

Miradas de la gerencia pública desde la actualidad

*Ana Maraboli
Núcleo Universitario Rafael Rangel
Universidad de Los Andes
Trujillo, Venezuela
ana.maria@ula.ve*

Recibido: 26 de octubre de 2020 / Aprobado: 20 de diciembre de 2020

Economista, Universidad de Los Andes (1991); Maestría en Administración, Universidad de Los Andes (2013); Licenciada en Contaduría Pública, Universidad Nacional Abierta (2015); Doctoranda en Gerencia Universidad Yacambú; Participante en la Especialidad en DDHH, Universidad Nacional Abierta (2020), Contralora Municipal en el municipio Motatán, estado Trujillo (2009-2017), Coordinadora área de Economía, Núcleo Universitario Rafael Rangel (2018-2020), investigadora.

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4396-5403>

Miradas de la gerencia pública desde la actualidad

Resumen

La actividad de los órganos de la administración pública persigue el cumplimiento eficaz de los objetivos y metas fijados en las normas, planes y compromisos de gestión, bajo la orientación de las políticas y estrategias establecidas por los funcionarios públicos investidos, por ley, de la competencia para implementarlos. Hoy, la forma como se cumplen estos objetivos ha cambiado de manera radical, y la gestión pública se ve obligada a innovar y a implementar nuevas estrategias para crear valor y responder a las demandas de la ciudadanía. La innovación es producto de la combinación de factores que incluyen el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación, pero haciendo énfasis en la forma correcta de utilizarlas, integrándolas a la misión y visión del organismo público. El valor de lo público es un concepto novedoso de medición de cumplimiento de objetivos que en la actualidad hace énfasis en la rendición de cuentas de los recursos utilizados. Una mirada a estos dos componentes de la gerencia pública es el propósito fundamental de este ensayo.

Palabras clave: gerencia pública, innovación, valor de lo público, estrategias, Tecnologías de la Información y Comunicación

Views of public management today

Abstract

The activity of the public administration bodies seeks the effective fulfillment of the objectives and goals set in the regulations, plans and management commitments, under the guidance of the policies and strategies established by public officials invested, by law, with the competence to implement them. Today, the way in which these objectives are met has changed radically, and public management is forced to innovate and implement new strategies to create value and respond to the demands of citizens. Innovation is the product of a combination of factors that include the use of Information and Communication Technologies, but emphasizing the correct way to use them, integrating them into the mission and vision of the public institution. The value of the public is a novel concept for measuring the achievement of objectives that currently emphasizes the accountability of the resources used. A look at these two components of public management is the fundamental purpose of this essay.

Keywords: public management, innovation, value of the public, strategies, Information and Communication Technologies

Introducción

El sector público ha venido experimentado un exceso de métodos en el campo de la gestión. Sin embargo, eso no ha venido acompañado de mejores resultados como se evidencia en la capacidad de respuesta frente a las crisis. Por el contrario, esta gran cantidad de alternativas disponibles ha llevado a la parálisis y confusión en muchos organismos públicos.

En paralelo, ha habido un marcado debilitamiento de la perspectiva sistémica de la realidad; así como del enfoque estratégico de las intervenciones sobre los problemas públicos. La falta de acierto en estos métodos, proviene en algunos casos, de no comprender la dimensión política y social de la gerencia pública, su pertenencia al sistema político-administrativo y la misión o propósito que cumple para la sociedad.

En este sentido, el logro de la excelencia o de la eficiencia es una condición deseable y necesaria para lograr la aceptación ciudadana de las instituciones y así otorgarles su confianza; pero no es suficiente. Sin embargo, en los enfoques no basados en la eficiencia constituyen desaciertos de gran envergadura no ofrecer soluciones de buena gestión, confundir la implementación con la ejecución, no tener en cuenta los medios necesarios para la gestión o que predominen los aspectos relacionados con la decisión.

El escaso éxito en ofrecer una visión integral y explicativa alternativa de la realidad administrativa en la gerencia pública y del papel que cumple en la sociedad, en relación con las otras instituciones del sistema político, ha hecho que se refuerce la visión normativista de la Administración pública afianzando la creciente brecha entre los ciudadanos y las instituciones públicas y sus integrantes.

Bajo este escenario, tal como lo afirma Longo (2002), el debate de la gerencia pública no está al margen de los grandes debates contemporáneos. Por el contrario, se inscribe en un escenario complejo en el que los gobiernos y las organizaciones públicas intentan producir un liderazgo social capaz de enfrentar el cambio. Es un escenario en el que las incertidumbres predominan sobre las certezas, los conflictos de intereses y valores sobre los consensos, la necesidad de aprendizaje social sobre la legitimidad de las soluciones técnicas, pretendidamente neutrales (Longo, 2002).

A los fines de abordar esta compleja realidad, que ya revestía condición de emergencia antes de la pandemia de COVID-19, se abstraerán dos aspectos de la gestión pública: la creación de valor y la necesidad de innovación. El enfoque en el valor de lo público amplía la forma en la que se mide el desempeño del gobierno y guía las decisiones sobre políticas públicas y la innovación surge de la necesidad que tiene la gerencia pública de adaptarse a la diversidad de los destinatarios y de sus contextos y de desarrollar una gestión pública sensible y centrada en la ciudadanía real y no imaginada.

Gerencia pública

La gerencia pública, vinculada directamente a la esfera de acción del Estado, y consecuentemente, al modelo de funcionamiento de la administración pública, corresponde a un tipo de gestión que tiene características muy particulares. La administración pública tradicional se basa en el mandato; es decir, en el cumplimiento de unas responsabilidades de trabajo administrativo enfocado en lo legalmente asignado.

Bajo este enfoque, los requerimientos formales, leyes, ordenanzas, decretos, estatutos y normas, orientan la conducción y el comportamiento de la gestión pública; por lo cual, el rol de los gerentes públicos consiste en llevar a la práctica las decisiones que, en situaciones de alta complejidad, se fundamentan en los mandatos formales como una guía y dirección. Para cumplir con esta función, los gerentes públicos desarrollan distintos tipos de capacidades, relacionadas con el manejo transversal de la autoridad, manejo de situaciones complejas, articulación política, operativa y programática, concertación de actores internos y externos, frontera y brecha tecnológica y ética de compromiso social (Ferreyra, 2016).

Las bases de una gerencia pública eficaz se encuentran en el desarrollo de una fuerte capacidad del gobierno central para formular y coordinar políticas, mediante procesos que admitan la participación y supervisión de las partes interesadas; el desarrollo de sistemas de prestación de servicios eficientes y eficaces; el establecimiento de un sistema de función pública integrado por funcionarios motivados y capaces, con un sistema de contratación y ascensos basado en el mérito, remuneración justa y con una fuerte mística de trabajo (De Freitas, 2020).

Es importante señalar que, la gerencia pública tiene como propósito asegurar que las políticas y programas públicos respondan de manera valiosa, pertinente, eficaz y eficiente a problemas importantes de la ciudadanía, promoviendo así el logro del desarrollo de manera equitativa y sostenible, a través del buen uso de instrumentos de gestión pública y con un control democrático que debería ser realizado por los ciudadanos, mejorando notablemente la gobernanza.

El valor de lo público

De acuerdo con Ferreyra (2016), se entiende por política pública todo aquello que el gobierno decide hacer o no hacer. Para diseñar, implementar, evaluar una política pública es fundamental contar con un marco de referencia claramente definido. De esta forma, puede establecerse que la misión de toda política pública es generar valor público, resolviendo adecuadamente los problemas relevantes de un territorio, satisfaciendo las necesidades prioritarias de una sociedad o de un grupo dentro de ella, generando condiciones para un amplio ejercicio de los derechos y disminuyendo las brechas socioeconómicas de una comunidad.

La cadena de valor público es fundamentalmente un modelo descriptivo cuyo mayor potencial radica en facilitar una expresión simple y rigurosa de lo que es, en lugar del deber ser. El núcleo del modelo lo constituye la cadena de producción pública, mediante la cual se visualiza al sector público como un conjunto de instituciones dedicadas a generar bienes o servicios que se entregan a la población (Sotelo, 2012).

Estos productos constituyen la razón de ser de una institución y a través de ellos se satisfacen necesidades sociales contribuyendo de este modo en forma directa al logro de políticas públicas. Los objetivos de política, a su vez, se operacionalizan en resultados e impactos esperados; ambos cotejables y susceptibles de seguimiento.

Sobre esta cadena convergen cinco funciones críticas del proceso de producción de políticas públicas: la planificación estratégica de alto nivel y dirección, la planificación operativa, la formulación presupuestaria, el monitoreo y la evaluación. Estas funciones cuentan con herramientas metodológicas, técnicas e instrumentos diferenciados, pero operan sobre un mismo y único proceso.

Es importante resaltar, la dimensión territorial de las políticas públicas, lo cual constituye un elemento de creciente importancia. Las alternativas van desde una mejor planificación territorial de las prestaciones de servicios que se realizan de manera centralizada, pasando por niveles de descentralización total de políticas en los gobiernos estatales, hasta llegar a procesos de desconcentración y descentralización en niveles municipales.

La visión moderna de la cadena de valor público asume que, además de los componentes fundamentales (insumos, actividades, productos, resultados e impacto), se debe añadir la gobernanza concebida como rendición de cuentas y transparencia de la gestión pública. En este espacio, en el cual se mide la rendición de cuentas como valor público, es donde se encuentra una nueva dimensión de la Gerencia Pública, cuyo rol singular es otorgarle confianza y legitimidad a las instituciones públicas. El éxito de un país se mide por el éxito de sus instituciones, y este a su vez, por la eficiencia de sus gerentes (Ferreira, 2016).

La innovación en la gerencia pública

La innovación en el ámbito público es el resultado del equilibrio entre el deber de mantener las regulaciones y las normas y la necesidad de desarrollar nuevas formas de abordar los problemas de la sociedad. La innovación no es sólo tecnológica, se trata de crear un paradigma de trabajo distinto, flexible, que incorpore nuevas metodologías y no solo la visión jurídica que es la manera tradicional de abordar la resolución de los problemas públicos.

La pandemia de COVID-19 ha generalizado el trabajo a distancia o teletrabajo como método de salvaguarda de los puestos de trabajo y como garante de la continuidad de las actividades de toda índole. Hoy día, un número sin precedentes de personas se han adaptado al uso de las Tecnologías de Información y de Comunicación, con mayores o menores facilidades o dificultades, para hacer su trabajo fuera del despacho u oficinas (CEPAL, 2020).

Una gestión pública innovadora debe mantener en su nómina a funcionarios profesionales permanentes, motivados y preparados que utilicen de forma sistemática las Tecnologías de la Información y Comunicación para colaborar con los ciudadanos y las empresas, llevando a la práctica la gobernanza democrática, que consiste en administrar los asuntos públicos basándose en la transparencia, la ética y la rendición de cuentas (Velásquez, 2020).

Por otra parte, los procesos de institucionalización son una condición necesaria para la obtención de confianza y legitimidad de las instituciones públicas. Los intentos de avanzar en el fortalecimiento democrático a través de la democracia participativa, sin abordar el fortalecimiento de las instituciones públicas han ofrecido unos resultados decepcionantes (Maraboli, 2015).

En este sentido, la transformación más trascendente se ha producido en el ciudadano. Ha surgido un ciudadano democrático consciente de sus derechos y con una tendencia a co-conformar el marco de actuación del poder público. Este ciudadano demanda nuevos referentes de actuación de las instituciones públicas y su alineamiento con las necesidades y expectativas sociales, lo cual exige una administración pública más abierta, transparente y responsable.

Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación

Ante una pandemia, los servicios de salud, principalmente el primer nivel de atención, corren riesgo de colapsar por una sobrecarga de consultas que podrían ser atendidas utilizando las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) a través de medios virtuales. Al facilitar el acceso a los servicios de salud, las TIC permiten una mayor equidad en el acceso a la atención médica oportuna, lo que facilita la evaluación, el diagnóstico y el tratamiento de los casos sospechosos y positivos de forma segura y efectiva, minimizando el riesgo de transmisión. En cuanto a la gestión de los servicios de salud representan una gran utilidad mejorando el costo-efectividad de los tratamientos y permitiendo la operación regular y sin interrupciones de los servicios clave.

Las TIC, en particular los medios móviles, se han transformado en el principal medio por el cual personas, gobiernos e instituciones de salud trabajan, interactúan entre sí, comparten información, intercambian y generan conocimiento y se comunican. Entre ellas se destacan: web, *chatbots*, tableros de información (*dashboards*), aplicaciones móviles (*app*), redes sociales, números telefónicos (*call centers*), campus virtuales, servicio web de mensajes, videos y voz, mensajes de textos (SMS), *wikis* y foros.

Sin embargo, por su relevancia durante la pandemia en el fortalecimiento del primer nivel de atención se destaca: (a) registros informatizados de enfermedades, (b) aplicaciones para registro de datos de proveedores, (c) aplicaciones para interacción con los pacientes, (d) registros electrónicos de salud, (e) portales de pacientes, (f) sistemas para prescripciones electrónicas, y (g) herramientas para telesalud.

Existen algunos aspectos que deben ser considerados para el uso correcto de las TIC en la pandemia, entre ellos: (a) gestión del cambio en los profesionales

de salud para facilitar una rápida apropiación de las diferentes herramientas y esquemas de trabajo enfocados en el uso intensivo de tecnologías, (b) educación del paciente para disminuir brechas de conocimiento y culturales que impidan el uso de las tecnologías en su máximo potencial, y (c) conectividad e infraestructura tecnológica adecuadas y estables, que permitan la transferencia de imágenes de alta resolución y el uso de plataformas de educación o comunicación en tiempo real.

El gerente público como estratega

De acuerdo con el Informe de Organización Panamericana de Salud (2020), la actual crisis sanitaria, social y económica no es la amenaza más grande a la que se enfrenta la humanidad, sino la falta de liderazgo y el rescate de principios éticos fundamentales como la solidaridad, colaboración y empatía en las acciones emprendidas en el corto, mediano y largo plazo.

En este contexto son muchos los cambios a los que se enfrentan las organizaciones públicas; el gerente no solo debe ser líder, sino también estratega. Enfrentar con éxito la incertidumbre implica incorporar en las estrategias innovaciones que permitan adecuar la estructura y procesos a las exigentes condiciones o demandas del entorno. Uno de los elementos fundamentales del cambio organizacional es el desempeño del talento humano.

En este sentido, el gerente estratega debe revisar el compromiso de los colaboradores revalorizando la noción de inteligencia emocional y con el impulso innovador de visualizar de manera invertida la pirámide de las competencias emocionales. Aquellas que se encontraban en la punta como asertividad, comunicación efectiva, negociación, gestión del estrés, escucha activa y manejo de la incertidumbre, pasan a ser ahora competencias emocionales que surgen como consecuencia de competencias esenciales como autoestima, autoconocimiento, autodominio y percepción del otro que se encuentran en la base de la pirámide.

Las primeras competencias denominadas ejecutivas son siempre las deseables y se encuentran presentes en la formación profesional a nivel gerencial; las segundas, son competencias básicas, pero su ausencia o pobre calidad tiene efectos más fuertes en el desempeño que la ausencia de las competencias ejecutivas.

El estudio de las competencias para el gerente estratega es esencial. En este sentido, Robbins (2004) expone que cuando los empleados estén identificados con la organización para la cual trabajan, mayor serán las probabilidades que permanezcan en la misma, posibilitando el desarrollo tanto de habilidades como de capacidades colectivas, formando de esta manera equipos de trabajo cohesionados, los cuales conducirán ante todo a una organización más eficiente además de asegurar el logro de sus objetivos.

A pesar de que las competencias descritas son direccionadas por el aprendizaje, el sentido de la estrategia es una gerencia con sentido. No es fácil para quien ocupa responsabilidades gerenciales el asimilar que ha venido

actuando erróneamente y una tentación muy recurrente en tiempos de incertidumbre es tratar de adivinar el futuro.

Si las organizaciones pueden comprender a sus trabajadores, podrán desarrollar estrategias que saquen lo mejor de sus colaboradores y para construir una cultura de intercambio de conocimientos que fortalezcan la conectividad organizacional y le brinde a la organización capacidad de resiliencia para enfrentar e incluso prosperar en entornos de disrupción, incertidumbre y cambio.

Una propuesta de fortalecimiento de la administración pública

Fortalecer las instituciones públicas, promoviendo una cultura de corresponsabilidad equivale a fomentar la participación mejorando los espacios de comunicación entre el gobierno y la ciudadanía, aumentando la transparencia, eficacia, eficiencia y efectividad de las políticas públicas, a la vez que se mejora la calidad de la información que emana de las instituciones públicas hacia las comunidades, como su factor condicionante, tal como se demuestra en la presente investigación.

El fortalecimiento institucional es una estrategia compleja, contextualizada e intencional a través de la cuales optimizan las habilidades o competencias de una determinada organización, mejorando la ejecución de su misión para generar cambios orientados a crear y mantener valores, capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos.

Desde esta perspectiva las instituciones públicas buscan a través de este fortalecimiento: (a) la cualificación de sus procesos internos, (b) el logro de destrezas para vincular su labor con el trabajo de otros, (c) el descubrimiento o confirmación de aptitudes o debilidades que es necesario abordar, (d) un posicionamiento en la dinámica política y social, y (e) asimilar los aprendizajes a partir de las enseñanzas de otros.

El fortalecimiento permite aumentar las capacidades y el rendimiento de las organizaciones en relación con los objetivos, los recursos financieros y humanos, el entorno en general y los resultados que se esperan alcanzar. En este sentido los mecanismos de fortalecimiento deben realizarse teniendo en cuenta: (a) la participación directa de las personas y organizaciones implicadas, (b) la forma de voluntariedad que debe caracterizar la vinculación de organizaciones a procesos de fortalecimiento, (c) la dimensión temporal del desarrollo institucional, lo cual implica la conciencia sobre el tiempo que se toman procesos de esta índole, (d) el carácter multidimensional referido a los diferentes niveles o planos que deben ser abordados simultáneamente en el proceso, (e) el reconocimiento del saber de los actores involucrados y la construcción colectiva de conocimiento, y (f) el reforzamiento de capacidades ya existentes.

Mecanismo de fortalecimiento de la gestión pública

1.- Tipos de Información: mediante este componente se pretende asegurar que todos los actores institucionales estén informada sobre las reglas de operación de los sistemas públicos, estándares de los servicios, características específicas de las obras, acciones y proyectos, tipos y montos de apoyos económicos, los medios institucionales existentes para resolver dudas y canalizar sugerencias, quejas y denuncias. Estos programas de información a la comunidad buscan propiciar la utilización de medios de información en términos de cobertura, accesibilidad, oportunidad, calidad y eficacia y fortalecer el control preventivo puesto que, al conocer los proyectos de gobierno, la ciudadanía puede identificar y reportar cualquier desviación respecto de lo programado.

2.- Mecanismos de participación: La credibilidad y transparencia de la gestión pública exige el acceso a la información gubernamental, con el objeto de mostrar el desempeño de las instituciones, el cumplimiento de los objetivos y programas de trabajo establecidos, el uso de recursos asignados, el otorgamiento de sus servicios y los resultados alcanzados. Asimismo, es importante ampliar y garantizar la eficacia de los mecanismos de registro, investigación y atención de denuncias presentadas por la ciudadanía.

En este contexto es necesario promover el diseño y la aplicación de sistemas de medición que permitan conocer la percepción de la sociedad sobre el fenómeno de la corrupción y establecer acuerdos con las organizaciones de la sociedad civil para enfrentar la corrupción, mediante acciones concretas que muestren su participación corresponsable en esta gran tarea nacional.

3.- Mecanismos de acceso a la información: programas de intensificación de espacios de comunicación directa gobierno-sociedad con el objetivo de impulsar los distintos tipos de participación mediante la apertura, desarrollo y consolidación de espacios de comunicación directa gobierno-ciudadanía. La creación de estos espacios permitirá al gobierno adecuar planes y proyectos acordes con las necesidades de la población, unir esfuerzos y recursos para mejorar procesos administrativos y de atención a las necesidades sociales, y tener la opinión de la ciudadanía para evaluar su gestión.

De igual forma se pretende lograr que la población promueva sus intereses legítimos al incorporarse a los procesos de definición, ejecución y evaluación de las políticas públicas mediante espacios y procesos transparentes y democráticos que contribuyan a erradicar la corrupción. Ejemplo de estos espacios constituyen las audiencias públicas, las cuales permiten identificar y medir el grado de satisfacción ciudadana respecto a los servicios y proyectos gubernamentales, el nivel de cumplimiento de los programas y acciones o servicios y su eficacia.

4.- Tipos de participación: programas o acciones de capacitación y asesoría con el objetivo de apoyar a la ciudadanía, a través de la capacitación y asesoría para que cuenten con los conocimientos básicos y herramientas necesarias para realizar tareas de carácter preventivo en el control y vigilancia de las obras y acciones de gobierno, tengan conocimientos técnicos generales y especializados que les permitan planear, administrar, ejecutar y controlar

proyectos por autogestión, conozcan y ejerzan sus derechos a la información, participación democrática y a la petición.

En la figura 1, se muestran de forma esquemática los mecanismos de fortalecimiento institucional para las organizaciones corresponsables de la gestión pública, abarcando los cuatro (4) aspectos señalados mecanismos y tipos de participación en un mismo eje y tipos de información y acceso a esta en otro eje.



Figura 1. Mecanismos de Fortalecimiento Institucional. Año: 2020.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

La realidad demuestra que los principios de gerencia pública no pueden ser aplicados de manera uniforme en todos los sectores de intervención pública pues, los problemas de cada sector son complejos y diferenciados. No existen recetas simples que puedan funcionar de manera universal y por el contrario pueden resultar adversas si son aplicadas en contextos diferentes.

De esta manera, es preciso organizar la gobernanza del sector público mediante la participación y la deliberación de los actores, políticos y profesionales expertos para evitar la preeminencia autoritaria de uno u otro punto de vista sobre los demás y preferir la búsqueda de consensos incluyentes y razonables.

La gerencia pública se debe reformar alejándose de los principios estandarizados hacia un enfoque pragmático centrado en la evaluación de las consecuencias, que integre criterios de soberanía regional y nacional considerados de manera colaborativa. El objetivo debe ser el garantizar la calidad y la continuidad en el goce de los derechos y servicios públicos a cada persona en todo el territorio nacional. (Velásquez, 2020).

La mirada de innovación en la gestión pública es ahora más necesaria que nunca. El uso de las TIC en un escenario de pandemia global plantea importantes desafíos a la formulación de políticas y estrategias de parte de los Estados. (OPS, 2020). Su potencial para reducir las limitaciones de acceso, así como mejorar la eficiencia en el sector debe considerarse para afrontar de manera decidida las complejidades y resistencias que otros sectores ya han

abordado.

Las organizaciones se enfrentan a una elección entre regresar a un mundo postpandemia que sea simplemente una versión trasnochada del ayer o la construcción de un mundo mejor que sea una versión sustentable y sostenible del mañana. El costo es mayor que únicamente quedarse atrás, es el costo de nunca más ponerse a día.

Referencias

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2020: principales condicionantes de las políticas fiscal y monetaria en la era pospandemia de COVID-19*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46070-estudio-economico-america-latina-caribe-2020-principales-condicionantes>
- De Freitas, N. (2020). La empatía como atributo sine qua non del funcionario público. Conferencia INAP-Centro Latinoamericano de Administración y Desarrollo. <https://www.youtube.com/watch?v=n4R1c8mslr0>
- Ferreira, I. (2016). *De la política pública al valor público: la cadena lógica de resultados*. XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile. http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.
- Longo, F. (2002). *Institucionalizar la gerencia institucionalizar la gerencia pública: retos y pública: retos y dificultades*. <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/>
- Maraboli, A. (2015). *Actuación de los Consejos Comunales ante el Plan de transformación integral del hábitat desarrollado en el municipio Motatán, Estado Trujillo, Venezuela, años 2007-2009*. <https://www.redalyc.org/pdf/5530/553056600003.pdf>
- Organización Panamericana de la Salud (2020). *Covid-19 y el rol de los sistemas de información y las tecnologías en el primer nivel de atención*. <https://iris.paho.org/handle/10665.2/52205>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima edición). Prentice Hall Hispanoamérica.
- Sotelo, A. (2012). *La cadena de valor público: un principio ordenador que previene la colisión metodológica*. <https://asip.org.ar/la-cadena-de-valor-publico-un-principio-ordenador-que-previene-la-colision-metodologica/>
- Velásquez, F. (2020). La innovación pública después de la Covid-19. Conferencia INAP-Centro Latinoamericano de Administración y Desarrollo.

<https://www.youtube.com/watch?v=HGOk>