interesadas. Los sectores claves que destaca el marco de valores públicos es la importancia de las asociaciones público-privadas y la participación de la sociedad civil y las ONG, lo que fomenta la aparición de una estructura de gobernanza integrada. De ello se desprende que la naturaleza de estos vínculos y el grado de su integración afectan a los resultados tanto dentro de cada sector como, de manera significativa, a toda la sociedad (Vera-Sánchez et al., 2021).

El valor público se crea cuando los gestores públicos se enmarcan en una actividad social y económica que beneficie a las arcas estatales y al ciudadano a partir de un reconocimiento de la importancia que tienen los cargos electos como los gestores públicos en la gestión pública. Los gestores han desempeñado un papel importante en la fijación de objetivos debido al asesoramiento técnico realizado a los políticos electos para desarrollar mecanismos de coordinación social con los que la gente coopere y tome decisiones que van más allá del individualismo del mercado. Asimismo, el valor público influye en la toma de decisiones políticas, por lo que, el gestor enfrenta la incertidumbre sociopolítica y condiciona el contexto en el que los intereses se unen para lograr propósitos comunes (Sison y Sanabria-Perol, 2018).

Los políticos y el liderazgo político de estos son importantes en la creación de valor público en las sociedades democráticas, puesto que intervienen en las estrategias planteadas por ellos al ser gestores y buscar la aprobación ciudadana en los proyectos sociales. Es importante, también, la atención al papel de los medios de comunicación, ya que requieren enfatizar las funciones administrativas de los políticos y de los funcionarios mediante el periodismo imparcial (Chohan, 2021). El valor público explicita un indicador en el que se debe cualificar el rol de los políticos y de los ciudadanos en su creación, para generar dinamismos sociales de democratización de los proyectos sociales en aprobación.

La creación de valor público se centra en la percepción de lo que constituye el valor público para alinear las metas y los objetivos estratégicos, y su implicancia en la combinación de medidas de entrada, proceso, producto y resultado de pro-



gramas socioeconómicos de beneficio ciudadano. Las medidas de rendimiento estratégico vinculan el sistema de medición de la organización a los objetivos estratégicos y al posible valor público futuro creado por la organización, por lo que, realizar una planificación exhaustiva tiene un impacto positivo en el mismo, principalmente cuando se mide como la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. Además, estas mediciones son útiles en la rendición de cuentas pública, por lo que los gestores, académicos y ciudadanos se comprometen en contribuir mediante los impuestos a la mejora de los servicios públicos (Höglund et al., 2021).

El valor público depende del nivel de organización del organismo como del proceso productivo del mismo para evaluar su pertinencia a largo plazo en contextos determinados. La eficiencia en este contexto debe juzgarse y seguirse en función del cumplimiento de los objetivos del valor público, y si el esfuerzo por la eficiencia implica que los gestores públicos controlen continuamente las actividades que se ajustan a un propósito valorado por el público (Robinson et al., 2017). En otras palabras, los gestores dentro del enfoque del valor público controlan y realizan seguimientos de los resultados cuantificables para delimitar las políticas en torno a la resolución de problemáticas de corrupción de funcionarios, de desequilibrios en los presupuestos de los proyectos económicos de manejo de recursos naturales, así como en los estudios sociales de la vida cultural y económica de las comunidades.

El desarrollo del valor público se centra en el presupuesto que se maneja en torno a los activos que se emplean en los procesos que involucran la producción de bienes y de servicios que se destinan a los ciudadanos en eventos específicos. Estos activos incluyen el dinero público, recaudado a través del poder de los impuestos, para proporcionar el bienestar público, así como la autoridad estatal para regular la conducta de los agentes públicos y privados que participan en los procedimientos, ya sea para evitar que perjudiquen el bienestar público o para exigirles que contribuyan al bien público general. Asimismo, la capacidad de manejo en la creación del valor público es empleada con fines administrativos caritativos o de bienestar social, puesto que los ciudadanos que no pertenezcan a ningún organismo no gubernamental (ONGs) pueden contribuir a importantes fines públicos, o al menos de cumplir con su deber o contribuir con su parte justa a los esfuerzos comunes (Moore, 2021).

Una pertinente creación del valor público implica que los gestores tienen que desarrollar una noción institucional de lo que consideran como *valor público* y



que persiguen en la resolución de los problemas de un Estado mediante sus esfuerzos individuales. Es un constructo sociopolítico de base filosófica en la que se abstraen las nociones de *justicia* para extrapolarlas a situaciones concretas y se convierten en ideas específicas de los significados de las condiciones para mejorar un proceso que repercute en el desarrollo socioeconómico de un Estado o la producción de un bien que es importante en el desarrollo general de los ciudadanos. Se requiere la proposición de interrogantes en las que manifiestan los principios que generan el progreso y la eficiencia del elemento a ofrecer y cómo estos influyen en el esfuerzo de gestión que uno va a realizar (Bryson et al., 2017).

El valor público se legitima socialmente mediante el apoyo público y financiación pública para producir el resultado deseado. El apoyo de los ciudadanos es importante porque consolidan los flujos sostenidos de autoridad y de dinero a los organismos públicos para el propósito concreto y que beneficiará a todos los ciudadanos —inclúyase los funcionarios gubernamentales— (Kirby, 2021). La constitución de una legitimidad de una causa determinada es importante para los gestores públicos como la financiación del capital y las compras de los consumidores para las empresas del sector privado porque se viabiliza la ejecución de un bien o de un servicio que se tiene conocimiento que servirá para un público objetivo en particular.

El gestor debe desarrollar la capacidad operativa necesaria para obtener los resultados deseados. Asimismo, se deben calcular los costes de inversión y los riesgos, puesto que, hay que innovar, experimentar y desarrollar procesos novedosos, además de delimitar los procedimientos básicos en la realización de los bienes y de los servicios de utilidad pública. La capacidad operativa en la que se debe confiar debe delimitarse a partir de las capacidades generadoras de las organizaciones encargadas del desarrollo de los productos a ofrecer a los ciudadanos, puesto que, la eficiencia de la capacidad operativa se logra mediante la cooperación entre los niveles de gobierno, y entre organismos públicos y privados (Ravichandran, 2018).

3.4 Importancia de la generación del valor público para el ámbito social

El valor público es importante porque el investigador y el gestor de proyectos sociales, económicos esquematiza las acciones pertinentes a fines específicos que generarán un servicio que beneficiará el desarrollo social de los ciudadanos en un territorio específico. El desarrollo de las organizaciones públicas

debe correlacionarse con las perspectivas de gestión de los países del Primer Mundo, y que se pueden aplicar a las realidades latinoamericanas mediante la selección de las mejores prácticas que reúnan el presupuesto necesario para su compleción (Walker, 2017). De esta manera, se manifiesta el nivel de relevancia de modelos de gestión europeos, asiáticos y norteamericanos y su método de evaluación que deben seguir los especialistas para aprobar esos proyectos de impacto social. Los gestores deben contribuir a la comprensión y maduración de este enfoque emergente y multidisciplinar para la gestión y solución de los problemas socioeconómicos en un Estado en particular. Asimismo, estos agentes deben clarificar y sistematizar el concepto de ciudad inteligente y presentar un conjunto de aportaciones de carácter prescriptivo.

La perspectiva social se manifiesta mediante el conjunto de avances que se realizan en las nociones que constituyen los procesos de resolución de problemas socioeconómicos, sanitarios y culturales en un territorio del Estado gestor, y que debe explicitar una relevancia entre todos los estratos sociales. Los desafíos de los problemas como el desempleo, la falta de política sanitaria eficiente y de la ineficiente distribución de los recursos económicos deben enfrentarse multidimensionalmente y desde múltiples enfoques, debido a que los Estados latinoamericanos, por lo general, carecen de soluciones para problemas más graves, como las cuestiones sociales, políticas y económicas, y también porque hay una diversidad de necesidades en las ciudades y en las divisiones administrativas que constituyen esos Estados. Otro elemento fundamental que influye en el avance de las resoluciones de los problemas socioeconómicos es el aporte que realizan los académicos en su descripción sistemática (Pirson et al., 2019).

Los Estados latinoamericanos deben contar con profesionales capacitados y comprometidos en el estudio de las desigualdades socioeconómicas que se siguen evidenciando desde las épocas coloniales en las sociedades occidentales iberoamericanas para encarar los problemas actuales. De esta manera, se deben contextualizar las investigaciones recientes en unas pocas publicaciones, con un enfoque cualitativo y método de estudio de casos en las sociedades tradicionales y en las sociedades modernas de América Latina. Así, los investigadores deben desarrollar metodologías para construir propuesta de solución con un rigor científico en el contexto académico y aplicable a diferentes perfiles y tamaños de ciudades de un Estado en particular a fin de representar esfuerzos en direcciones específicas (López-Roldán y Fachelli, 2021). De este modo, se deben evaluar las prácticas de gestión pública para determinar niveles de inteligencia, según



la realidad de cada Estado, de forma continua, con el objetivo de generar valor público para la ciudadanía.

Los paradigmas y métodos de generación del valor público son los indicadores de que en las sociedades los ciudadanos y los gestores estatales han acordado el desarrollo de un proyecto socioeconómico que beneficia a un sector específico de las ciudadanías que constituyen un Estado en particular. Los investigadores deben implementar elementos que efectivicen las políticas a aplicar mediante modelos de referencia, con el objetivo de generar valor público y hacerlo inteligente de forma gradual según las necesidades de los ciudadanos respecto a los problemas que se manifiestan claramente en el siglo XXI. Para ello, se debe delimitar marcos de prácticas eficientes en las materias actuales de Política Económica, Desarrollo Social, Salud Pública, Educación y Manejo de Nuevas Tecnologías que implementan iniciativas en este ámbito con la consideración de las realidades socioculturales de los ciudadanos beneficiarios (Silva et al., 2021).

Como conclusión del capítulo, la creación del valor público y su importancia estratégica en el desarrollo nacional es la base de la maduración de la cultura innovativa de procesos de gestión públicas, con un enfoque específico inicialmente en el ámbito y perfil de los grupos sociales que necesitan los servicios estatales. Por ello, se enfatiza que el valor público constituye un método de evaluación en el que se identifica el nivel de eficiencia de un organismo público, a partir del nivel de capacidad de los gestores para cumplir con determinados elementos que generarán beneficios ciudadanos. Los resultados de estos proyectos se evidencian en los diálogos de una resolución a corto y a largo plazo de conflictos sociales, el acondicionamiento de los elementos que generan el crecimiento económico, la revalorización de los elementos culturales latinoamericanos y la mejora del sistema sanitario universal (Criado et al., 2021).

CAPÍTULO IV

MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO Y SU IMPLEMENTACIÓN PARA GENERAR VALOR PÚBLICO: UN ANÁLISIS EN AMAZONAS, PERÚ

Debido a los grandes cambios por el desarrollo humano, en las entidades tanto privadas como públicas se debe organizar con una perspectiva del cambio constante, ya que es lo que se espera en esta era actual. Es por eso que se considera la Gestión de cambio como alternativa y variable del estudio para atender la problemática y así mejorar los servicios de las entidades públicas, en este caso el del Gobierno Regional de Amazonas (G. R. A.), Perú en el año 2016.

La investigación que se realizó es importante debido al carácter científico, práctico, metodológico y legal, puesto que se hace una revisión bibliográfica teórica que sustenta los planteamientos de la propuesta mediante la gestión de cambio, se realizó trabajo de campo para la recopilación de data para la validación del modelo y legal por la relación con las políticas que establece el Estado en la gestión para con sus ciudadanos.

Por ello esta sección del libro presenta de manera sistemática los objetivos de la investigación con respecto al modelo de Gestión de cambio y su relación para con el valor público del Gobierno Regional de Amazonas, la aplicación de la metodología para la recopilación de datos confiables y verídicos, el análisis estadístico de la data y para finalizar con la propuesta de modelo de proyecto para el G. R. A., el cual cuenta con sus propios objetivos.



4.1. Objetivos e Hipótesis

4.1.1. Objetivo General

Proponer el modelo de Gestión del cambio para generar valor público Amazonas, 2016.

4.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar los niveles del valor público aplicando el cuestionario para medir el valor público del Gobierno regional de Amazonas.
- Identificar los fundamentos teóricos que sustentan al modelo de gestión del cambio.
- Diseñar el modelo de gestión del cambio.
- Validar el modelo de gestión del cambio con la técnica Delphi.

4.1.3. Hipótesis

Si se propone el modelo de gestión del cambio entonces se generará valor público en el Gobierno Regional de Amazonas 2016.

4.2. Sistema de variables

4.2.1. Variable independiente: Gestión del cambio

Debido al acelerado desarrollo del mundo, diferentes ámbitos han tenido cambios; en el caso de las organizaciones, estas deben ajustarse y progresar en el entorno voluble mediante una Gestión del cambio.

4.2.2. Variable dependiente: Valor público

El valor público se evalúa en relación al nivel de satisfacción de necesidades por parte de los sectores públicos, por lo que tiene una relación de dependencia con la gestión del Gobierno.

Tabla 2
Operacionalización de variables

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Variable independiente: Propuesta de un modelo de Gestión de cambio	Conceptual: La gestión de cambio se refiere a la gestión de la propia transformación, que es una importante estrategia para que la institución pueda dar respuestas rápidas a situaciones que surgen de modo imprevisto y que ocurren por la aceleración del cambio a nivel mundial (Paredes Hernández & Velasco Espitia).	• Componente comunicación • Información durante el proceso • Estrategias de comunicación	• Se comunican de manera fluida y oportuna • Es empático frente a la necesidad de sus compañeros de trabajo • Comunican de manera adecuada, según la fase en que se encuentre el proceso	Guía para medir los procesos del modelo de gestión del cambio
	Operacional: Es el conjunto de componentes que operan a través de actividades, estrategias que pretenden transformar al potencial humano a fin de responder a las demandas.	• Formación para un proceso de cambio • Niveles de cambio • Factores internos para el cambio organizacional	• Forman agentes de cambio • Quiebre, transformación, cambio • Estrategia, estructura, procesos, tecnología y personas	

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
	Conceptual: “El valor público es la suma de las satisfacciones individuales que pueden ser producidas por cualquier sistema social o político gubernamental” (Bentham, 1970:10)	• Servicios • Impactos • Confianza	• Entrega de servicios • Satisfacción del ciudadano informado • Reducción de la pobreza • Salud pública	
Variable dependiente: Valor público	Operacional: Desde la parte operacional los niveles del valor público fueron medidos a través de: los servicios brindados a los usuarios, los impactos logrados al recibir los servicios públicos, la confianza existente entre gobernantes y gobernados; finalmente la legitimidad obtenida a través de un sentimiento de pertinencia con los bienes públicos por parte de los ciudadanos.	• Legitimidad	• Confianza • Efectividad económica • Transparencia del proceso	Escala para medir el valor público

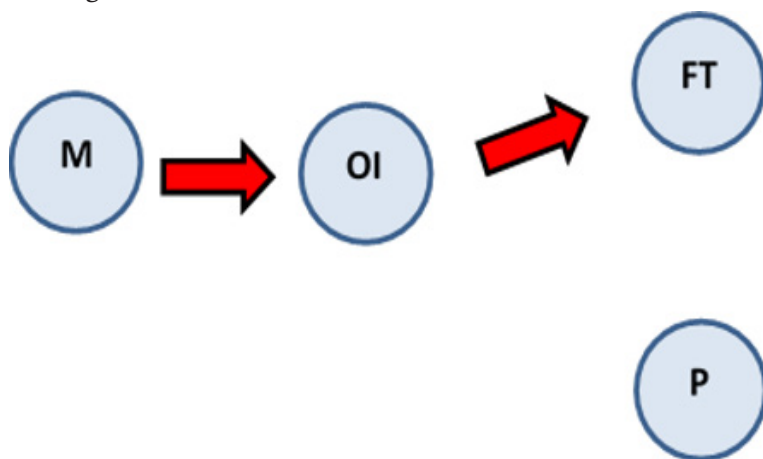
4.3. Tipo y diseño de estudio

La investigación presenta el enfoque cuantitativo de tipo proyectivo, debido a que se recopila datos cuantitativos de una determinada muestra y se elaboró un modelo como solución a un problema o necesidad de tipo práctico de un grupo social, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir con base en los resultados de un proceso investigativo.

El diseño de estudio se fundamentó en un proceso sistemático de búsqueda e indagación que requirió la descripción, el análisis, la comparación, la explicación y la predicción.

Figura 9

Diseño de investigación



Donde:

M : Muestra de estudio

OI : Observación inicial

FT : Fundamentación teórica

P : Propuesta

4.4. Muestra

Representa la parte de la población, que se tomó para efectos de estudiar el comportamiento de las variables objeto de estudio.

Para establecer el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, Pérez (2016) indica los valores en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(N - 1)e^2 + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

Z = nivel de confianza.

P = probabilidad de éxito 50%

Q = probabilidad de fracaso 50%

N = universo

e = Error de estimación admitido.

n = Tamaño de la muestra

Reemplazando: tenemos

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 17\,924}{(17\,924 - 1)(0.12)^2 + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = 97 \text{ ciudadanos}$$

4.5. Método de investigación

Los métodos necesarios para esta investigación proyectiva con enfoque cualitativo son el inductivo-deductivo y analítico-sintético.



4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.6.1. Técnicas de gabinete y campo

Dentro de las técnicas de gabinete utilizadas se señala las siguientes:

- La búsqueda de información
- Clasificación de los datos mediante la codificación y tabulación de los mismos.

La técnica de campo utilizada para el trabajo fue la observación, la cual permitió recoger información en diferentes momentos de la investigación, así como permitió monitorear los procesos de ejecución del modelo.

4.6.2. Instrumentos

Escala para medir el valor público

Instrumento adaptado que cuenta con 28 ítems, distribuidos en cuatro dimensiones, cuya escala de medición es la de Likert nominal, la aplicación puede ser individual o grupal, validado por juicio de expertos.

4.7. Métodos de análisis de datos

Se utilizó lo siguiente:

- El software estadístico SPSS versión 22, el cual sirvió para realizar el procesamiento de la información, obtener la confiabilidad del instrumento de la encuesta de valor público.
- La hoja de cálculo Excel 2016, sirvió para la elaboración de tablas simples y de doble entrada, así como los gráficos y tablas.
- Los resultados obtenidos están en tablas de frecuencia simple, en tablas de doble entrada y en gráficos.

4.8. Análisis de resultados

El análisis de los datos se dio a partir de los datos recopilados en el trabajo de campo mediante cuestionarios, por lo que se sistematizó de manera estadística para tener datos objetivos y cuantitativos mediante la escala de Likert que mide la satisfacción.

Tabla 3

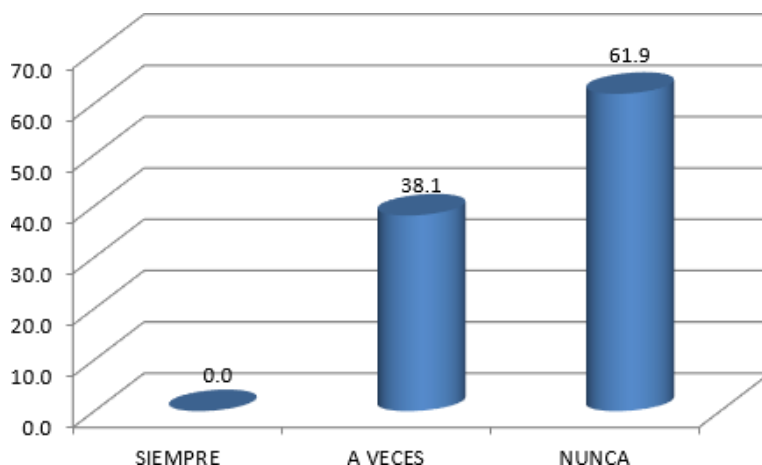
Distribución de la opinión de los usuarios del Gobierno Regional de Amazonas, con respecto a los servicios

Servicios	N°	%
Siempre	0	0.0 %
A veces	37	38.1 %
Nunca	60	61.9 %
Total	97	100.0 %

En la Tabla 3 se observa que la opinión de 37 usuarios en relación a la satisfacción de los servicios fue a veces y de 60 usuarios, nunca; estos últimos son la mayoría.

Figura 10

Distribución porcentual de la opinión de los usuarios del Gobierno Regional de Amazonas, con respecto a los servicios



En la Figura 10, derivada de la Tabla 3, se puede apreciar que la opinión de los usuarios del Gobierno Regional de Amazonas, con respecto a los servicios fue siempre con el 0 %, a veces con el 38.1 % y nunca con el 61.9 %.

Tabla 4

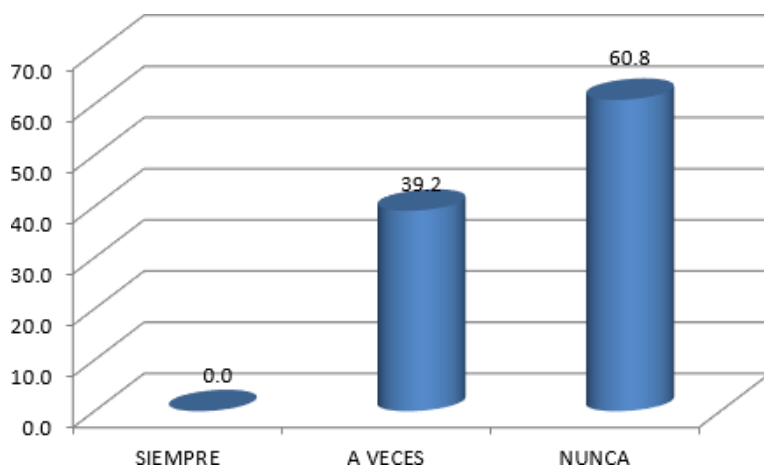
Distribución de la opinión de los usuarios del Gobierno Regional de Amazonas, con respecto al impacto

Impacto	N°	%
Siempre	0	0.0 %
A veces	38	39.2 %
Nunca	59	60.8 %
Total	97	100.0 %

En la Tabla 4 se observa que, del total de los usuarios o clientes entrevistados, 59 nunca están satisfechos con respecto al impacto que genera el G. R. A. y 38 respondieron a veces.

Figura 11

Distribución porcentual de la opinión de los usuarios del Gobierno Regional de Amazonas, con respecto al impacto



En la Figura 11 se aprecia que la opinión de los usuarios del Gobierno Regional de Amazonas, con respecto al impacto fue siempre con el 0 %, a veces con el 39.2 % y nunca con el 60.8 %.

Tabla 5

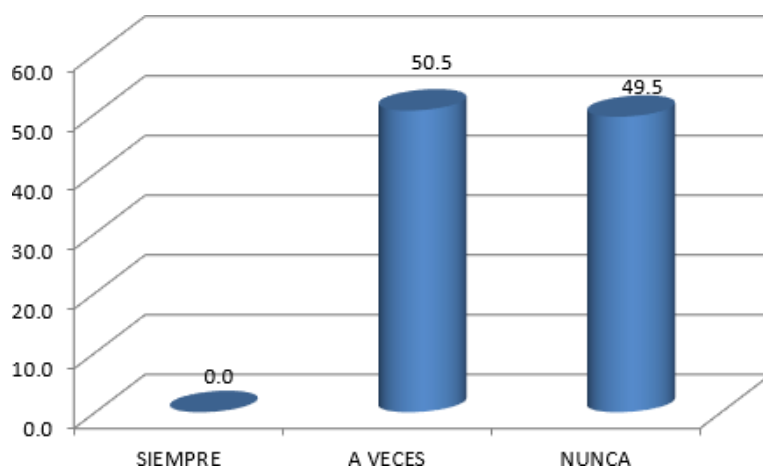
Distribución de la opinión de los usuarios del Gobierno Regional de Amazonas, con respecto a la confianza

Confianza	N°	%
Siempre	0	0.0 %
A veces	49	50.5 %
Nunca	48	49.5 %
Total	97	100.0 %

En la Tabla 5, la opinión de 49 usuarios en relación a la confianza hacia el Gobierno Regional de Amazonas fue de a veces y el de los participantes restantes fue nunca.

Figura 12

Distribución porcentual de la opinión de los usuarios del Gobierno Regional de Amazonas, con respecto a la confianza



En la Figura 12 se puede apreciar que la opinión de los usuarios del Gobierno Regional de Amazonas, con respecto a la confianza, fue siempre con el 0 %, a veces con el 50.5 % y nunca con el 49.5 %.

Tabla 6

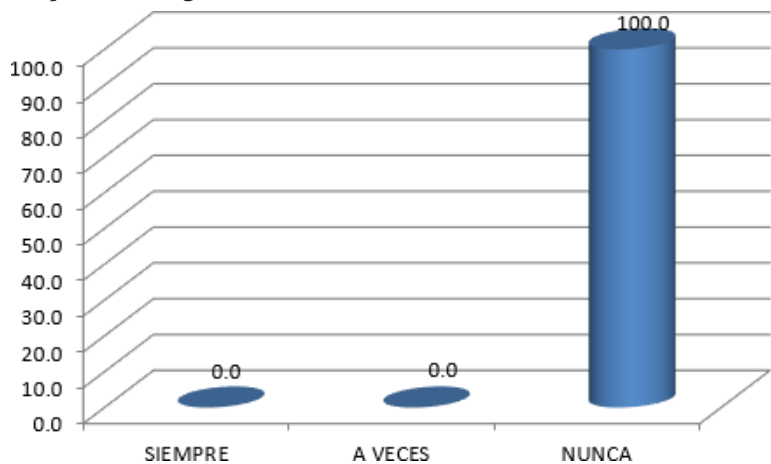
Distribución de la opinión de los usuarios del Gobierno Regional de Amazonas, con respecto a la legitimidad

Legitimidad	N°	%
Siempre	0	0.0 %
A veces	0	0.0 %
Nunca	97	100.0 %
Total	97	100.0 %

En la Tabla 6 se observa que la opinión de los usuarios en relación a la legitimidad del Gobierno es negativa, ya que la totalidad de los participantes considera que nunca se sintieron satisfechos.

Figura 13

Distribución porcentual de la opinión de los usuarios del Gobierno Regional de Amazonas, con respecto a la legitimidad



En la Figura 13 puede apreciarse que la opinión de los usuarios del Gobierno Regional de Amazonas, con respecto a la legitimidad, fue siempre con el 0 %, a veces con el 0 % y nunca con el 100.0 %.



4.9. Discusión de los Resultados

4.9.1. Servicios

Cuando los servicios sólo son ofrecidos a los usuarios, entonces sólo queda como lo que es “una oferta”, lo cual solo genera costos, pero no constituye, ni genera valor público; sin embargo, cuando ya se cuenta con una apreciación o reconocimiento de estos servicios, por parte del público receptor como una respuesta adecuada, entonces se genera el valor público.

Para el valor público, la satisfacción del usuario es crítica y se evidencia cuando la satisfacción en los servicios es mayor y son considerados como importantes porque el ciudadano realiza un balance entre el costo y la calidad del servicio recibida. Esto se evidencia en los resultados obtenidos porque el 38.1 % de los encuestados considera que a veces están satisfechos con los servicios, y el 61.9 % consideran que nunca están satisfechos con los servicios recibidos. En este aspecto se espera que los usuarios estén empoderados e informados, y de alguna forma conozcan o tengan experiencia en el sector.

4.9.2. Impacto

Los impactos se ligan directamente a los servicios; sin embargo, no son iguales ambas cosas, por lo que no sólo debe medirse sino manejarse de manera diferente. El impacto debe considerarse como el valor más esperado en la sociedad respecto a la gestión del Gobierno Regional y constituye lo que la sociedad espera de sus autoridades en la resolución de sus problemas, transformándose en su propio bien o servicio.

El Estado sigue enfocándose en su búsqueda de resultados, a través de limitadas medidas y no en mejores metas centradas en resultados genuinos, por lo que corre el riesgo de que puedan ser distorsionados y hasta manipulados porque la medición del impacto del valor público a través de medidas objetivas no resulta un trabajo sencillo de realizar. Es así que los resultados de la presente investigación fueron que el 0 % considera que siempre percibe el impacto, el 39.2 % a veces y el 60.8 % considera que nunca percibe el impacto de la gestión.

La confianza constituye la esencia de la relación entre el ciudadano y el Estado porque son los servicios los que influyen en la vida de las personas, estos

servicios contemplan aquellos concernientes a servicios de salud, sociales, seguridad, así como también se incluye la educación (Sánchez, 2015).

La confianza es esencial porque pese a que se tenga un servicio formal con el logro de metas a través de buenos resultados, si la confianza falla, entonces se puede destruir el efecto del valor público. En la presente investigación el 50.5 % considera que a veces siente confianza y el 49.5 % considera que nunca ha sentido confianza en las autoridades ni en la gestión realizada.

En muchas instituciones públicas, durante los últimos años se ha producido pérdida de la confianza, no pudiéndose dar sentada la evaluación de la confianza sólo por brindar un servicio formal y se cumpla con las metas de resultado; por lo que una falla en la confianza puede destruir efectivamente el valor positivo del pública.

4.9.3 Legitimidad

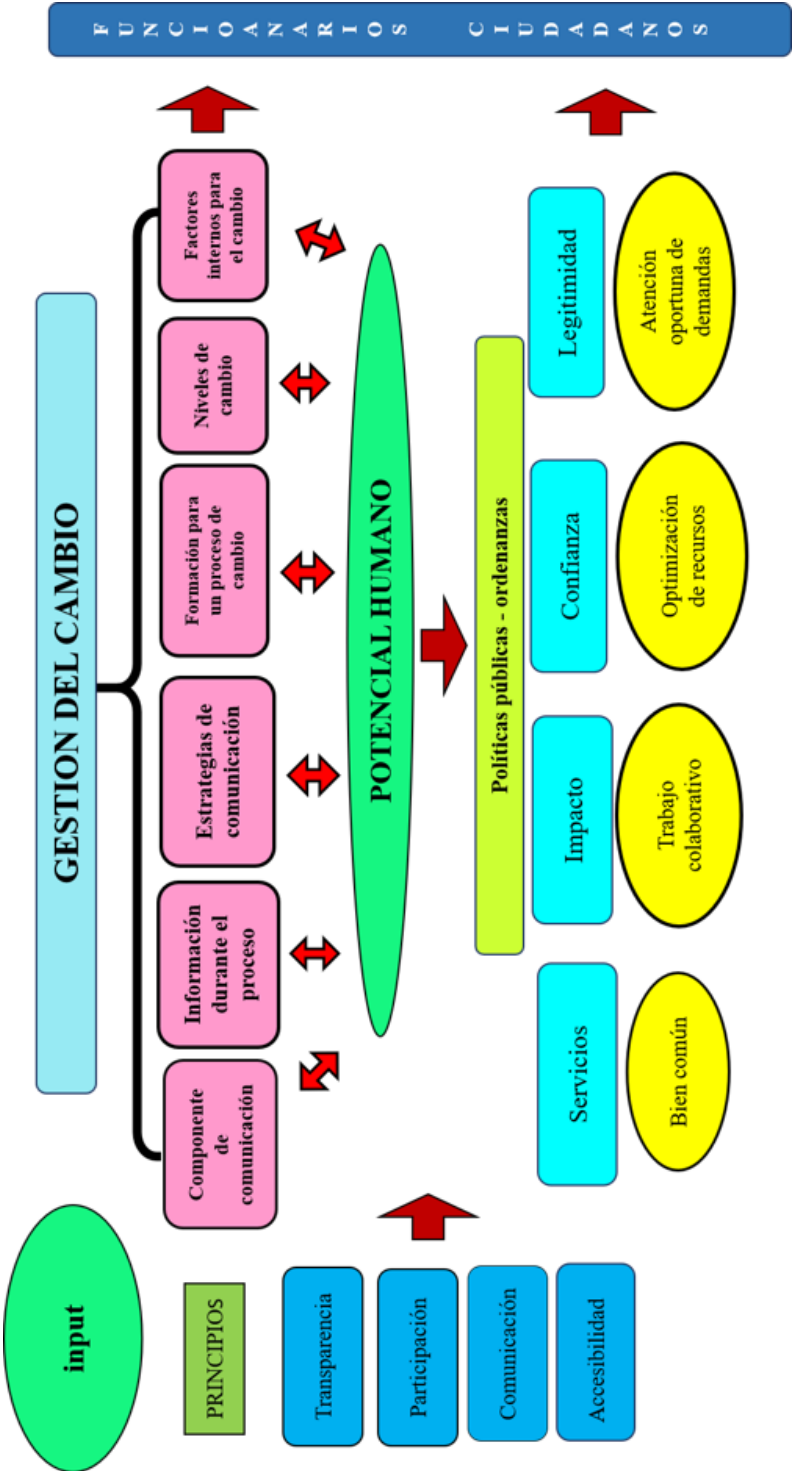
La legitimidad está íntimamente relacionada a tal punto que, si la confianza falla, no se garantiza la legitimidad, pudiéndose destruir el efecto del valor público. Cuando los ciudadanos viven en el Estado democrático donde las autoridades cumplen con sus obligaciones y con sus promesas, actuando con corrección administrativa, mejora la calidad de las políticas medida por resultados y alentando un sentimiento de pertenencia, logrando también reducir el resentimiento hacia las acciones de Gobierno, aumentándole la confianza en que el Estado será quien tome las mejores acciones, y garantizando la legitimidad. García (2015).

En los resultados de la presente investigación, se encontró que la opinión de los usuarios del Gobierno Regional de Amazonas, con respecto a la legitimidad, fue lo percibieron siempre con el 0 %, a veces con el 0 % y nunca con el 100.0 %, es decir que estos resultados son críticos, y constituye una dimensión fundamental que se debe trabajar para mejorar la legitimidad del Gobierno Regional de Amazonas.

4.10. Organización del modelo y fundamentación

Figura 14

Representación gráfica del modelo de Gestión del cambio





En relación a la Figura 14, el modelo de Gestión del cambio presenta principios como la transparencia, comunicación, participación, accesibilidad y toma como piezas fundamentales los pilares: bien común, trabajo colaborativo, optimización de recursos, atención oportuna de las demandas, por lo que procura con esta actitud elevar los niveles del valor público de los ciudadanos.

4.11. Propuesta de Modelo de Gestión del Cambio

Los objetivos que presenta esta propuesta de modelo desde la base teórica de Gestión de cambio relacionado a la variable valor público están compuestos por los siguientes:

4.11.1. Objetivos

Objetivo general

Generar valor público en el Gobierno Regional de Amazonas

Objetivos específicos

- Fortalecer las capacidades de los funcionarios para un mejor desempeño.
- Mejorar las actitudes de los funcionarios para crear sintonía con la gestión del cambio.
- Implementar espacios de participación ciudadana con el acompañamiento asertivo de servidores públicos.
- Institucionalizar la transparencia como pilar fundamental del servicio al ciudadano.
- Monitorear un servicio público amigable en el Gobierno regional para brindar mayor acceso a los ciudadanos.

4.11.2. Fundamentación

Como se indica en el presente apartado, el objetivo de la investigación es proponer un modelo de Gestión del cambio para generar valor público en el Gobierno



Regional del Amazonas, por lo que luego del análisis estadístico se presenta la propuesta de un modelo con sus respectivos fundamentos teóricos.

Fundamentos filosóficos

Toda Institución desarrolla un sentido de identidad y posee al interior su propia cultura Institucional, lo cual está vinculado a la visión, misión y valores institucionales que la hacen única. Institucionalizar sus políticas, estrategias, poner en ejercicio el compromiso y la responsabilidad compartida que conduce al logro de los objetivos como parte de su labor es tener una filosofía de existencia institucional.

Fundamentos epistemológicos

La epistemología es una guía y un impulso para la ciencia; además se constituye en esta propuesta para entender el origen y sistematizar conceptos como: datos empíricos, hipótesis, reglas, técnicas, diseños y predicciones, por lo que llega a convencer que las teorías son verdaderas. La epistemología de las ciencias sociales debe caracterizarse por acercarnos a la realidad que queremos conocer, no importa el tiempo que nos lleve, no importa los esfuerzos ni los presupuestos, la epistemología de las ciencias sociales, está en la capacidad de guiarnos al camino del conocimiento científico.

Fundamentos psicológicos

La Gestión del cambio requiere de transformaciones o cambios institucionales, no obstante, los cambios se dan cuando los que forman parte de la institución también se desarrollan. Una gestión del cambio sucede de manera segura cuando los integrantes de la institución tienen alta apertura y plena disposición para modificar sus actitudes y, por ende, sus prácticas.

Por estos tiempos, los estudios de inteligencia emocional han revolucionado el entendimiento del comportamiento humano. Araujo y Leal (2007) afirman que anteriormente en las instituciones o centros laborales no se podía mostrar sentimientos como la empatía porque podría generar conflictos con las metas organizativas de los trabajadores; sin embargo, la idea del costo-efectividad de la inteligencia emocional es una idea innovadora y necesaria —opina el autor— porque brinda una nueva realidad competitiva en el mercado laboral.



Fundamentos sociológicos

La sociedad actual requiere de respuestas efectivas por parte de las Instituciones públicas frente a sus necesidades, mientras la estructura social tenga demandas visibilizadas por las autoridades estaremos entonces frente a gestores con sensibilidad.

La sociología pertenece a las ciencias sociales, al igual que la antropología, la economía, la psicología. La antropología social, es la unión de la antropología y la sociología, y sus estudios van dirigidos al estudio de la estructura social y la cultura.

4.11.3. Pilares

Los pilares en la Gestión pública están en relación directa con la políticas públicas u ordenanzas del Gobierno para el beneficio de los ciudadanos, estos son el bien común, el trabajo colaborativo, la optimización de recursos y atención oportuna de las demandas.

El bien común

La gestión pública debe tener como fundamento la búsqueda del bien común, por lo que desarrolla una cultura basada en la responsabilidad, transparencia, garantizando la equidad y el desarrollo del valor público en todos los sectores.

El trabajo colaborativo

Las comunidades prosperan en la medida que se incluya la coparticipación, donde instituciones gubernamentales y ciudadanos sean factores de cambio para su propio desarrollo, procurando entonces asumir responsabilidad compartida; reta por tanto a las instituciones a generar espacios de participación efectiva.

La optimización de recursos

El valor público de toda sociedad se genera gracias al manejo óptimo de los recursos a través de procesos de diagnósticos, priorizaciones, toma de decisiones responsables, planificación y ejecución transparente.



Atención oportuna a las demandas

Desligarse de la burocracia, actuar con pertinencia y de manera oportuna frente a las necesidades de una población genera mayor calidad de vida, el cual es un indicador de desarrollo de una sociedad, las Instituciones públicas deben atender con eficiencia y eficacia las demandas de la población.

4.11.4. Principios

Transparencia

Es necesario hacer visible las prácticas de la gestión pública, puesto que permite transparentar las acciones, inversiones y todos los procesos que como derecho debe conocer el ciudadano.

Participación y ejercicio de la ciudadanía

Criado et al. (2017) considera que la configuración del sentimiento y la conciencia de sí mismo como persona libre y autodeterminada resultan de la experiencia de relación que las niñas y niños puedan tener consigo mismos, con las demás personas de sus entornos y en múltiples contextos. La identidad hace posible no solo singularizarse, sino también valorar la diversidad y considerarse parte de una familia, una comunidad y una nación.

Comunicación

Establecer estrategias amigables de conexión, de vinculación entre instituciones públicas y ciudadanía es uno de los retos necesarios que se debe implementar en la gestión pública.

Accesibilidad

La gestión pública debe insertar de manera estratégica los recursos tecnológicos para así hacer más accesible al ciudadano los servicios, hacer plataformas amigables, crear tutorial de apoyo, reestructurar la organización para la atención más efectiva.



4.11.5. Evaluación

Se considera evaluar de forma mensual, trimestral, semestral y anual, en cada red social, dependiendo de su intervención, utilizando:

- Lista de chequeo
- Escalas numéricas
- Fichas de observación
- Encuestas de opinión

Para medir la efectividad y la calidad de los servicios, con cada red social y por cada actividad.

4.11.6. Retos que exige el modelo

Para que el modelo funcione se debe partir por una etapa amplia de sensibilización, así como generar políticas que generen condiciones para poner en marcha el modelo, teniendo en cuenta que requiere de una tarea que implica el cambio actitudinal de cada miembro de la Institución.

4.12. Conclusiones

La validación de la Propuesta de gestión del cambio para generar valor público en el Gobierno Regional de Amazonas, se realizó a través de la técnica Delphi, obteniéndose alta probabilidad de éxito, debido a que es considerado apropiado y con coherencia en su estructura; asimismo, se orienta a dar cumplimiento al objetivo de la investigación, considerándose todos los aspectos necesarios para resolver el problema, esto generará los resultados establecidos en la hipótesis. Toda la propuesta es considerada como buena, y cada una de sus partes se considera buena o excelente, teniendo como sugerencia primordial, el otorgamiento de recursos para su implementación.

4.13. Recomendaciones

Tomando como base a las conclusiones, se plantearon las siguientes sugerencias dirigidas a los Directivos del Gobierno Regional de Amazonas:



- Implementar la Propuesta de gestión del cambio debido a que permitirá mejorar significativamente el valor público en el Gobierno Regional de Amazonas.
- Evaluar el impacto de la aplicación del modelo de gestión del cambio en el Gobierno Regional de Amazonas, de tal forma que pueda reforzarse y establecer planes para su mejora.

CAPÍTULO V

NECESIDAD DE IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA GENERACIÓN DEL VALOR PÚBLICO: CONSIDERACIONES COMPLEMENTARIAS

La nueva gestión pública ingresó como un innovador y actualizado paradigma de planificación, administración y control organizacional, donde se destaca la intervención de nuevos diseños y formas de trabajo para el cambio organizacional. Usualmente, se indica que este novedoso tipo de gestión pública se asemeja a la administración de una empresa privada, porque le otorga gran importancia al trabajo gerencial y a los procesos financieros, los cuales están en relación a la planificación del gasto público, las contrataciones, la inversión, la inserción de tecnologías modernas y la calidad del trabajo (Simbaqueba, 2016).

Asimismo, la nueva gestión pública promueve el crecimiento de la competitividad en la organización, donde se consideran cinco elementos principales para el crecimiento de la organización: austeridad, eficacia y eficiencia, legitimidad, gestión por resultados y flexibilidad administrativa (Simbaqueba, 2016; De la Garza et al., 2018). Para ello, en primer lugar, se realiza la evaluación y medición del desempeño de los trabajadores anteriores a las estrategias de potenciación organizacional. Posteriormente, se establecen los lineamientos para la mejora continua de los procesos administrativos y la calidad de los servicios, y la implementación de cambios organizacionales que generen el crecimiento de la insti-



tución en base a las innovaciones administrativas, inversión, infraestructura y motivación laboral.

La gestión pública tiene como fin el fortalecimiento del órgano administrativo de las organizaciones del Estado para lograr solucionar las demandas de la población y suplir sus necesidades de manera efectiva y óptima. Para tales procesos, es necesaria la creación de un plan de gestión que contemple los plazos de los procedimientos a aplicar, la descentralización y democratización de las actividades y recursos públicos, la financiación de los proyectos y programas sociales, económicas y culturales más necesitados, la prevención de los factores de riesgo y el control de los recursos públicos (De la Garza et al., 2018).

Toda institución, sea privada o pública, tiene un compromiso organizacional con sus trabajadores, el cual se define como la relación bidireccional entre empleador y empleado. Una de las características esenciales de este vínculo es la preocupación del directivo por la potenciación del trabajador para el incremento de la productividad en la organización y por su satisfacción y motivación laboral; para ello, la gestión de recursos humanos y el directivo se encargan de fomentar las capacitaciones y especializaciones de los trabajadores y, además, les otorgan más incentivos para que no reduzcan su eficiencia (Fierro et al., 2018).

Un elemento importante para la mejora de la gestión pública es la gestión de cambio organizacional, porque se encarga de planificar las modificaciones de una organización en función a las necesidades y demandas externas de la población y de la realidad social, económica y política. Asimismo, considera la presión interna de la organización para mejorar las dinámicas laborales, es decir, implementación de nuevas tecnologías, mayores incentivos y capacitaciones para los trabajadores, mejora en las condiciones de trabajo (servicios básicos, remuneración justa y cumplimiento de valores éticos y humanos).

El cambio organizacional se define como el conjunto de procesos y acciones destinadas a modificar, reestructurar o transformar una organización mediante la modificación paulatina y evolutiva de los componentes y procedimientos de la institución, o la implementación de elementos novedosos en la organización o cambio radical e imprevisto del mismo. Ello con el fin de mejorar los procesos de producción y la calidad de los servicios y productos que la organización gubernamental brinda a la ciudadanía (Fierro-Celis, 2020).

Al inicio, el cambio organizacional produce una gran incertidumbre y miedo en los trabajadores, porque denota la variación posible de puestos de trabajo, aumento o reducción de personal y de áreas de trabajo, modificación de la infraestructura y espacios laborales, exigencia de desarrollo de mayores capacidades y habilidades para las nuevas tareas, eliminación del status quo, entre otros. Sin embargo, este rechazo y resistencia es temporal, pero depende de la gestión del directivo que se logre una transición pacífica y adecuada (Gutiérrez et al., 2019). En evidencia, el cambio más adecuado es el que permite la aclimatación gradual de los trabajadores para que reduzcan los índices de ansiedad y estrés laboral que provocan los cambios. Esto evitará que haya una reducción considerable del rendimiento y eficacia del trabajo.

Un cambio organizacional exitoso es relevante en cualquier gobierno, porque demuestra la capacidad adaptativa, compromiso laboral y habilidades del grupo humano de la institución, el gran liderazgo y las capacidades de gestión del directivo, la adecuada comunicación entre empleador y empleados, la correcta evaluación, lectura y diagnóstico de las necesidades de la empresa y demandas del entorno, el fortalecimiento de la gestión de calidad y de procesos, la efectividad del desempeño laboral y la búsqueda del factor innovación en la organización (Perdomo et al., 2019).

La innovación genera el crecimiento organizacional, porque permite el ingreso y desarrollo de nuevas ideas para mejorar los procesos administrativos y culturales de las instituciones, la compra de tecnologías modernas para el aumento de la productividad, la capacitación de los trabajadores en las nuevas tecnologías, estrategias y conocimientos, el incremento de la calidad en la prestación de servicios y productos, el posicionamiento en el mercado gracias a la actualización integral de la organización y, principalmente, el aumento del valor público (López-Santos, 2016).

El valor público, según Prestol (2020), es la respuesta y pensamiento colectivo hacia los procesos de gestión pública de un gobierno, los cuales están en relación con los pedidos y expectativas de innovación, optimización y transformación de las organizaciones públicas por la ciudadanía. Asimismo, López-Santos (2016) considera que el valor público engloba la opinión, grado de confianza y aprobación que tienen los ciudadanos de una nación con respecto al trabajo de su gobierno para resolver las problemáticas de la sociedad, brindar servicios de calidad, instaurar un gobierno democrático, dialogante y descentralizado, y, sobre



todo, que garantice los derechos básicos (educación, salud, trabajo, vivienda e internet) para toda la ciudadanía sin distinción ni discriminación.

De acuerdo a Zegarra et al. (2021), el valor público se mide a partir de los indicadores de liderazgo orientado al cumplimiento de objetivos, dirección de la gerencia para la elaboración del plan de trabajo, su aplicación y control, el desarrollo de las competencias y habilidades de los trabajadores, la asignación de incentivos o recompensas para promover la motivación laboral, y el logro de resultados para el crecimiento real de la organización. Asimismo, todo esto permite la consolidación de una cultura organizacional de mejora continua en todos los procesos.

En línea con lo anterior, para lograr el incremento del valor público:

1. En primer lugar, se debe garantizar la transparencia de la información pública, donde se visualicen los procesos de inversión, gasto y ahorro público que efectúan los funcionarios de un gobierno.
2. En segundo lugar, la rendición de cuentas promueve la participación ciudadana como entes fiscalizadores para evitar la corrupción y la malversación de los fondos públicos (López-Santos, 2016; Zegarra et al., 2021).

En la actualidad, la nueva gestión pública se preocupa por la evaluación de los resultados obtenidos ante los cambios estructurales, culturales y tecnológicos de la institución; de esta forma, se mide el trabajo del directivo para implementar los cambios y, principalmente, para lograr la adaptabilidad de estos. Además, la aplicabilidad de cambios positivos y con resultados efectivos y eficaces promueve el aumento de la aprobación ciudadana, es decir, la aceptación de la gobernabilidad y del valor público (Alarcón et al., 2020).

En conclusión, el valor público es una herramienta imprescindible para el diagnóstico del estado y del desempeño de una organización gubernamental, porque mide el grado de aprobación y satisfacción de la población ante la aplicación de programas y proyectos públicos, la prestación de servicios públicos, el crecimiento social, educativo, laboral y económico del país, la mejora del sector salud, la reducción de la corrupción, entre otros.



Este análisis también es singular, es decir, puede centrarse en el valor público de un gobierno regional o de una organización. En ese sentido, el valor público es una pieza clave para la constitución del plan de cambio organizacional, porque visibiliza las deficiencias o los factores negativos de la gestión de esa institución o gobierno que deben ser transformados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acharya, K. (2018) The capacity of local governments in Nepal: from government to governance and governability? *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 40(3), 186-197. <https://doi.org/10.1080/23276665.2018.1525842>.
- Aguilar, C. (2015). Intercambio Político: una forma de indagar las relaciones de poder entre sociedad y gobierno. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Lerma, Juan Pablos Editor, México. https://www.academia.edu/49595220/Intercambio_pol%C3%ADtico_una_forma_de_indagar_las_relaciones_de_poder_entre_sociedad_y_gobierno
- Alarcón, R., Salvador, Y. y Pérez, M. (2020). La cadena de valor público en la evaluación del resultado de la gestión en los gobiernos locales. *Avances*, 22(3), 342-356. <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/556/1619>
- Alarcón, R. (2017). *La calidad de servicio y la fidelización del cliente de banca microempresa de la agencia Canto Grande de Scotiabank Lima-2017*. [tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Perú]. Repositorio UCV https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16003/Alarc%C3%B3n_BRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Álvarez-Aros, E. & Bernal-Torres, C. (2017). Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano. *Información Tecnológica*, 28(1), 65-76. DOI: 10.4067/S0718-07642017000100007
- Andrews, L. (2019). Public administration, public leadership and the construction of public value in the age of the algorithm and 'big data'. *Public Administration*, 97(2), 296-310. <https://doi.org/10.1111/padm.12534>.



- Ashworth, A. (2020). Art-ful Methods of Democratic Participation: Listening, Engagement, and Connection. En Levac, L. y Wiebe, S. M. (Eds.). *Creating Spaces of Engagement. Policy Justice and the Practical Craft of Deliberative* (208-225). University of Toronto Press. <https://bit.ly/3Aa3h4W>.
- Autoridad Nacional de Protección del consumidor. (en línea). Servicios públicos. Indecopi. <https://www.consumidor.gob.pe/servicios-publicos>
- Araujo, C. & Leal, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *Centro de Investigación de Ciencia Administrativas y Gerenciales*, 4(2), 132-147. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3218188>
- Barbeito, R. e Iglesias, Á. (2021). Political emotions and digital political mobilization in the new populist parties: the cases of Podemos and Vox in Spain. *International Review of Sociology*, 31(2), 246-267. <https://doi.org/10.1080/03906701.2021.1947948>.
- Bromell, D. (2019). *Ethical Competencies for Public Leadership*. Springer International Publishing. <https://bit.ly/2YmX884>.
- Bryson, J., Sancino, A., Benington, J. y Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, 19(5), 640-654. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192164>.
- Bynander, F. y Nohrstedt, D. (2020). Collaborative Crisis Management. Inter-Organizational Approaches to Extreme Events. En Bynander, F. y Nohrstedt, D. (Eds.), *Collaborative Crisis Management. Inter-Organizational Approaches to Extreme Events* (1-12). <https://bit.ly/3uEYtTQ>.
- Canel, M. J., Luoma-aho, V. y Barandiarán, X. (2020). Public Sector Communication and Publicly Valuable Intangible Assets. En Luoma-aho, V. y Canel, M.J. (Eds.), *The Handbook of Public Sector Communication* (101-114). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781119263203.ch6>.
- Cardona, L. (2018). Gestión de cambio en las organizaciones. *Expomotricidad*, 73-82. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/expomotricidad/article/view/336101>



- Carriel, R., Barros, C. & Fernández, F. (2018). Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001:2015. *Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 2(1), 625-644. DOI: 10.26820/recimundo/2.1.2018.625-644
- Castaño, A. (2017). *Media work and public value. Producing public service television under state control in Colombia* [Tesis de Doctorado, University of Leicester]. <https://hdl.handle.net/2381/40039>.
- Castaño, E., Quiroz, E., Pulgarín, L. y Britto, V. (2020). Cambio organizacional: análisis de factores sociodemográficos. *Luciernaga*, 12(24), 71-89. <https://doi.org/10.33571/revistaluciernaga.v12n24a5>
- Chohan, U. (2020). *Reimagining Public Managers. Delivering Public Value*. Routledge. <https://bit.ly/3AdAc8L>.
- Criado, J., Dias, T., Sano, H., Rojas-Martín, F., Silvan, A. y Filho, A. (2021). Public innovation and living labs in action: a comparative analysis in Post-New Public Management contexts. *International Journal of Public Administration*, 44(6), 451-464. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1729181>.
- Criado, J., Rojas-Martín, F., & Silván, A. (2017). Laboratorios de innovación para cambiar la gestión pública: análisis del caso NovaGob. Lab. *Revista de Gestión Pública*, 6(1), 19-42. <https://iace.uv.cl/index.php/rgp/article/viewFile/2214/2167>
- Criado, J. & Villodre, J. (2016). Crowdsourcing y Plataformas Colaborativas en las Administraciones Públicas. En Criado, J. I. (Ed.), *Nuevas Tendencias en la Gestión Pública*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5497062>
- De la Garza, D., Yllán, E. y Barredo, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81), 31-43. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055767003>
- Díaz-Canel, M. (2021). ¿Por qué necesitamos un sistema de gestión del Gobierno basado en ciencia e innovación? *Anales de Academia de Ciencias de Cuba*, 11(1). <http://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/1000>

- Díaz, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal*, 12(2), 1-35. <https://doi.org/10.4000/laboreal.2314>
- Diccionario de la Lengua Española. (en línea). Satisfacción. En Real Academia Española. Consultado el 6 de octubre de 2021. <https://dle.rae.es/satisfacci%C3%B3n?m=form>
- Diccionario de la Lengua Española. (en línea). gobernanza. En Real Academia Española. Consultado el 6 de octubre de 2021. <https://dle.rae.es/gobernanza?m=form>
- Duque, D. (2017). Modelo teórico para un sistema integrado de gestión (seguridad, calidad y ambiente). *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, (18), 115-130. <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215052403009.pdf>
- Faulkner, N. y Kaufman, S. (2018). Avoiding theoretical stagnation: A systematic review and framework for measuring public value. *Australian Journal of Public Administration*, 77(1), 69-86. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12251>.
- Fierro, E., Martínez, M., Ortiz, F. y Martínez, J. (2018). La gestión pública colaborativa y el compromiso organizacional. Organizaciones del sector público del Estado de México. *RECAI. Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 7(20), 1-13. <https://recai.uaemex.mx/article/view/11426>
- Fierro-Celis, F. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Revista EAN*, (88), 13-31. <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560>
- Fukumoto, E. y Bozeman, B. (2019). Public values theory: What is missing? *The American Review of Public Administration*, 49(6), 635-648. <https://doi.org/10.1177%2F0275074018814244>.
- Galindo, J. (2018). Dos categorías analíticas para entender la lógica del Estado moderno. *Revista Flectere*, 1, 23-33. <http://revista-csh.ler.uam.mx/index.php/rf/article/view/24>



- Galindo, K. (2019). *Factores de la gestión del cambio para la implementación del MIPG1 en entidades públicas de Bogotá* [Artículo de investigación, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional de la Universidad Militar Nueva Granada. <http://hdl.handle.net/10654/34919>
- García, M. y Forero, C. (2018). Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organizacional. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 14(1), 149-162. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2018.0001.11>
- García, M. y Forero, C. (2020). Cambio organizacional: generalidades. En M. García y J.J. Vesga (Eds.), *Engagement y cambio organizacional* (pp. 75-85). Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133419.2020>
- Gobierno del Perú. (en línea). Presidencia de Consejo de Ministros. <https://www.gob.pe/716-presidencia-del-consejo-de-ministros-que-hacemos>
- Grandinetti, R. (2018). Innovación en la gestión pública. Estado Abierto. *Revista Sobre El Estado, La Administración y Las Políticas Públicas*, 2(3), 91-115. <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/62>
- Gutiérrez, V., Aguilar, J. y Medina, J. (2019). Cambio organizacional, institucional y tecnológico: una aproximación desde la teoría actor-red y el trabajo institucional. *Cuadernos de Administración*, 32(59). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao32-59.coit>
- Hameduddin, T. y Lee, S. (2021). Employee engagement among public employees: examining the role of organizational images. *Public Management Review*, 23(3), 422-446. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695879>
- Hernández, A. (2016). Aproximación teórica a modelo de cambio planeado de gestión organizacional para la innovación educativa desde la Teoría de la Complejidad y Empowerment. *Educación en Contexto*, 2(especial), 182-198. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6296681>
- Hodgkinson, I. R., Hannibal, C., Keating, B. W., Buxton, R. C., & Bateman, N. (2017). Toward a public service management: past, present, and futu-

- re directions. *Journal of service management*, 28(5), 998-1023. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2017-0020>.
- Höglund, L., Mårtensson, M. y Thomson, K. (2021). Strategic management, management control practices and public value creation: the strategic triangle in the Swedish public sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(7), 1608-1634. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2019-4284>.
- Ibrus, I., Rohn, U. y Nanì, A. (2019). Searching for public value in innovation coordination: How the Eurovision Song Contest was used to innovate the public service media model in Estonia. *International Journal of Cultural Studies*, 22(3), 367-382. <https://doi.org/10.1177%2F1367877918757513>.
- Ingrams, A., Piotrowski, S. y Berliner, D. (2020). Learning from Our Mistakes: Public Management Reform and the Hope of Open Government. *Perspectives on Public Management and Governance*, 3(4), 257-272. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvaa001>.
- Isaza, A. (2018). Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad. Ediciones de la U, 3a. edición, Bogotá. <https://bit.ly/3nLWxru>
- Jabbour, C., Seuring, S., De Sousa, A., Jugend, D., Fiorini, P., Latan, H. e Izeppi, W. (2020). Stakeholders, innovative business models for the circular economy and sustainable performance of firms in an emerging economy facing institutional voids. *Journal of Environmental Management*, 264(12), 110416. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110416>.
- Kirby, C. (2021). *The evolving landscape of local governance in Ireland: exploring the potential to create public value* [Tesis de Doctorado. Universidad de Limerick]. University of Limerick Institutional Repository. <http://hdl.handle.net/10344/10391>.
- Korpacheva, L., Timoshina, V., Morozova, N. y Puzevich, A. (2018). Interdepartmental Interaction Optimization of the Municipal Level in Accordance with the Concept of «Smart City». En Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Ассоциация технических университетов России и Китая у Сибирский Федеральный Университет (Eds.), Sino-Russian Global Engagement Models (68-74). Ministry of Science and Higher Education of the Rus-



- sian Federation, Association of Sino-Russian Technical Universities y Siberian Federal University. <https://portfolio.vvsu.ru/files/FB385A6C-0A8B-44D2-8FCA-DA1902D3D9D6.pdf#page=69>.
- Kuziemski, M. y Misuraca, G. (2020). AI governance in the public sector: Three tales from the frontiers of automated decision-making in democratic settings. *Telecommunications Policy*, 44(6), 1-13.
- Li, J., Li, Y., Song, H. y Fan, C. (2021). Sustainable value creation from a capability perspective: how to achieve sustainable product design. *Journal of Cleaner Production*, 312(35), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127552>.
- López, D. (2016). El valor público y los acuerdos de integración económica en Colombia. *Administración y Desarrollo*, 46(1), 72-88. Recuperado de <http://esapvirtual.esap.edu.co/ojs/index.php/admindesarro/article/view/74>
- López-Roldán, P. y Fachelli, S. (2021). Towards a comparative analysis of social inequalities between Europe and Latin America. Springer Nature. <https://bit.ly/3iAJfKX>.
- López-Santos, J. (2016). Innovación y creación de valor público en gobiernos locales mexicanos. *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 5(9), 101-117. <https://www.ricsh.org.mx/index.php/RICSH/article/view/65>
- Machín, M., Sánchez, B., López, M. & Puentes, P. (2019). La gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública cubana. *COODES*, 7(2), 212-224. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/242>
- Mariñez, F. (2017). Innovación pública en América Latina: conceptos, experiencias exitosas, desafíos y obstáculos. *Revista de Gestión Pública*, 5(1), 5-18. DOI: <https://doi.org/10.22370/rgp.2017.6.1.2212>
- Martínez, E., Carrasco, C. y Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88-98. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2813>

- Martínez, P., Pérez, F. y Martínez, M. (2018). Aplicaciones de los Modelos de Gestión de Calidad a la tutoría universitaria. *Revista Complutense de Educación*, 29(3), 33-50 DOI: <http://dx.doi.org/10.5209/RCED.53541>
- Martins, B. y Küsters, C. (2019). Hidden security: EU public research funds and the development of European drones. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 57(2), 278-297. <https://doi.org/10.1111/jcms.12787>.
- Meynhardt, T. y Bärö, A. (2019). Public value reporting: adding value to (non-) financial reporting. En Lindgreen, A., Koenig-Lewis, N., Kitchener, M., Brewer, J., Moore, M. y Meynhardt, T. (Eds.), *Public value: deepening, enriching, and broadening the theory and practice* (87-108). Routledge. https://www.researchgate.net/publication/335313202_Public_value_reporting_-_Adding_value_to_non-financial_reporting.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (en línea). Listado de categorías por glosario. <https://bit.ly/3AHojsB>
- Miscione, G., Goerke, T., Klein, S., Schwabe, G. y Ziolkowski, R. (2019). From authentication to 'Hanseatic governance': Blockchain as organizational technology. Department of Management of London School of Economics and Political Science (LSE). <https://bit.ly/3mrkF0b>.
- Moore, M. (2021). Creating Public Value: The Core Idea of Strategic Management in Government. *International Journal of Professional Business Review*, 6(1), 1-2. <http://dx.doi.org/10.26668/businessreview/2021.v6i1.219>.
- Naser, A., Ramírez-Alujas, A. & Rosales, D. (2017). Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Chile, Santiago. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/44769/S1601154_es.pdf
- Narváez, L., Avilez, R. & Galeas, E. (2018). Estrategias y dimensiones competitivas de las empresas. Orientaciones metodológicas. *Opuntia Brava*, 10(4), 71-76. <http://200.14.53.83/index.php/opuntiabrava/article/view/617>
- Olguín, E., Crawford, B. y Soto, R. (2016). Gestión del cambio para proyectos tecnológicos: Usando un modelo integral de gestión del cambio. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Com-*



panies (*IJISEBC*), 3(2), 9-17. <http://www.uajournals.com/ojs/index.php/ijisebc/article/view/171>

Organización Internacional de Normalización. (2010). Organismos Nacionales de Normalización en Países en Desarrollo. Secretaría Central de la ISO, Ginebra Suiza. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/fast_forward-es.pdf

Perdomo, G., Murillo, G. y González-Campo, C. (2019). Cambio organizacional e institucional desde las perspectivas teóricas. *Entramado*, 15(2), 46-65. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.5492>

Pérez-Vallejo, L., Vilariño-Corella, C. y Ronda-Pupo. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 38(3), 223-332. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362017000300010&script=sci_arttext&tlng=pt

Pirson, M., Vázquez-Maguirre, M., Corus, C., Steckler, E. y Wicks, A. (2019). Dignity and the process of social innovation: Lessons from social entrepreneurship and transformative services for humanistic management. *Humanistic Management Journal*, 4(2), 125-153. <https://doi.org/10.1007/s41463-019-00071-9>.

Prestol, J. (2020). Los Laboratorios de Innovación: como mecanismo para crear Valor Público. ICAP. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, (78), 162-187. <https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/view/129>

Prieto, R., Estrada, H., Palacios, A. y Paz, A. (2018). Factores del cambio organizacional. *Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero. Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 24(1), 85-100. <http://hdl.handle.net/20.500.12442/2276>

Prykhodchenko, L., Holynska, O., Krupnyk, A., Lesyk, O., Pirozhenko, N. y Holynsky, V. (2021). Public Administration and Estimation of Local Development Efficiency. *Cross-Border Journal for International Studies*, 3(1), 167-258. <https://www.cbjis.ugal.ro/index.php/cbjis/article/download/53/69>.

- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22-42. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.07.002>.
- Robinson, S., Stoutenborough, J. y Vedlitz, A. (2017). Understanding trust in Government. Environmental sustainability, fracking, and public opinion in American politics. Routledge. Taylor & Francis Group. <https://bit.ly/3FosEnA>.
- Rodríguez, J. (2020). De los sistemas de gestión al modelo integrado de planeación y gestión en el sector público: una revisión del caso colombiano. *READ: Revista electrónica de administración*, 26(1), 137-175. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.281.97181>
- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F. e Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Revista Espacios*, 39(44). <http://www.revistaespacios.com/a18v39n44/18394417.html>
- Sánchez, J. (2015). La participación ciudadana como instrumento del gobierno abierto. *Espacios públicos*, 18(43), 51-73. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67642415003>
- Segredo, A., García, A., León, P. y Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Infodir*, (24), 86-99. <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>
- Silva, A., Carvalho, L. y Sánchez-Hernández, M. (2021) Social Innovation: Insights in the Fourth Sector in Portugal. En Sánchez-Hernández M.I., Carvalho L., Rego C., Lucas M.R., Noronha A. (Eds.), *Social Innovation and Entrepreneurship in the Fourth Sector. Studies on Entrepreneurship, Structural Change and Industrial Dynamics* (255-281). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-75714-4_13.
- Simbaqueda, N. (2016). Una aproximación a la nueva gestión pública en Bogotá. *Administración y Desarrollo*, 46(2), 200-218. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6403473>



- Sison, M. y Sarabia-Panol, Z. (2018). Corporate Social Responsibility, Public Relations and Community Engagement. Emerging Perspectives from Southeast Asia. Routledge. <https://bit.ly/3uKKEDm>.
- Soriano-Rivera, R. (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, 1(1), 38-86. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7185811>
- Teasdale, S. y Dey, P. (2019). Neoliberal governing through social enterprise: Exploring the neglected roles of deviance and ignorance in public value creation. *Public Administration*, 97(2), 325-338. <https://doi.org/10.1111/padm.12588>.
- Torfin, J., Andersen, L., Greve, C. y Klausen, K. (2020). Public governance paradigms. Competing and Co-existing. Edward Elgar Publishing. <https://bit.ly/3mgAYwF>.
- Toscano, C. (2020). Evolución, tendencias y dimensión estratégica de la gestión del talento humano en las organizaciones. En M. García y J.J. Vesga (Eds.), *Engagement y cambio organizacional* (pp. 17-26). Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133419.2020>
- Troncos, I., Maldonado, O. y Ortega, D. (2020). *Calidad del servicio y satisfacción del cliente de la empresa transporte Cruz del Sur Cargo S.A.C. Santa Anita 2018*. [tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de las Américas, Perú]. Repositorio Universidad Peruana de Las Américas. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/887/Troncos%20-%20Maldonado%20-%20Ortega.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tuesta, E. (2018). La reforma tributaria-laboral y su influencia en la formalización de las micro y pequeñas empresas peruanas. *SCIENDO*, 21(4), 477-484. DOI: <https://doi.org/10.17268/sciendo.2018.053>
- Valle, A., Proaño, T. y Cruz, M. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional cultura - cambio - forma - fuerza. *Revista Científica Hermes*, (18), 304-324. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4776/477653290007/477653290007.pdf>



- Valle-Cruz, D. (2019). Public value of e-government services through emerging technologies. *International Journal of Public Sector Management*, 32(5), 530-545. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2018-0072>.
- Vara-Sánchez, I., Gallar-Hernández, D., García-García, L., Alonso, N. y Moragues-Faus, A. (2021). The co-production of urban food policies: Exploring the emergence of new governance spaces in three Spanish cities. *Food Policy*, 103(6), 102120. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2021.102120>.
- Vesga, J., García, M., Forero, C., Toscano, C., Quiroz, E. y Pazmay, S. (2021). La relación entre la edad, el engagement y la disposición al cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 38(2), 225-241. <http://doi.org/10.16888/interd.2020.37.2.1>
- Villavicencio, V. y Ocaña, I. (2017). El coaching como herramienta para mitigar la resistencia al proceso de cambio organizacional. *Palermo Business Review*, (16), 83-100. https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr16/PBR_16_06.pdf
- Walker, D. (2017). The planners guide to CommunityViz. *The essential tool for a new generation of planning* (3.a Ed.). Routledge. <https://bit.ly/2YshJIK>.
- Wallmeier, F., Helmig, B. y Feeney, M. (2019). Knowledge construction in public administration: A discourse analysis of public value. *Public Administration Review*, 79(4), 488-499. <https://doi.org/10.1111/puar.13005>.
- Walter-Nelson, L. J. (2021). *Understanding the value of sector. A view on sector-bias in recruitment activities* [Tesis de Doctorado, Kingston University]. Repositorio Institucional de la Kingston University. <https://eprints.kingston.ac.uk/id/eprint/49952/1/Walter-Nelson-L-49952.pdf>.
- Wuyts, W., Miatto, A., Sedlitzky, R. y Tanikawa, H. (2019). Extending or ending the life of residential buildings in Japan: A social circular economy approach to the problem of short-lived constructions. *Journal of Cleaner Production*, 231(26), 660-670. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.258>.
- Zegarra, W., Olano, D., Lluncor, M. y Cacho, A. (2021). El valor público, característica fundamental en la nueva gestión pública. *Revista Pakamuros*, 9(1), 21-30. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i1.160>

Carlos Emilio Navas Del Águila**Correo:** pagki2020@gmail.com

Perfil: Nacido en la ciudad de Iquitos, provincia de Maynas departamento de Loreto, identificado con DNI N° 33765389, domiciliado en el Jirón Kuelap N° 113 – Chachapoyas, estudio educación primaria en la IEPM N° 16296, la secundaria en el IESM “Mixto Nieva” de Santa María de Nieva, los estudios Universitarios lo realizaron en la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle” “La Cantuta” obteniendo el grado académico de Bachiller y el título de Licenciado en Educación: Historia y Geografía, estudio Maestría en la Universidad Champagnat y en la Universidad Cesar Vallejos, Obtuvo el grado de doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad en la Universidad “Cesar Vallejos”, fue alcalde del Centro Poblado de Imacita y Vice Gobernador Regional de Amazonas en los años 2015 al 2018, actualmente es Docente Principal Nombrado a tiempo completo en la Facultad de Arqueología y Antropología, de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, donde es Director del Departamento Académico de Ciencias Sociales, escribió Artículos Científicos y Libros, como “Baguazo Herida Abierta,” y “María Reina Celestial y Madre de Amazonas” entre otras, dicto conferencias en el Perú y en el extranjero.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1224-1544>**Afiliación:** Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza.



**EDITORIAL
KUNTUR**