

**Modelos de gestión en el sector público y su aplicación a gobiernos locales: Una
revisión de sus obstáculos y fortalezas. ^{1*}**

**Management models in the public sector and their application to local governments:
A review of their obstacles and strengths.**

*Dalila Ariza Téllez^{2**}*

Universidad Santo Tomás

*Nataly Brigitte Ruidiaz Arias^{3***}*

Universidad Santo Tomás

*Néstor David Sánchez Castañeda^{4****}*

Universidad Santo Tomás

Resumen

Este artículo analiza la aplicación de algunos modelos de gestión en entidades pertenecientes al sector público y su aplicabilidad a los gobiernos locales en diferentes partes del mundo, quienes deben afrontar nuevos retos que obedecen a la dinámica social buscando contribuir

^{1*} Artículo de revisión

^{2**} Msc (c) en Calidad y Gestión Integral. Especialista en Gerencia Social. Contadora Pública. Línea de investigación en Calidad y Gestión Integral. Bogotá Colombia. Universidad Santo Tomas. Correo electrónico: dalilaariza@usantotomas.edu.co deepred170301@gmail.com. ORCID 0000-0001-5241-5126 ID. CVLAC https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001826360

^{3***} Msc (c) en Calidad y Gestión Integral. Socióloga. Línea de investigación en Calidad y Gestión Integral. Bogotá Colombia. Universidad Santo Tomas. Correo electrónico: nbruidiaza@unal.edu.co. ORCID ID. 0000-0003-2616-3337 CVLAC <https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/EnRecursoHumano/query.do>

^{4****} Msc (c) en Calidad y Gestión Integral. Especialista en Servicio de Policía. Ingeniero Electrónico. Línea de investigación en Calidad y Gestión Integral. Bogotá Colombia. Universidad Santo Tomas. Correo electrónico: nestorsanchezc@usantotomas.edu.co nesdasan@hotmail.com. ORCID ID 0000-0001-5648-1120.

a la mejora continua de la gestión pública y a la consolidación de un gobierno local confiable. Establece un análisis que permite identificar las principales características de diferentes modelos reconociendo los criterios determinantes para su éxito o por el contrario los obstáculos que enfrentaron para su implementación, dando como resultado una serie de preguntas y recomendaciones a la hora de implementar modelos de gestión en las entidades territoriales.

Palabras clave: Gestión Pública, Calidad en Gobiernos locales, Modelo integrado de planeación y gestión

Abstract:

Keywords: Public Management, Local Governments, Integrated Planning and Management Model

Introducción

Las entidades públicas cuentan con características específicas en su funcionamiento que las distancian de las organizaciones privadas, estas son muy importantes en la comprensión y generación de modelos integrados de gestión que les permitan funcionar de mejor manera, cumpliendo los requisitos de los ciudadanos y generando valor público.

Para ello, es necesario establecer parámetros de calidad en la gestión de las entidades territoriales colombianas, para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de la ciudadanía; En la búsqueda de mejorar su gestión y fortalecer el logro de los objetivos cumpliendo su misión de satisfacer las necesidades de los ciudadanos, algunos gobiernos locales incorporan normas como las ISO o modelos integrales a su gestión; sin embargo, persiste una brecha en

su aplicabilidad de una manera eficaz y continua, ocasionando con ello desconfianza en la ciudadanía, deficiente calidad en la prestación de los servicios a cargo de los municipios, entre otros factores (Álvarez, 2015). Encontrando que en los últimos 25 años el sistema político administrativo y los modelos de gestión han conducido a una crisis de desconfianza en la ciudadanía hacia las instituciones, que se suma a los problemas económicos y financieros, el crecimiento del desempleo en muchos países y la exclusión social. (Pont Vidal, 2016).

Existen variados estudios acerca de los aportes de la implementación ya sea de modelos de gestión o algunas de sus características en los gobiernos locales, como es el caso de la gestión por procesos, revisada con anterioridad por Roger Forbes Álvarez, encontrando que, por su propia naturaleza, estos tienen la misión de proporcionar un desarrollo sostenible para sus usuarios, es decir los ciudadanos. Al igual que la necesidad de estructurar sus servicios en acciones coordinadas, eficaces y eficientes de procesos internos. (Álvarez, 2015).

Por ejemplo, en el caso del gobierno local de Pacaycasa - Perú, Orellana (2018), plantea que la aplicación del modelo de gestión por resultados, pudo mejorar la gestión pública de ese gobierno, generando cambios concretos en la forma de pensar de las autoridades y de la ciudadanía. Así mismo, Moreno y Camacho (2018), analizan mediante la revisión de dos casos concretos de municipalidades de México y Colombia, las estrategias de evaluación del desempeño del sistema de gestión de la calidad, abreviado como SGC, para el beneficio de la comunidad y la generación de confianza en los gobiernos locales.

Otro antecedente en este aspecto es el artículo publicado por Ochoa, Ochoa, Ormaza, y Ramirez (2019) centrado en la búsqueda del modelo más idóneo para ser aplicado en una entidad pública, partiendo de que este debe tener como característica principal el enfoque al cliente. Encontrando que toda aplicación y concepción de calidad en las entidades municipales, debe estar orientada a la satisfacción plena de las necesidades del usuario de un producto o servicio.

Así mismo, con respecto a MIPG se cuenta con el texto de (Rodríguez, 2020) que se desarrolla como antecedente y referente conceptual en cuatro aspectos diferentes: el primero que aborda la relación de los sistemas de gestión, en adelante SG, con lo que se conoce con la Nueva Gestión Pública, también abreviada como NGP; una conceptualización de los SG; la explicación de la integración de estos sistemas en el entorno internacional y una última donde se reflexiona sobre su integración en Colombia.

Por otra parte, Navarro propone tres componentes de la NGP: La transparencia, la evaluación, y la responsabilidad por resultados donde los ciudadanos son veedores de los resultados de la gestión de las entidades públicas donde la información es fundamental para el ejercicio de sus derechos. Por tanto, la transparencia genera confianza y mayor participación de la ciudadanía (Navarro, 2014). De igual importancia es lo planteado por Mariño, (2020), que aborda el análisis de cuatro elementos: el territorio, el gobierno, las metodologías de participación ciudadana y la sociedad, como determinantes para la gobernanza en ciudades incluyentes. A partir de un estudio realizado a 123 municipios del Departamento de Boyacá, se establecieron dos contextos para la gobernanza: políticas públicas que respondan a la sostenibilidad del territorio y la responsabilidad de la ciudadanía en la participación activa.

Así, este artículo tiene como objetivo realizar un análisis y comparación entre las características de los modelos de gestión aplicados en diferentes casos alrededor del mundo y su aplicabilidad en los gobiernos locales. Resultado de una revisión sistemática, se desenvuelve en tres aspectos: en primer lugar, la identificación de sus principales características; de puntos disímiles y convergentes y por último la reflexión en torno a los aspectos determinantes para el éxito u obstáculos en su implementación.

Metodología

La metodología de esta investigación se plantea como un análisis sistemático exploratorio que permita recopilar información en torno a las temáticas planteadas de manera amplia para vislumbrar el conocimiento existente en las categorías establecidas; fijando éste entorno no solo a la información o producción sobre las temáticas de interés para la investigación, sino de igual manera sobre autores y la forma en que son desarrollados estos conocimientos, lo que permite establecer criterios o perspectivas nuevas desde las que abordar la temática (Manchado, Tamames, González, Mohedano, D'Agostino y Veiga, 2009).

A partir de esta revisión se espera que sea posible examinar el alcance, rango y las características de la información relacionada con los SG y la administración pública. Así mismo, conocer los hallazgos y casos exitosos de la aplicación de estos en entidades públicas y el posibilitar la identificación de los vacíos del conocimiento frente a la gestión integral en diferentes contextos de administración pública.

Teniendo esto, fueron definidas una serie de categorías relacionadas con la pregunta de investigación desde las que iniciar el proceso de búsqueda, siendo la primera de estas en la

que ingresan los artículos elaborados que desarrollan la temática central de modelos de gestión, sin embargo, es la combinación con otras categorías que son usadas para filtrar la búsqueda. Otra de estas categorías es Nueva gestión pública, expresión que logra condensar la aplicación de modelos tradicionalmente asociados al sector privado para facilitar y mejorar la gestión, dentro de las que ingresan los modelos integrados de gestión. Otras categorías son ISO 18091 e ISO 9001 como temáticas clave.

De igual manera, otra categoría es MIPG, que funciona como filtro de búsqueda para la literatura relacionada con la estructura y funcionamiento de este modelo, las aplicaciones y casos exitosos en el país. Complementando esta, fueron definidos dos criterios, uno de aplicaciones en gobiernos locales en el país; y la aplicación exitosa o las debilidades de modelos y SG en otros contextos públicos.

Esta búsqueda fue realizada a través de diferentes bases de datos, siendo estas Academic Search Complete, y Business Source Complete, a través del buscador EBSCO; de igual manera fueron usadas bases de datos como Redalyc y Dialnet, realizando filtros específicos con las palabras claves. Otras bases de datos usadas, aunque con menos resultados favorables fueron Academic Search Premier y Springer Link. Se revisó un total de 61 artículos de los cuales fueron descartados 11 debido a que su contenido no era relevante.

Tabla 1. Tipos documentos revisados

Tipo de documentos	No. Revisiones	%
Artículo	32	52%
Literatura gris	9	15%

Revista divulgativa	9	15%
No utilizados	11	18%
Total	61	100%

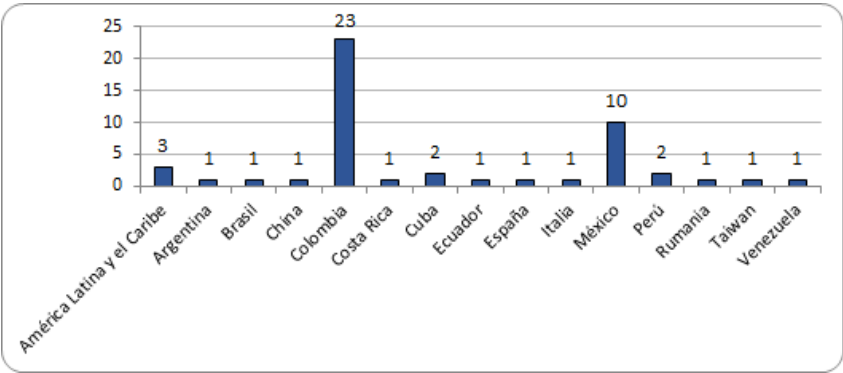
Fuente: Elaboración propia

En la búsqueda literaria se definió criterios generales basados en primer momento en modelos de gestión en sector público, presentando dificultades en la consecución de información de modelos similares a MIPG en cuanto a integración de dimensiones; de esta manera fue ampliado y en este criterio ingresaron artículos y textos relacionados con aspectos específicos de un modelo integrado como es el caso de la gestión por resultados, Gestión de Talento Humano o Gestión de Tecnologías de la información o TI, posibilitando una identificación de características relevantes en la aplicación de cada una de estas dimensiones.

Fueron usadas palabras clave como MIPG, encontrando que acerca de esta temática se encuentran resultados principalmente en torno a revisiones o estudios de su funcionamiento, por lo que fueron tomados un número limitados de artículos fijando como criterio el desarrollo de cada dimensión. Frente a las normas ISO 9001 e ISO 18091, inicialmente fue fijado como criterio de búsqueda las aplicaciones de ISO 18091 en diferentes países, sin embargo frente a la poca producción existente acerca de esta norma, se amplió la búsqueda hacia la aplicación de la norma ISO 9001 en gobiernos locales, esta vez estableciendo como criterios que los artículos desarrollaran características o aspectos que fueron tenidos en cuenta en la implementación exitosa de la norma, o en general experiencias bien documentadas sobre esta en entidades públicas.

En la Figura 1 se presenta la distribución de 50 documentos analizados, clasificados por países.

Figura 1. Distribución de artículos por países



Fuente: Elaboración propia

Así, como resultado de este proceso de revisión dentro de las categorías de Gestión Pública y su aplicación a gobiernos locales, se seleccionaron algunas de las principales características a partir de lo que fue posible estructurar los resultados que se presentan a continuación.

Tabla 2. Categorización del análisis

No.	Categorías	Concepto	Aspectos
1	Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	Promueve el ejercicio del derecho de acceso a la información pública a los ciudadanos y las respuestas a sus solicitudes (MIPG, 2019; Forni, P. et al. 2012).	Participación ciudadana, observatorios ciudadanos integrales OCI, veedurías, comités de control social, uso de TIC

2	Servicio al ciudadano	Facilita el acceso de los ciudadanos a ejercer sus derechos, mediante diferentes canales, atendiendo las necesidades de la ciudadanía (MIPG, 2019).	Satisfacción de necesidades del ciudadano
3	Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público	Permite el uso efectivo de los recursos públicos (MIPG, 2019).	Gestión eficaz de los recursos, desarrollo económico sostenible
4	Talento humano	Busca el fortalecimiento del liderazgo y talento humano (MIPG, 2019).	Competencia, compromiso de los funcionarios públicos
5	Desarrollo institucional para un buen gobierno	Permite la evaluación de los gobiernos locales para la gestión integral de la calidad (ISO 18091, anexo A)	Aplicación de SGC ISO 9001, ISO 18091
6	Conocimiento innovación y tecnologías	Promueve la adaptación al cambio y a la creación de redes que faciliten la gestión pública (MIPG, 2019; Martínez, 2005).	Tecnologías Creatividad, innovación

Fuente: Elaboración propia

Resultados y discusión

Es posible establecer una serie de resultados con respecto a las dimensiones de los modelos de gestión fijadas como categorías de análisis en diferentes países, de manera que permiten la identificación de características que posibilitaron o por el contrario, dificultaron su implementación en entidades públicas; partiendo de que estas presentan particularidades en sus objetivos. En este sentido, se presenta un análisis de las características consideradas fundamentales a la luz de casos aplicados en 15 países y en algunos casos específicos en Colombia, buscando que a través de este sea posible precisar oportunidades de mejora y lecciones valiosas de aprendizaje. Es así como se plantean las preguntas que se describen a continuación:

1. ¿Qué tan clara y confiable es la gestión?: Características de transparencia y acceso a la información pública

Esta se considera fundamental para el estudio de la efectividad de un sistema de gestión en entidades públicas al ser los ciudadanos el principal objetivo. En términos generales, engloba la articulación de las acciones que las entidades públicas llevan a cabo para dar seguimiento a la gestión, así como promover el ejercicio del derecho de acceso a la información pública de manera adecuada, veraz y oportuna (DAFP, 2019).

En los casos estudiados se evidencia que, con frecuencia, la presión de los ciudadanos sobre la gestión, desencadena y deja manifiesta la necesidad de implementar modelos de gestión más eficientes. Un claro ejemplo, es la implementación exitosa de la ISO 9000 en los departamentos gubernamentales de Taiwán, orientada a la mejora en los programas de reforma administrativa y de reinversión del gobierno, con el propósito de constituir un gobierno honesto y eficiente, mediante la adopción de experiencias del sector privado. De acuerdo a una encuesta realizada a 25 autoridades locales de prestación de servicios, se encontró que una de las razones fundamentales para la aplicación de la norma, fue la presión de los usuarios sobre la gestión (Chu *et al*, 2001).

De esta manera, los gobiernos se enfrentan constantemente a la desconfianza ciudadana, la atención sobre la mala calidad de los servicios prestados y la problemática para hacer frente a nuevos desafíos a la hora de recuperar la confianza y la reputación. Ocurre con frecuencia, que, al llevar a cabo procesos de implementación de SG, o de transformación de la cultura institucional, se presentan decepciones, al no llevarse estos de manera adecuada, como el

caso descrito por Chica y Ortiz, (2016), en el que los cambios fueron una frustración y aumentaron la percepción del incremento de la corrupción, la desigualdad social y el desgaste de los referentes de la democracia.

Se define entonces que la participación ciudadana, se perfila como uno de los requisitos para implementar adecuadamente SG eficientes. Es observable como una gestión local puede ser poco eficiente, como resultado de la débil participación de los ciudadanos en la administración pública (Morillo, Huachallanqui, Palacios y Uribe, 2020).

De forma que, se hace evidente la necesidad de fortalecer las relaciones Estado-ciudadano, con el fin de generar credibilidad en la gestión pública (Lira, 2010). Así, uno de los principales objetivos y características con los que debe contar un SG en las administraciones públicas, es la capacidad de acceder a la información.

Ahora bien, para que sea posible hablar de gobierno abierto, son necesarios los mecanismos de transparencia y acceso a la información, que promueven el ejercicio de la democracia (González-Moreno, 2019). Por lo tanto, es necesaria la incorporación de aquellos, a procesos de rendición de cuentas, partiendo de un diagnóstico de necesidades y la creación de objetivos e indicadores, que permitan el análisis para la toma de decisiones.

Así mismo, a partir de lo descrito por De la Garza (2018), otro aspecto importante es el reconocimiento de los contextos propios de las comunidades, debido a que no es suficiente establecer indicadores de gestión o cumplimiento generales, sino que estos deben ser complementados con indicadores de impacto en el desarrollo local. Identificando, que, para

cumplir el objetivo de generar confiabilidad en el gobierno, los mejores resultados son observados, cuando se llevan a cabo procesos de fortalecimiento del papel de lo público, el fomento de la ética y la creación de redes, que fortalezcan la eficiencia de la gestión pública, lo que conlleva a espacios con amplia participación ciudadana y una mayor confianza y equidad (Chica y Ortiz, 2016; Caballero-Lozada y Nieto-Gómez, 2015).

De esta manera, la gestión por resultados se convierte en otro mecanismo que fortalece el buen uso de los recursos en pro del bienestar social (Cortés y Daza, 2016), característica que debe ser tomada en cuenta al momento de implementar modelos de gestión efectivos, con indicadores que se encuentren disponibles para el control ciudadano (Oszlak, 2013).

Por su parte, MIPG aborda la transparencia, principalmente a través de la dimensión de Gestión con Valores para Resultados, en la que agrupa un conjunto de políticas, prácticas e instrumentos que tienen como propósito, permitirle a la entidad, materializar las actividades que la conduzcan a lograr los objetivos propuestos desde la planeación, así como abordar los aspectos más importantes que debe atender una organización para mejorar la relación del Estado - ciudadano (DAFP, 2019).

Sin embargo, la implementación de esta dimensión y su funcionamiento, se evalúa a través del informe de gestión y desempeño del año 2019, donde se evidencia que el promedio de desempeño de esta dimensión es 57,1 % en entidades territoriales, siendo una de las más bajas en ejecución (FURAG, 2019).

Esta es una oportunidad de mejora para la implementación y fortalecimiento de la capacidad del MIPG para vincular a la ciudadanía y mejorar su percepción sobre la gestión pública,

encontrando que en los casos donde se dan procesos exitosos de participación, esta no es abordada como elemento fortuito, sino fruto de procesos de planificación, organización, liderazgo y ejecución de acciones, que tienen como objetivo su fortalecimiento (Salvador, Llenez y Velázquez, 2019; Hernández, Hernández, Gil y Cárdenas 2018).

2. ¿A quién está enfocada la gestión? Características de servicio al ciudadano e identificación del contexto.

La norma ISO 9001 establece el enfoque al cliente, como principio de los SGC, expresando, que el éxito de las organizaciones se basa en atraer y retener la confianza de los clientes y de las partes interesadas (ISO 9001, 2015). Se comprende entonces, que son los ciudadanos los principales clientes de las entidades públicas, y la generación de valor público, su principal objetivo.

Se entiende como generación de valor público, al valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía y al bienestar tangible que genera a través de su gestión, y la manera en que estas acciones responden y contribuyen a solucionar las problemáticas de las poblaciones. Es así que se define la característica de servicio al ciudadano, como la posibilidad de acceso al ejercicio de sus derechos, mediante diferentes canales (DAFP, 2019; Chica, 2011).

Se tiene, que, para dar respuesta a las necesidades de las comunidades, es esencial conocer el contexto. En la gestión de la calidad, esto es equiparable al conocimiento de las condiciones internas y externas que delimita la norma ISO 9001, mencionando, que la

organización debe establecer los contextos internos y externos, que pueden afectar el logro de los resultados previstos (ISO 9001, 2015).

Así, en esta característica se incluye tanto la respuesta a las problemáticas de las poblaciones, como la previa identificación de estas, para que la incorporación de sistemas integrados de gestión y su influencia en la mejora de la gestión pública, se realicen de manera efectiva. En un primer momento se plantea que los casos, en los que los modelos de gestión responden de mejor manera a las necesidades de sus ciudadanos, son aquellos en los que son tenidos en cuenta el contexto y las características territoriales y donde se establece como una buena práctica el conocer la historia, las costumbres y la cultura que conforman el núcleo local (Morillo, 2020; López, s.f.).

Ocurre de manera específica con las entidades territoriales, que cuentan con planes de desarrollo territorial, en los que se consignan las principales metas y acciones a partir de procesos de diagnósticos y concertación con las comunidades, deben responder a un proceso de identificación de problemáticas y los SG adoptados, deben facilitar la implementación de estos planes, de manera articulada para responder a las necesidades específicas de cada territorio, reconociendo sus particularidades para evitar así fracasos en su implementación (Ley 152 de 1994).

Ejemplos de estos fracasos son, el caso de Boyacá relatado por Mariño (2020), en el que se cuenta con poca información de los ciudadanos en condición de vulnerabilidad, o exclusión social, en las que no fueron identificados los grupos minoritarios necesitados de atención, lo que tiene consecuencias directas sobre la gestión. De igual forma, se documenta que, en

procesos de aplicación de la NGP, no se obtienen los resultados esperados, debido a que parten de estándares que no son viables en algunos casos, debido a que cada comunidad posee factores diferenciales (De la Garza Montemayor, 2018).

Giacomelli, Annesi y Barsanti (2009), como conclusión de su investigación en instituciones públicas en Italia, obtienen como resultado que la implementación de SG se encuentra sujeta a las particularidades de las políticas territoriales de cada una de las regiones; de igual forma, en el caso de la Dirección Integrada de Proyectos de Cuba se expresa como el éxito de la implementación del SGC, parte de una amplia comprensión de las características de dicha organización (Nápoles-Rojas; Isaac-Godínez; Moreno-Pino, 2015).

3. ¿Cuáles son las capacidades? Características asociadas al desarrollo institucional para el buen gobierno.

Dentro del reconocimiento de las especificidades y la tipificación del contexto, se presenta un aspecto esencial en la comprensión de la realidad: la identificación de posibilidades de implementación de modelos o sistemas integrados de gestión, siendo esta la capacidad institucional que presentan las diferentes entidades públicas y territoriales, sobre todo en contextos de recursos escasos, como es el caso de Colombia, en los que los principales desafíos que debe enfrentar el gobierno son el fortalecimiento de redes interinstitucionales que promuevan acciones transversales, la articulación con las herramientas de política territoriales, la cuantificación por parte del gobierno de las metas propuestas y la asignación de recursos. (CONPES 3918, 2018).

Así, se identifican una serie de cuestiones respecto a las capacidades administrativas que deben ser reconocidas, es el caso de Brasil descrito por Sampaio (2017), del que es posible inferir que en casos de entidades territoriales pequeñas, hay una gran posibilidad de encontrar aspectos como la existencia de diferencias en la forma de gestión entre las zonas rurales y urbanas, insuficiencia en la formulación de indicadores, malas condiciones de salud, educación y demás; así como una evaluación negativa de lo público por parte de la comunidad como consecuencia de la deficiencia en la gestión, vinculada a la transparencia y acceso a la información, mencionada con anterioridad.

Se observa entonces que como parte de la identificación de los contextos y características de las comunidades y las situaciones específicas de cada una de las entidades, deben ser tenidos en cuenta también aspectos como los recursos, capacidades y situación de los actuales SG, encontrando que los gobiernos locales en América Latina en general, presentan debilidades institucionales que dificultan el accionar de modelos integrados de gestión con eficacia y eficiencia, debido a la carencia de bases organizacionales que faciliten la operación gubernamental (Pineda, 2016).

En este sentido, se plantea como una alternativa, la norma ISO 18091:2019, sobre el Modelo de Gestión de Calidad para Gobiernos Locales, pues esta no califica los beneficios de cierta política pública, o la medición de sus indicadores, sino que se orienta a definir los escenarios en los que un gobierno local está llamado a intervenir y el grado de aceptabilidad mínimo de satisfacción.

En esta medida, se evidencia el caso de tres municipios de México, en los que se indaga por la forma en que las estrategias de los gobiernos locales estaban dirigidas al crecimiento económico, concentrándose en dos indicadores: desarrollo económico sostenible promotor de oportunidades de trabajo digno y, promotor de la capacitación del trabajo local. El análisis arrojó resultados con logros parciales, frente a la capacidad de implementación de la Norma ISO 18091, principalmente por la incapacidad de comprobar la integridad de tales políticas, así como tampoco, se evidenció el logro de los objetivos de la planificación (Pineda, 2016).

Por lo tanto, las capacidades institucionales son fundamentales al momento de llevar a cabo la aplicación de normas ISO, y se hace necesario integrarlas con modelos existentes de obligatorio cumplimiento en cada contexto, como es el caso de MIPG en Colombia.

Esto es evidenciado en el caso Cubano, expuesto por Cabalé y Rodríguez (2020), en el que se resalta la importancia de la integración de los SG con la institucionalidad cubana, según los contextos específicos resaltando que dicho esfuerzo debe ser permanente, constante y equitativo.

Esto, debido a que tal articulación posibilita un mayor rango de acción y fortalecimiento de la gestión, permitiendo la implementación de modelos de gestión, de acuerdo con la modernización del Estado y el contexto mundial (Amézquita, Melo, Gómez y Nájar, 2018). Este enlace se ve reflejado, en el caso de la metodología diseñada para la Gobernación de Cundinamarca, en la que se concluye la importancia de llevar a cabo la integración de otros sistemas obligatorios, como el del sector educativo, el del sector salud, el de seguridad y

salud en el trabajo y otros plasmados dentro del Plan Departamental de Desarrollo (Cabrera y Velázquez, 2016).

De igual manera, es visible que una mala regulación y la pérdida de la continuidad por cambio de administración pueden convertirse en impedimentos a la hora de implementar propuestas o mecanismos novedosos en la administración pública (Observatorio Ciudadano Distrital, 2015). Por lo tanto, la gestión por procesos, significa una ventaja al momento de implementar modelos de gestión que respondan a una mejora en las condiciones de desarrollo institucional y buen gobierno, debido a que promueve la continuidad de la gestión y se efectúe un monitoreo para el logro del desarrollo de la comunidad, a corto y mediano plazo (Álvarez, 2015).

Así mismo, como principales dificultades en cuanto a capacidades, a la hora de implementar modelos de gestión, Chu (2001), brinda un ejemplo relacionado con las dificultades de implementación de la norma ISO 9000 en organizaciones públicas: el nivel de conciencia de las personas, el grado de resistencia de los empleados, el nivel de cooperación entre las áreas, la capacidad de gestión y participación, y el apoyo a las políticas.

De igual forma, se evidencia en el caso de la Gobernación de Cundinamarca expuesto por Cabrera y Velázquez (2016), en el que se definen como fortalezas de la metodología el compromiso de la alta gerencia y la destinación de recursos; lo que da paso a las siguientes dos características que serán abordadas como esenciales para la implementación exitosa de sistemas integrados de gestión, el talento humano y su disposición, y la eficiencia del gasto público.

4. La cultura organizacional y las relaciones laborales: características relativas al Talento Humano

Para la implementación efectiva de los sistemas integrados de gestión en las entidades territoriales, se resalta la importancia del talento humano y su papel dentro del SG; entendido como el fortalecimiento del liderazgo y las capacidades del personal, como gestores de la generación de resultados (DAFP, 2019).

Se encuentran varios casos en los que, un cambio en la cultura organizacional se refleja en la atención y la satisfacción de los ciudadanos, un ejemplo es cómo la identificación de las responsabilidades de las dependencias del Ministerio de TIC, en la gestión de las PQR, logró cambiar la visión con la que los empleados desarrollaban las actividades de atención al ciudadano y al operador, alcanzando un enfoque por procesos que les permitió interactuar coordinadamente y responder con eficacia las PQR, minimizando la falta de oportunidad a la atención ciudadana (García, Martínez y Siachoque, 2011).

De manera que es posible establecer, que muchas de las entidades públicas, que ven fortalecido su sistema de gestión y el cumplimiento de los objetivos, incluyen el desarrollo del talento humano como primordial; estableciendo programas de incentivos y estímulos, además de la implementación de procesos de desarrollo y retención del conocimiento. (Arias, 2019). Presentándose éste como uno de los retos más grandes que enfrentan las entidades públicas, en cuanto a la integración de los modelos de gestión, debido a que la retención del talento humano y el nivel en que se involucran con el logro de los objetivos, favorece la consolidación de todo sistema (Lozano, 2007).

Por su parte, dentro de MIPG la dimensión de Talento Humano es entendida como el corazón del modelo integrado de gestión, porque es a través de los servidores públicos que se materializan las políticas y acciones orientadas a la generación de valor público, y el ejercicio de los derechos de los ciudadanos (DAFP, 2019). De esta manera, MIPG presenta una fortaleza con respecto al marco dentro del que se desarrolla la vinculación y el mérito del personal y los valores del servicio público, siendo la dimensión con mejores resultados en la medición de desempeño institucional, llevada a cabo por el FURAG para 2019, en entidades territoriales, con un resultado del 57,8%.

Sin embargo, teniendo en cuenta las recomendaciones emitidas por la OCDE para fortalecer la implementación de SGC y modelos robustos, se requiere llevar a cabo un análisis de la gestión del talento humano en la gestión pública, específicamente en aspectos como la flexibilización del empleo público, orientación al cumplimiento de las políticas de recurso humano y la generación de un nuevo modelo de relaciones laborales, buscando sobre todo, desarrollar mecanismos que propicien estabilidad laboral, apropiada selección, evaluación del desempeño, entre otros (Cormick, 2020). Es posible contrastar esta realidad con la expuesta en la metodología propuesta para la Gobernación de Cundinamarca (Cabrera y Velázquez, 2016), en la que se identifica como una de las principales debilidades para la implementación de sus SG, la falta de capacitación, de responsabilidad y de continuidad de los servidores públicos, así como el escaso compromiso de la alta dirección. Se observa de igual manera por Ocampo y Fernández (2018), quienes resaltan la importancia de los funcionarios públicos en los resultados y la gestión de la Universidad de Antioquia, haciendo énfasis en los tipos de contratación y el impacto de la evaluación del desempeño.

De esta manera se presenta como desventaja al implementar sistemas integrados de gestión, la priorización de la flexibilidad de las relaciones laborales sobre el mérito. Es el caso de Argentina, en el que en la década de los 90 tuvo lugar la incorporación de trabajadores al sector público sin la aplicación de procedimientos legítimos para su vinculación. Estas condiciones afectaron los méritos profesionales, o la experiencia de los trabajadores, lo que influyó negativamente en la gestión (Cormik, 2020). Se observa de igual manera, una debilidad en MIPG con relación a la generación de cultura organizacional en los contratistas y personal que no se encuentran vinculados a través de carrera administrativa.

Otra característica fundamental es la vinculación del talento humano a la planificación e incorporación de los SG en las entidades, así como en la evaluación de estos; un claro ejemplo de una experiencia exitosa en este sentido, es la del departamento de policía de China, en el que una vez implementado el SG se lleva a cabo la revisión del efecto y los resultados de dicho modelo, a través de la percepción, el sentimiento y la actitud de los empleados. En este caso, el conocimiento de la evaluación del desempeño por parte de los empleados, ayuda a la gerencia a comprender la efectividad del sistema, encontrando también que las características del trabajo, el estilo de liderazgo y su involucramiento en el sistema, el funcionamiento interno del modelo de gestión y las relaciones interpersonales, son los cuatro factores que los empleados evalúan del modelo y que se ven reflejados en la cultura organizacional (Ding, Zheng, Wang, Zhu y Zhang, 2016).

Ocurre de manera similar en entidades territoriales en Rumania, con la implementación de los SGC, donde se observan como principales dificultades la reticencia de los empleados hacia el sistema de gestión de la calidad; la falta de formación en el área de gestión de la

calidad y las dificultades del personal para comprender la documentación y los requisitos del mismo (Raboca, Carbunarean y Dodu, 2017).

Así, la debilidad en la apropiación y reconocimiento de la importancia de los SG, así como la falta de formación y capacidades del personal son centrales y pueden representar un obstáculo en el momento de implementar adecuadamente los SGC; reflejándose además en la ausencia de una metodología de mejora continua específica y en lo que se conoce como cultura de calidad (Callejas, 2019).

5. Asignación de recursos: eficiencia en el gasto público

Este se define como la serie de características que buscan asegurar que la ejecución del presupuesto se realice de acuerdo con las metas establecidas, fortaleciendo la eficiencia y transparencia del uso de los recursos públicos (DAFP, 2019). Sin embargo y más allá de esta definición, hay diversos factores en torno a la gestión presupuestal que están más relacionados con la concepción de los SG en sí mismos, reconociendo que en muchos casos responden a una decisión económica sustentada sobre la reducción de costos operativos en la prestación de servicios.

Otro factor que no es abordado en la concepción de muchos de los modelos de gestión pública consultados, es el hecho de que para garantizar la correcta aplicación, independientemente del modelo, es necesario asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para su implementación y funcionamiento; se proyecta esta como una de las características más sencillas de explicar, sin embargo posiblemente es la más importante: si no existe la intencionalidad de la alta dirección materializada en recursos financieros para la

implementación y gestión, estos no podrán ser ejecutados. Por consiguiente, el diseño de un modelo integrado de gestión siempre debe partir de supuestos básicos como un diagnóstico municipal, el compromiso de la gestión pública local y la existencia de recursos económicos, materiales y humanos, que permitan potencializar la evaluación de la mejora de la calidad de la gestión pública municipal (Sampaio-Lemos y Romero-Fernández, 2017).

Así mismo, se identifica como ventaja, el contar con criterios claros y definidos sobre los recursos dispuestos para la aplicación del sistema integrado de gestión y con un centro de costos del modelo, que garantice la disposición de estos. En tal sentido MIPG presenta debilidades al no brindar las garantías de disposición de recursos a las diferentes entidades, o las directrices para la generación de un centro de costos, lo que puede dificultar su implementación y disminuir las posibilidades de aplicación en las entidades territoriales.

De igual manera, se plantea que la gestión para resultados es cada vez más necesaria, no solamente orientada al cumplimiento de actividades, sino, además, dando relevancia a la eficiencia en el uso y la asignación de los recursos del Estado (García y García, 2010).

Esto contrasta con la formulación de MIPG, puesto que, con respecto al gasto público en términos de cumplimiento de las metas, se puntualizan diversos instrumentos y son establecidas regulaciones que buscan la mejora continua de las herramientas de medición para el logro de los objetivos y metas (Culebro, 2014). En realidad, esto produce que aun cuando la ejecución presupuestal como indicador de resultado, permite visualizar lo que en realidad gastó la administración frente a lo que se había proyectado (Cortés y Daza, 2016) se presenten falencias, debido a que este indicador no refleja el impacto o efectividad que ese

gasto tuvo. Esta situación constituye una debilidad, puesto que las organizaciones públicas se preocupan al final de la vigencia fiscal, por ejecutar el presupuesto asignado, sin observar el verdadero efecto que produce en la sociedad.

6. Creatividad y oportunidades: características del conocimiento, la innovación y las tecnologías

Finalmente, la última de las categorías identificadas, se refiere a la generación de conocimiento y el empleo de TI que dinamizan el ciclo de la política pública, promueven la adaptación al cambio y la creación de redes, que facilitan la gestión pública (DAFP, 2019).

Esta fue deliberadamente puesta al final de la revisión, porque si bien, cada de ellas se interrelacionan, la gestión del conocimiento, la innovación y las tecnologías, son transversales a las demás, de ahí, la importancia de su fortalecimiento para la mejora continua de cada uno de los aspectos aquí tratados.

Según los casos estudiados, la gestión de las tecnologías, representa una oportunidad de avance al emplear métodos creativos de acceso a la información, participación, identificación de necesidades, gestión de talento humano y gestión presupuestal; ya que estas generan cambios para la solución de problemas (Benavides y Pedraza-Nájar, 2018; Manzano, 2018).

Así, el gobierno de las TI, al igual que su gestión, proporcionan a las organizaciones y a las personas, un marco de referencia para optimizarlas, y la vez permite enfrentar sus limitaciones y amenazas, controlar y evaluar su uso y apropiación (Marulanda y López,

2017). Por tanto, las TI se convierten en una fortaleza y una ventaja de cualquier organización pública, a la hora de implementar SG sólidos y eficaces (Valenti, 2013).

De esta manera, las tecnologías son vitales en la implementación de sistemas integrados, sobre todo en el marco de la era de la digitalización, lo que lleva a la necesidad de generar productos y servicios que lleguen a los ciudadanos de forma oportuna, para satisfacer sus necesidades y vincularlos a la gestión, convirtiéndose en un mecanismo con el que cuentan éstos para ejercer sus derechos, generando así una mayor interacción entre el Estado y el ciudadano (Vera, 2018).

Del mismo modo, la implementación y uso de las TI para mejorar la eficiencia de la gestión pública, fue vinculada en la formulación de MIPG y se encuentra presente a través de la dimensión de información y comunicaciones, con varias políticas asociadas a su uso; sin embargo, dentro de los indicadores de desempeño institucional en las entidades territoriales, se mantienen bajas para el 2019 (FURAG, 2019).

Se encuentra, que a pesar de contar con políticas y directrices en la formulación del modelo, esta es una de las categorías que cuenta con mayores problemas en su implementación, principalmente por la destinación de recursos ya que, como lo mencionan Marulanda y López (2017), el gobierno colombiano, en su empeño de avanzar en la conformación de un país incluyente, equitativo y con niveles altos de calidad de vida, ha fomentado propuestas relacionadas con el gobierno de las TI, sin embargo, no ha proporcionado los recursos necesarios para lograr el objetivo, así como tampoco ha capacitado de forma masiva a las entidades territoriales en su aplicación.

Esta no es una problemática exclusiva de Colombia, sino que en muchos casos la accesibilidad por parte de los ciudadanos a los datos abiertos se encuentra en una etapa incipiente, expresándose en que las mediciones de los indicadores no reflejan la participación de la ciudadanía (Vera, 2018). Se observa entonces, una dificultad en la implementación de estas, convirtiéndose en obstáculo para ejecutar SG fortalecidos y que respondan a las necesidades actuales de las organizaciones y la ciudadanía; sobre todo en un marco de globalización en el que tanto los países como las entidades territoriales se encuentran estrechamente ligadas a la innovación y las tecnologías, al hablar de competitividad y el desarrollo local (Boisier, 2005).

Conclusiones

La aplicación de modelos de gestión como el MIPG, la NGP, la ISO 9001 y la ISO 18091, proporcionan estándares que promueven una gestión pública eficaz y eficiente. Aun así, la sociedad necesita que los gestores de las localidades y el gobierno en general, cuenten con una panorámica real de las necesidades y fortalezas de la ciudadanía, porque cada municipio tiene sus propias particularidades y en este caso, los estándares no funcionan.

En la actualidad, los municipios se enfrentan a grandes desafíos como la falta de continuidad de los gobernantes, recursos económicos insuficientes, poca credibilidad de los ciudadanos en la gestión pública, entre otros, situaciones que confrontan la gestión gubernamental desde los territorios, la cual no está articulada de manera efectiva a los SG.

Adicionalmente, como resultado del análisis se formulan las siguientes recomendaciones:

Se requiere generar estrategias que promuevan la participación activa de los ciudadanos, pues el Estado debe buscar la entera satisfacción de sus necesidades, a través de políticas de buen gobierno, como la transparencia, los ejercicios de rendición de cuentas y un oportuno y eficiente servicio al ciudadano.

Como resultado de esta búsqueda, se encuentra que existe poca elaboración académica en torno a la temática específica seleccionada como problema de investigación, lo que evidencia que persiste un vacío en cuanto a la documentación de modelos integrados de gestión y las características para tener en cuenta, dentro de su implementación en gobiernos locales; así mismo, sobre el rol que puede llegar a desempeñar la Norma ISO 18091, en el fortalecimiento de su gestión.

Con respecto a la característica relacionada con la identificación del contexto y la respuesta a las necesidades de la ciudadanía, es importante fortalecer el componente de autodiagnóstico, estableciendo directrices específicas y una metodología estándar para la identificación de las principales necesidades de los ciudadanos, y la elaboración de un contexto social dentro del que se desenvuelve la gestión. De igual forma es necesario, fijar mecanismos de evaluación ligados, no solamente al cumplimiento de cada componente, sino a la respuesta que se da a las problemáticas expresadas por la ciudadanía en los ejercicios participativos.

Como característica transversal, se establece entonces que, al momento de diseñar un modelo integrado de gestión, este debe ser flexible en su aplicación, pero con criterios de evaluación claros, que permitan un rango comparativo y de reconocimiento entre las diferentes

capacidades institucionales. Igualmente, con respecto al componente de capacidades institucionales, para la aplicación efectiva de modelos de gestión, se evidencia la importancia de establecer metodologías integradoras de los diferentes modelos, como es el caso de las normas técnicas ISO, el MIPG y los planes de desarrollo territorial.

En cuanto al componente de talento humano, se recomienda la incorporación de todos los servidores públicos, a la aplicación del sistema de gestión, no solamente quienes forman parte de la carrera administrativa. Así mismo, en lo posible, incorporar herramientas para evaluar, no solo la aplicación del modelo, sino su pertinencia y la utilidad de quienes lo ejecutan a diario, con el fin de promover constantes oportunidades de mejora.

Se plantea también la necesidad de esclarecer desde su formulación, criterios de conocimientos básicos, para la incorporación contractual de servidores públicos al modelo de gestión, así como el fortalecimiento de las relaciones laborales, para evitar la percepción de inestabilidad que debilita sus capacidades de aplicación.

Frente a la asignación de recursos, se recomienda que el MIPG, incorpore una metodología para la generación de un centro de costos, tanto de calidad, como de gestión integral, buscando fortalecer la aplicación y el reconocimiento de los costos de la calidad y de la no calidad. De igual forma, se hace necesaria la asignación de recursos, desde el orden nacional, para la implementación del modelo, priorizando a las entidades territoriales que presenten pocas capacidades administrativas y financieras.

Con respecto al uso de las tecnologías, se recomienda, que cada modelo integrado de gestión sea pensado a partir del uso y oportunidad que representan las TI, pero no exclusivamente

desde su formulación e implementación, sino que sean evaluadas las capacidades administrativas de cada entidad territorial, y que, como parte integral del modelo, se incorpore la generación de condiciones para que sean fortalecidas y aplicadas de tal manera que su acceso vincule a toda la comunidad.

Finalmente, es oportuno formular las siguientes reflexiones previas a la implementación de SG local: ¿cómo lograr la participación activa de la ciudadanía? ¿de qué forma los recursos del estado contribuyen a la real satisfacción de las necesidades de la población?, ¿se realiza análisis de indicadores de impacto de la gestión pública, de acuerdo con las particularidades de cada región?, ¿se conoce el diagnóstico real de la localidad?, reconociendo que los estándares no funcionan, porque cada pueblo tiene su propia identidad, su propio ADN.

Referencias

Álvarez, R.F. (2015). Gestión de procesos y gestión municipal. CEGESTI 5, Costa Rica.

Amézquita, C., Melo, L., Gómez, J. y Nájara, X. (2018) *Correlation of requirements for management integration in Colombian public entities*. SIGNOS / ISSN: 2145-1389 / Vol. 10 / N.º 1 / 2018 / pp. 25-3

Arias, L. (2019). *El talento humano y su influencia en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro*. Tesis para optar al grado de Doctor en Ciencias Administrativas. Unidad de Posgrado, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Benavides Reina, Mara Rocío y Pedraza-Nájara, Ximena Lucía. (2018). La gestión del conocimiento y su aporte a la competitividad en las organizaciones: revisión sistemática de literatura. SIGNOS / ISSN: 2145-1389 / Vol. 10 / N.º 2 / 2018 / pp. 175-191.

Boisier, Sergio. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? *Revista de la CEPAL* 86

Cabalé Miranda, Elizabeth, & Rodríguez Pérez de Agreda, Gabriel. (2020). Sistemas de gestión. Importancia de su integración y vínculo con el desarrollo. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1), 18. Epub 14 de abril de 2020. Recuperado en 14 de mayo de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100018&lng=es&tlng=es.

Caballero-Lozada, M., y Nieto-Gómez, L. (2015). Nueva gestión pública en Colombia y bienestar laboral del profesorado universitario. *Entramado*, 11(1): 124-134. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21105>

Cabrera C. Velazquez V. (2016) *Diseño de una guía metodológica para la implementación del sistema integral de gestión y control de la Gobernación de Cundinamarca*. Signos: Investigación en sistemas de gestión, Vol. 8, N.º. 1, 2016, págs. 45-58

Callejas Acevedo, A. (2019). Propuesta para fortalecer el sistema de gestión de la calidad organizacional en una entidad financiera del sector público colombiano. Signos. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.07>

Cepeda J. Cifuentes W. (2019) *Sistema de Gestión de Calidad en el Sector público. Una revisión literaria*. PODIUM No. 36, diciembre 2019, pp. 35-54

Cormick, H. T. (2020). La Nueva Gestión Pública. Su aplicación en los países de la OCDE y en Argentina. *Ucronías* (1): 75–98. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3858049>

Cortes Maya, N., y Daza Rodríguez, H. (2016). Análisis de los indicadores de desempeño de las organizaciones públicas de la rama ejecutiva nacional, un enfoque desde la nueva gestión pública (Tesis de maestría para optar al título de Magíster en Gobierno y Políticas Públicas). Universidad Externado de Colombia. Bogotá D.C., Colombia.

Culebro, M. (2014). Modernización administrativa y post-nueva gestión pública. De los dilemas y tensiones hacia las nuevas formas de coordinación y regulación. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública* 3(1): 53-74. Departamento de Gestión Pública y Departamento de Estudios Políticos y de Gobierno.

Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo* 39 (53): 57-74. Colombia.

Chica, S. y Ortiz, C. (2016). Nueva y posnueva gestión pública ¿Continuidad o ruptura de las doctrinas de reforma a partir de 1990? *Administración y Desarrollo*. 46. 100. 10.22431/25005227.89.

Chu, P.-Y., Huang, C.-C., y Wang, H.-J. (2001). ISO 9000 and Public Organizations in Taiwan: Organizational Differences in Implementation Practices with Organization

Size, Unionization and Service Types. *Public Organization Review: A Global Journal* 1: 391–413. Taiwan.

De la Garza Montemayor, D., Yllán Ramírez, E, y Barredo Ibáñez, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia* 23(81):31-48. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29055767003>. Consultado 15 de Marzo de 2021.

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (1994). Ley 152 de 1994, por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. Colombia

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2019). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional, Versión 3. Colombia. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/>

Departamento Nacional de Planeación, (2018). Estrategia para la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en Colombia, documento CONPES 3918, Bogotá, Colombia.

Ding, J. Zheng, Q. Wang, X. Zhu, H. Zhang, J (2016) Assessment of Innovative Performance Management in Chinese Police System. *European Journal of Operational Research* 223(2):529–540

Forni, P., Castronuovo, L., Nardone, M. (2012). Las organizaciones en red y la generación de capital social. Implicancias para el desarrollo comunitario. *Miríada*. Año 4 No. 8: 79-106

FURAG. Resultados medición del desempeño institucional 2019. Consultado el 7 de mayo de 2021 en: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/resultados-medicion>

García Cuesta, Diane Tatiana, Martínez Vásquez, David y Siachoque Salamanca, Diana Carolina. (2011). Mejora al proceso “Servicio de atención al ciudadano y al operador” en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. *SIGNOS / ISSN: 2145-1389 / Vol. 3 / No. 2: 95-106*. Colombia.

García López, Roberto y García Moreno, Mauricio. (2010). La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo.

Giacomelli, G. Annesi, N. Barsanti, S. Battaglia, M. (2019) Combining ideal types of performance and performance regimes: An integrated framework of analysis of performance management systems for public organizations. *Analysis of PMSs for public organizations*. No. 721.

González-Moreno, Ángela P. (2019). Las esferas del gobierno abierto. Una aproximación desde la teoría de la democracia. *Fórum. Revista Departamento de Ciencia Política*, (15), 147-170. <https://doi.org/10.15446/frdcp.n15.74662>

Hernández, J., Hernández, Y., Gil, M y Cárdenas M. (2018). Evaluación del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) en las entidades territoriales del estado colombiano. Aglala, ISSN-e 2215-7360, Vol. 9, Nº. 1, págs. 444-463

Hernández, Jairo Enrique Rodríguez. (2020). De los Sistemas de Gestión al Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el Sector Público: Una revisión del caso colombiano. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), 26(1), 137-175. Epub May 08, 2020.<https://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.281.97181>

International Standardization Organization. (2015) Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos (9001:2015)

International Standardization Organization. (2019) Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001 en el gobierno local (18091:2019)

Lira Mejía, José. (2010). Modernización y gobiernos locales de calidad: el uso del IWA4 para la excelencia de la gestión local. Buen Gobierno 8: 44-63. Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A.C. Ciudad de México, México.

López, A. (s.f.). La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su abordaje conceptual. Colombia Documento No. 68. Recuperado de <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/INAPngpfinal.pdf>

Lozano Correa, L. (2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (60), 147-164.

<https://doi.org/10.21158/01208160.n60.2007.409>

Manchado,R. Tamames, S.González, M. Mohedano,L. D´Agostino M. y Veiga,J. (2009) *Revisiones Sistemáticas Exploratorias*. Med Segur Trab (Internet) 2009; 55 (216): 12-19

Manzano Peña, L. (2018). La Nueva Gestión Pública. Consecuencias y desafíos en la transferencia organizacional del modelo en una corporación policial. *Administración y Organizaciones*, 15(28): 117-138. Recuperado de <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/140>

Mariño Becerra, G. Y., Rodríguez Buitrago, C. J., y Uribe Mariño, A. T. (2020). Elementos determinantes para la gobernanza de ciudades incluyentes. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(92), pp.1347-1361. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34266>.

Martínez Vilchis, J. (2005). Nueva Gerencia Pública: Análisis Comparativo de la Administración Estatal en México. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 12(39): 13-49. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105/10503901>. Consultado el 15 de marzo de 2021.

Marulanda, C. E., López, M. (2017). Gobierno y gestión de ti en las entidades públicas. *AD-minister* (31): 75 - 92. Colombia.

Moreno Rodríguez, I., Camacho Camacho, H. (2020). La Gestión de la Calidad, una mirada desde los Gobiernos Locales de México - Colombia. URL <http://hdl.handle.net/11634/31776>

Morillo Flores, J., Huachallanqui Salcedo, J., Palacios Garay, J., y Uribe Hernández, Y. C. (2020). Gobernabilidad y participación ciudadana en el desarrollo local de Lima, Perú. Revista Venezolana De Gerencia, 25(92): 1313-1329. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34264>

Nápoles-Rojas, L. Isaac-Godínez, C. Moreno-Pino, M (2015) La implantación de ISO 9001 en una Dirección Integrada de Proyectos. Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXVI/No. 3/septiembre-diciembre/2015/p. 275-285

Navarro, A. (2014). Los componentes de la nueva gerencia pública en la reforma educativa mexicana. Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública 3(1). Departamento de Gestión Pública y Departamento de Estudios Políticos y de Gobierno.

Observatorio Ciudadano Distrital. (2015). Informe de Verificación, Herramienta ISO 18091 Bogotá D.C.

Ocampo Lopera, E., y Fernández Chica, F. (2018). Nueva Gestión Pública y la importancia de la Gestión del Talento Humano para desarrollar con eficiencia, probidad y transparencia los procesos administrativos y financieros en la Universidad de

Antioquia (Trabajo para optar por el título de Magister en Administración de la Universidad de Antioquia).

Ochoa, J. , Ochoa, M. Ormaza, J. y Ramirez C. (2019) Gestión de la calidad en un GAD municipal: un modelo para su aplicación. Revista científica Ecociencia. Vol. 6 (2019): Edición especial.

Orellana, Aylas y Percy, Alexis. (2018). *Aplicación del modelo de gestión por resultados para la mejora de la gestión pública en el gobierno local de Pacaycasa - Huamanga - Ayacucho*. Tesis de maestría. Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales Universidad Católica Sedes Sapientiae. Lima, Perú. <http://repositorio.ucss.edu.pe/handle/UCSS/644>

Oszlak, O. (2013). Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. Recuperado de <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/coleccion5RG.pdf>

Pineda, P. (2016). Eficacia de las políticas municipales en México para la promoción de la competitividad fincadas en el capital humano. Memoria del X Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad: 1081- 1098. México.

Pont Vidal, J. (2016). Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas. Gestión y Análisis de Políticas Públicas (16). España. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281548814001>.

Raboca, H. Cărbunărean, F. Dodu, M. (2017). *Quality management systems -the case of romanian local public institutions*. Managerial Challenges of the Contemporary Society, vol. 10 no. 2

Salvador-Hernández, M. Llanes-Font, R. Velázquez-Zaldívar, R. (2019). *Gestión por procesos en la participación ciudadana. Aplicación en el territorio Holguinero*. Ingeniería Industrial. Vol XL. No. 1. p. 59-66

Sampaio-Lemos, A. Romero-Fernández, A (2017) Modelo y procedimiento para la calidad de la gestión en municipios pequeños de Brasil. Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXVIII/No. 1/enero-abril/2017/p. 93-105

Valenti Nigrini, Giovanna. (2013). Ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo económico, Hermosillo, El Colegio de Sonora, Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología. *Región y sociedad* 57:273-284. México.

Vera Martínez, M. (2018). Los datos abiertos y el plan de acción de gobierno abierto en México 2013-2015 / Open data and open government in Mexico 2013-2015. Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades 27(54): 1-18. doi: <http://dx.doi.org/10.20983/noesis.2018.2.1>