

La construcción de organizaciones públicas inteligentes a través de la innovación, transparencia y efectividad

INVESTIGADORES:

Narshi Solano Quesada¹
Investigador independiente
San José, Costa Rica



ORCID: [0009-0001-7779-6479](https://orcid.org/0009-0001-7779-6479)

Marianela Brenes Quirós²
Investigadora independiente
San José, Costa Rica



ORCID: [0009-0004-9990-9333](https://orcid.org/0009-0004-9990-9333)

Oscar Adán Burgos Gómez³
Investigador independiente
San Salvador, El Salvador



ORCID: [0009-0000-4096-3862](https://orcid.org/0009-0000-4096-3862)

Alberto Zúñiga Rivas⁴
Investigador independiente
San José, Costa Rica



ORCID: [0009-0007-7079-1054](https://orcid.org/0009-0007-7079-1054)

1 Investigador. Costarricense. Estudiante del Doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales. ICAP; Máster en Política Mediática “Sociedad, Estado y Comunicación” de la Universidad Complutense de Madrid; Máster en Dirección Comercial y Marketing del IEB de España; Licenciado en Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica (UCR). Es un experto en gestión pública y comunicación estratégica. Correo electrónico: narshi@gmail.com

2 Investigadora. Costarricense. Estudiante del Doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales. ICAP; Master en Auditoría Financiera Forense (MAFF), por la Universidad Autónoma Monterrey, Licenciada en Derecho por la Universidad Florencio del Castillo, Licenciada en Administración de Empresas con énfasis en Contaduría Pública y Licenciada en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas por el Instituto Tecnológico de Costa Rica. Correo electrónico: mbrenesa@gmail.com

3 Investigador. Salvadoreño. Estudiante del doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales. ICAP; Master en Dirección Bancaria por la Universidad Carlos III de Madrid. España; Master en Finanzas, UCA. El Salvador; Master en Dirección y Admón. de Empresas, UCA. El Salvador; Especialista en Finanzas. INCAE; Licenciado en Contaduría Pública; Diplomado en Gerencia Pública. ISEADE/FEPADE y Diplomado en Marketing. FEPADE. Correo electrónico: oaburgos@hotmail.com

4 Investigador. Costarricense. Estudiante del Doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales. ICAP; Master en Gerencia de Proyectos (ULACIT); Licenciado en Ingeniería Química (UCR); Especialista en gestión y evaluación de proyectos (UCR). Profesional con experiencia en la ingeniería de procesos logrando economías de hasta US\$25000 por año mediante la optimización. Correo electrónico: alberto.jzr@gmail.com

Solano, N., et al. (2023). La construcción de organizaciones públicas inteligentes a través de la innovación, transparencia y efectividad. Revista Centroamericana de Administración Pública, (85), 37-48. DOI 10.35485/rcap85_2

RESUMEN:

Este artículo explora la importancia de las organizaciones públicas inteligentes en un mundo donde la convergencia entre el caos y el orden es evidente. En este contexto, se destacan tres dimensiones clave. En primer lugar, se enfatiza la necesidad de una cultura de innovación que abarque más allá de los avances tecnológicos, incluyendo la cultura organizacional y las políticas. Esta innovación es crucial para abordar los desafíos del siglo XXI y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. En segundo lugar, se subraya la transparencia como un pilar fundamental para la construcción de organizaciones públicas inteligentes. La confianza de los ciudadanos en el gobierno se basa en la rendición de cuentas y la comunicación efectiva. En tercer lugar, se resalta la importancia de la efectividad en la implementación de políticas públicas, lo que resulta en organizaciones ágiles y capaces de adaptarse a entornos cambiantes. Estos tres elementos -innovación, transparencia y efectividad- se entrelazan y se refuerzan mutuamente, lo que permite a las organizaciones públicas inteligentes ser líderes en la promoción de políticas públicas efectivas y centradas en las necesidades cambiantes de la sociedad. En última instancia, la construcción de organizaciones públicas inteligentes es un paso esencial hacia un futuro más sostenible y una mejora significativa en la calidad de vida de los ciudadanos.

PALABRAS CLAVE:

ORGANIZACIONES INTELIGENTES; INNOVACION ADMINISTRATIVA; TRANSPARENCIA; EFECTIVIDAD.

ABSTRACT:

This article explores the importance of intelligent public organizations in a world where the convergence between chaos and order is evident. In this context, three key dimensions are highlighted. Firstly, the need for a culture of innovation is emphasized, extending beyond technological advancements to encompass organizational culture and policies. This innovation is crucial in addressing the challenges of the 21st century and enhancing citizens' quality of life. Secondly, transparency is underscored as a fundamental pillar for the construction of intelligent public organizations. Citizen trust in government hinges on accountability and effective communication. Thirdly, the significance of effectiveness in the implementation of public policies is brought to the forefront. This effectiveness arises from agile organizations capable of adapting to evolving environments. These three elements - innovation, transparency, and effectiveness - are interwoven and mutually reinforcing, enabling intelligent public organizations to take the lead in promoting effective government policies tailored to the changing needs of society. Ultimately, the construction of intelligent public organizations represents an essential step toward a more sustainable future and a substantial improvement in citizens' quality of life.

KEYWORDS:

INTELLIGENT ORGANIZATIONS; ADMINISTRATIVE INNOVATION; TRANSPARENCY; EFFECTIVENESS.

Recibido: 11 de octubre de 2023

Aceptado: 17 de noviembre de 2023

DOI: DOI: 10.35485/rcap85_2

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo caracterizado por la interconexión, la incertidumbre y la rápida evolución tecnológica, la gestión de las organizaciones públicas se enfrenta a desafíos sin precedentes. La convergencia entre el caos y el orden se ha vuelto innegable, generando la necesidad imperante de adaptarse a un entorno en constante cambio. En este contexto, la construcción de organizaciones públicas inteligentes emerge como una respuesta esencial para impulsar la innovación, la transparencia y la efectividad en las políticas gubernamentales.

La dinámica de las políticas públicas va más allá de la formulación y ejecución tradicionales. Las organizaciones deben navegar por un mar de complejidades, donde las demandas ciudadanas, las fluctuaciones económicas, y los avances tecnológicos convergen para moldear la toma de decisiones. La capacidad de adaptación y respuesta ágil se ha convertido en un requisito fundamental.

Este artículo se sumerge en la comprensión y promoción de las organizaciones públicas inteligentes en este contexto dinámico. Se explora el concepto de organizaciones inteligentes desde una perspectiva caórdica, que abraza la idea de que la innovación y la transparencia son fundamentales para la evolución de las políticas públicas. Además, se examinan las características esenciales de estas organizaciones, que incluyen su habilidad para prosperar en entornos caóticos y autorregularse de manera eficiente, lo que, a su vez, potencia la efectividad en la implementación de políticas públicas.

La interrelación entre la innovación, la transparencia y la efectividad se presenta como una fuerza impulsora en la construcción de organizaciones públicas inteligentes. Estos elementos no solo están interconectados, sino que también garantizan que las políticas públicas sean ágiles, adaptables y, sobre todo, capaces de satisfacer las cambiantes necesidades de la sociedad en el siglo XXI. En un mundo donde el cambio es constante, la

capacidad de innovar, ser transparente y lograr resultados efectivos se convierte en el núcleo de la gestión pública moderna.

2. LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS INTELIGENTES DESDE UNA PERSPECTIVA CAÓRDICA

El paradigma de las organizaciones inteligentes surge como una respuesta transformadora a las demandas de la sociedad contemporánea. Estas organizaciones, asumen el papel de agentes de cambio en un entorno caracterizado por su complejidad y dinamismo. Desde esa perspectiva, las organizaciones inteligentes son aquellas que tienen la habilidad de adaptarse y aprender de su entorno de manera continua, lo cual les permite prosperar incluso en circunstancias desafiantes (Schwaninger, 2019)

Una perspectiva adicional sostiene que la organización inteligente posibilita el crecimiento y desarrollo de habilidades en su personal y fomenta una cultura organizacional que valore el aprendizaje y la innovación como fundamentos para el éxito. Esto se traduce en ser impulsores del cambio social, al transformar operaciones internas e interacciones con la sociedad para alcanzar un impacto más profundo y sostenible (Senge, 1992)

A partir de lo anterior, es posible definir una “organización pública inteligente” como una entidad del sector público que se adapta con agilidad a los cambios y desafíos de manera continua, fomenta un entorno de aprendizaje y desarrollo en todos sus niveles, y es capaz de operar eficientemente mientras impulsa la innovación y la transparencia de sus actividades y en su interacción con la sociedad.

Estas organizaciones, deben ir más allá de la eficiencia; aspirar ser agentes transformadores de una profunda renovación en el sector público. Al promover la transparencia en sus políticas y operaciones, construyen confianza en los

ciudadanos y estimulan la participación activa en los procesos gubernamentales. La inteligencia organizacional no solo se convierte en un diferenciador competitivo, sino en una fuerza impulsora para el cambio social (Schwaninger, 2019).

Por su parte, la teoría caórdica ofrece una perspectiva reveladora sobre la relación armoniosa entre el caos y el orden en las organizaciones (Hock, 1995)⁵. Plantea la coexistencia de elementos caóticos y ordenados para el desarrollo de sistemas adaptativos y flexibles. Según esta concepción, la organización caórdica surge como un modelo que adopta tanto la incertidumbre como la estructura, y permite un equilibrio dinámico y evolutivo.

El caos y el orden coexisten en una simbiosis funcional, en la que son componentes interdependientes en la configuración y desarrollo de organizaciones inteligentes y adaptables. Mediante la integración armoniosa de estos dos extremos aparentes emerge la capacidad de la organización para enfrentar y prosperar en un entorno incierto y turbulento. La organización caórdica adopta la ambigüedad y la variabilidad, aprovecha la energía del caos para impulsar la innovación, mientras estructura elementos esenciales para establecer una base estable y cohesiva.

Este enfoque caórdico tiene implicaciones profundas en la comprensión de cómo las organizaciones pueden navegar con éxito en un entorno caótico y en constante cambio. Al adoptar el caos y el orden como elementos esenciales para su funcionamiento, las organizaciones pueden lograr un equilibrio entre la adaptabilidad y la estructura, lo que permite respuestas ágiles y creativas ante los desafíos emergentes.

La teoría caórdica, refuerza la noción de que una organización que aspira a ser inteligente y efectiva debe superar la dicotomía tradicional entre el orden y el desorden, e integrar en su lugar estas dimensiones en una sinfonía de evolución y crecimiento continuo.

La intersección entre la teoría caórdica

y los sistemas autorreferenciales, también denominados sistemas autopoieticos, añade una capa de profundidad a la comprensión de las organizaciones inteligentes. Según esta perspectiva, estos sistemas tienen la capacidad inherente de autorregularse y autodeterminarse en su búsqueda constante de adaptación y supervivencia (Luhmann, 1998)

La noción de autorreferencia se entrelaza con el concepto de autopoiesis, que concibe a la organización como un sistema vivo y adaptable, capaz de generar y regenerar su estructura y función. La perspectiva autopoietica presenta a la organización como un sistema que interactúa con su entorno, al tiempo que construye y redefine sus propias fronteras y operaciones internas de manera constante (Ramírez, 2013)

La autorreferencia se manifiesta en su habilidad para percibir y responder a los cambios en un contexto, ajusta sus acciones y reconfigura su estructura con el propósito de mantener su equilibrio y supervivencia. Este enfoque refuerza la premisa fundamental de la teoría caórdica, que sostiene que la adaptabilidad y el orden coexisten como componentes esenciales para el funcionamiento exitoso de las organizaciones en un entorno dinámico y caótico.

La intersección entre el enfoque caórdico y los sistemas autorreferenciales promueve un enriquecedor diálogo teórico sobre cómo las organizaciones pueden prosperar en un entorno caracterizado por la complejidad y la incertidumbre. Esta sinergia sugiere que las organizaciones públicas inteligentes pueden beneficiarse al adoptar un enfoque adaptativo y autorreferencial, donde se reconozcan como sistemas en constante interacción y cambio (Luhmann, 1998)

Internalizar este enfoque permite a las organizaciones no solo responder de manera efectiva a los desafíos y oportunidades externas, sino también ajustar sus estructuras internas y procesos para mantener una alineación dinámica con su entorno en constante evolución (Ramírez, 2013)

5 Comparece con Eijnatten (2004)

La perspectiva caórdica, y el enfoque holónico⁶, se fusionan para destacar la importancia del cambio organizacional y el desarrollo holístico en la construcción de organizaciones públicas inteligentes. Esta perspectiva conjunta reconoce que el cambio ya no puede considerarse como una respuesta esporádica a situaciones específicas, sino como una constante inherente a un entorno caórdico, caracterizado por la volatilidad y la incertidumbre. Desde esta perspectiva, el cambio se convierte en un factor impulsor que orienta a las organizaciones a reevaluar y ajustar sus estructuras y estrategias de manera continua, lo cual asegura su relevancia y capacidad de adaptación en el tiempo (Noboa, 2018)

La teoría caórdica, plantea una relación simbiótica entre el caos y el orden en las organizaciones. Esta interdependencia es fundamental para el desarrollo de sistemas adaptables y flexibles. Mientras, el enfoque holónico resalta cómo cada componente de una organización está intrínsecamente conectado con el todo, y forman una red interdependiente. En contraste con la perspectiva tradicional, donde las partes operan de manera aislada, el paradigma holónico promueve una sinergia en la que las acciones y decisiones pueden tener impacto en el sistema en su conjunto.

Esta conexión entre la teoría caórdica y el enfoque holónico destaca la importancia del cambio constante, pero también enfatiza cómo la interconexión interna fortalece la capacidad de adaptación y la toma de decisiones. Ambas perspectivas contribuyen a la construcción de organizaciones públicas inteligentes prósperas en entornos caórdicos, al abrazar la transformación como parte integral de su funcionamiento y al reconocer que cada parte de la organización contribuye al todo de manera interdependiente, lo que da como resultado una respuesta ágil y eficiente a los cambios y desafíos.

3. LIDERAZGO, EMPODERAMIENTO Y GOBERNANZA EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS INTELIGENTES

En entornos en continua evolución y caos, donde todo está en constante cambio e interconexión, el liderazgo se erige como un componente fundamental para el éxito de organizaciones cada vez más complejas.

El liderazgo se define como la habilidad para persuadir a otros, generando el entusiasmo necesario para que actúen en pos de un objetivo compartido. El líder debe además poseer las capacidades necesarias para orientar las acciones de los demás miembros del grupo, lo que se convierte en el factor determinante para el nivel de efectividad y eficiencia con el que se ejecutan las tareas (Maxwell, 2021)

Sin embargo, en el entorno de la organización inteligente, el líder requiere de habilidades más complejas, conforme a las exigencias y la interconectividad de las relaciones que se autoorganizan. Una estructura mental flexible y adaptativa que enfrenta la incerteza y la imprevisión como desafíos para el éxito de los sistemas en el entorno. En ese contexto, el liderazgo no se limita a guiar, motivar y tomar decisiones aisladamente, sino que, además, debe tener una clara visión del entorno que le permite ser seguidor de otros líderes en los distintos procesos de la organización.

De esa forma, adquiere relevancia contar con un equipo competente, capacitado y adaptable, capaz de enfrentar retos a nivel personal y de equipo, con habilidades tanto técnicas como emocionales que le permitan adaptarse al rol que le corresponda en los cada vez más inestables y complejos procesos. Esto es una consecuencia de la globalización, la evolución digital y los cambios en las expectativas de la sociedad.

Lo anterior, obedece al hecho que las organizaciones inteligentes no se rigen por una estructura jerárquica y rígida, ni por requisitos y formalidades organizacionales,

6 El enfoque holónico, propuesto por Koestler, considera las organizaciones como redes de equipos autónomos interdependientes, colaborando para lograr objetivos comunes, lo que permite una visión integrada y adaptativa de su funcionamiento en entornos complejos.

ni tampoco por estrategias de control o posiciones en la jerarquía de la organización. En cambio, operan y se adaptan en función de la evolución, la incertidumbre, los cambios constantes y la fluidez de los procesos organizacionales.

En este contexto, han surgido nuevas perspectivas en la formación de líderes del siglo XXI, y los programas de capacitación han evolucionado para reflejar estas realidades cambiantes. Estos líderes deben desempeñar roles duales de liderazgo y seguimiento en un escenario caracterizado por la creciente complejidad, una competencia intensa, la conectividad global y la imprevisibilidad (O'Connell, 2013)

Desde esta perspectiva y en vista de la urgente necesidad de que las instituciones públicas evolucionen hacia organizaciones inteligentes, se plantean desafíos significativos para los líderes actuales y futuros. Estos líderes deben destacar en innovación, toma de decisiones ágil y motivación, y además, deben tener la visión de construir organizaciones inteligentes que fomenten el aprendizaje y abracen un enfoque interdisciplinario. Esto, en última instancia, allana el camino para que cualquier miembro del sistema que posea estas actitudes y aptitudes pueda ejercer el liderazgo (Senge, 2012)

En esa misma línea, los líderes actuales se desenvuelven en un entorno turbulento y caótico, donde el verdadero poder para la acción proviene de reconocer los patrones de cambio y detectar y aprovechar las ventanas de oportunidad. En este tipo de entorno, se requieren diversas competencias para no solo sobrevivir, sino también prosperar (Sydänmaanlakka, 2003)

Es así como, para que las organizaciones públicas tradicionales puedan renacer como organizaciones inteligentes, es necesario empoderar a sus miembros con la capacidad de liderar y seguir simultáneamente, adaptándose a la evolución de la organización. Esto se logra mediante la adquisición de información, la aplicación de múltiples disciplinas, la promoción de la comunicación, el fomento del diálogo abierto, la transparencia y

otros valores asociados a la gobernanza democrática en la organización.

En el contexto de América Latina, la construcción de organizaciones inteligentes se convierte en una tarea prospectiva que se enfrenta al desafío de lidiar con lo potencialmente impredecible e imposible. Esto se realiza a través de la promoción de valores como la creatividad, la iniciativa, la perseverancia, la solidaridad y la valentía, que apuntan hacia futuros que los países de la región no solo deben diseñar, sino también experimentar. Este proceso implica necesariamente un esfuerzo conjunto de las organizaciones y sus líderes en la realización de ejercicios prospectivos (Noboa, 2019)

Las características mencionadas son fundamentales para que los líderes eficaces puedan establecer y cultivar relaciones sólidas, fomentar un clima de confianza y capacitar a sus equipos para tomar decisiones y asumir responsabilidades. Esto, a su vez, posibilita el desarrollo de liderazgos colaborativos, transformadores y humanistas, con un enfoque centrado en el equipo y la sociedad.

En lo que respecta a la concepción del liderazgo en las organizaciones inteligentes, la gobernanza democrática se percibe como una red de instituciones e individuos que colaboran en base a un pacto de mutua confianza. Estas redes son semiautónomas y en ocasiones autogobernadas, lo que se alinea con la filosofía de interrelacionalidad característica de las organizaciones inteligentes (Zurbruggen, 2011)

En la perspectiva de la gobernanza democrática, cada actor desempeña funciones específicas, y ninguno de ellos posee por sí solo todas las capacidades necesarias para resolver los problemas. Esto permite que cada entidad ejerza sus responsabilidades sin crear un ambiente de monopolio o interferencia en las funciones designadas para el beneficio de todos los grupos involucrados.

Las similitudes entre el modelo de organización inteligente y la gobernanza democrática como enfoque de liderazgo son fundamentales para el éxito de la organización. Estas similitudes se basan

en el diálogo, los acuerdos, la confianza, el conocimiento y la participación en los roles de cada acción del proceso. Además, implican la colaboración activa de todos los elementos del sistema, lo que contribuye al desarrollo del entorno de manera efectiva.

El desarrollo de organizaciones inteligentes da como resultado líderes y miembros del equipo que son más críticos y conscientes de su papel en el avance tanto de las organizaciones como de la sociedad en su conjunto. Estos modelos de organización inteligente se caracterizan por ser más abiertos a la innovación, la participación, la transparencia y la interrelación en un mundo altamente globalizado. Sin embargo, también valoran la perspectiva humana de cada individuo y reconocen su importancia en el entorno.

El trascender de las organizaciones newtonianas⁷ hacia las organizaciones públicas inteligentes marca un cambio en los paradigmas de conocimiento y valores tanto a nivel individual como grupal. Esto da lugar a líderes y colaboradores que no solo se centran en la eficiencia y la innovación constante, sino que también se esfuerzan por evitar y eliminar comportamientos contrarios a los objetivos de las organizaciones. Este enfoque razonablemente garantiza el logro de los objetivos organizacionales y contribuye a la reducción de la corrupción, promoviendo así una función pública basada en la transparencia y la rendición de cuentas (Zuñiga, 2016).

4. INNOVACIÓN, TRANSPARENCIA Y EFECTIVIDAD DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Las políticas públicas representan herramientas de acción destinadas a la consecución de objetivos de interés público, y su diseño e implementación exigen una visión sistémica respaldada por criterios técnicos. Sin embargo, estas políticas no operan en un vacío, sino

que están intrínsecamente ligadas a las dinámicas políticas, económicas y sociales que moldean su formulación, ejecución y evaluación.

Por esta razón, resulta imperativo infundir elementos de innovación, transparencia y efectividad a lo largo del ciclo de vida de las políticas públicas. Esto garantiza que estas políticas no solo respondan a las necesidades y demandas de los ciudadanos, sino que también se generen impactos positivos en el desarrollo sostenible.

Además, las organizaciones deben estar dispuestas a explorar los desafíos y las oportunidades que plantea el entorno globalizado y digitalizado en el proceso de diseño e implementación de políticas públicas que sean innovadoras, transparentes y efectivas.

Las organizaciones inteligentes persiguen enriquecer sus capacidades al aprovechar plenamente el potencial de la ciencia, la tecnología y la innovación, con el propósito de generar valor público y resolver problemáticas de gran complejidad (Loray, 2016). Estas entidades aplican de forma sistemática los principios de innovación, transparencia y efectividad tanto en sus procesos internos como externos. Este enfoque les permite mejorar su capacidad de aprendizaje, adaptación y transformación. Dichas organizaciones se caracterizan por cultivar una visión compartida, fomentar una cultura de colaboración, mantener estructuras flexibles y priorizar la satisfacción del cliente.

El concepto de organizaciones inteligentes guarda una estrecha relación con la innovación en el ámbito público, dado que ambos conllevan un proceso de generación y aplicación de nuevas ideas, soluciones o prácticas destinadas a agregar valor público y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. La innovación en el sector público exige un estilo de liderazgo caórdico, que armonice tanto el orden como el caos, la libertad y el control, la proactividad y la reacción, y

7 Las organizaciones newtonianas son aquellas que operan bajo un enfoque tradicional y jerárquico, basado en la estructura y el control, en contraste con las organizaciones inteligentes que se adaptan al cambio constante y fomentan la innovación.

la capacidad para lidiar con conflictos y promover el consenso. Este enfoque se erige como una estrategia esencial para navegar en la incertidumbre y construir futuros deseables (Noboa, 2019)

En este contexto, la innovación se establece como una piedra angular en el abordaje de los desafíos planteados por el siglo XXI, tanto en el ámbito público como en el privado. No obstante, es crucial comprender que la innovación no se limita únicamente a avances tecnológicos, sino que abarca dimensiones más amplias, como la cultura organizacional, los procesos, los actores involucrados y las políticas que la impulsan.

Las organizaciones inteligentes se destacan por su capacidad para no solo adaptarse al cambio, sino también para aprender de la experiencia acumulada, generar conocimiento y valor, y colaborar activamente con diversos actores en la búsqueda de soluciones a desafíos cada vez más complejos.

Estas organizaciones no solo necesitan políticas públicas que las respalden e impulsen hacia la innovación, sino que también aspiran a ser innovadoras en su esencia. Es importante destacar que la innovación en las políticas públicas desempeña un papel esencial al potenciar la capacidad de las organizaciones inteligentes para concebir y aplicar soluciones creativas, eficientes y sostenibles frente a los retos que plantean las esferas sociales, económicas y ambientales.

Las políticas públicas representan el conjunto de acciones que el Estado emprende con el propósito de satisfacer las demandas y necesidades de la ciudadanía, al tiempo que regulan el funcionamiento de la sociedad en diversos ámbitos, tales como la educación, la salud, la seguridad, el medio ambiente y el desarrollo económico, entre otros.

Estas políticas desempeñan un papel fundamental en el estímulo de la innovación en las organizaciones inteligentes. En este contexto, estas políticas no solo pueden guiar la agenda de investigación, sino también fomentar la transferencia de conocimiento, incentivar tanto la

oferta como la demanda de soluciones innovadoras y crear un entorno propicio para la experimentación y el aprendizaje.

No obstante, es importante reconocer que las políticas públicas enfrentan diversos desafíos, como la incertidumbre, la complejidad, la multiplicidad de actores e intereses involucrados, y la necesidad constante de coordinación y evaluación. Estos retos instan a la renovación y adaptación continua de las políticas públicas para responder eficazmente a las cambiantes realidades y exigencias de la sociedad.

En este contexto, surge la interrogante de cómo concebir y ejecutar políticas públicas que no solo sean innovadoras por sí mismas, sino que también fomenten la innovación en las organizaciones inteligentes. Para abordar este desafío, se plantea un enfoque fundamentado en al menos tres principios esenciales: la participación, la adaptabilidad y la sistematicidad.

El primer principio radica en la comprensión de que la innovación es un proceso de naturaleza social y colectiva, que requiere la participación activa y el empoderamiento de diversos actores involucrados en el sistema de innovación con el fin de favorecer un aprendizaje colectivo, generar conocimiento y la creatividad (Lam, 2011). Estos actores pueden abarcar investigadores, empresas, instituciones públicas, sociedad civil y usuarios finales, entre otros. En consecuencia, las políticas públicas deben promover la colaboración y el diálogo entre estos actores, al mismo tiempo que reconocen y valoran la diversidad de conocimientos y perspectivas que aportan.

Este principio subraya la importancia de que las políticas públicas sean inclusivas, democráticas y participativas. La participación activa de los actores en el diseño, implementación y evaluación de estas políticas no solo permite una identificación más precisa de las necesidades y expectativas de las organizaciones inteligentes, sino que también contribuye a generar una mayor legitimidad, sostenibilidad y confianza en las soluciones propuestas.

El segundo principio se fundamenta en la comprensión de que la innovación es un proceso dinámico y no lineal, que se caracteriza por su naturaleza emergente, la experimentación, la disposición al riesgo y la posibilidad de enfrentar el fracaso. Por ende, se requiere que las políticas públicas sean flexibles, adaptables y orientadas hacia el aprendizaje continuo (Zerillo, 2014). Esto implica que estas políticas deben tener la capacidad de anticipar y responder a los cambios en el entorno, incorporar mecanismos de retroalimentación y evaluación constante, así como crear ambientes seguros que fomenten la experimentación y validación de soluciones innovadoras.

Este principio resalta la importancia de que las políticas públicas sean ágiles, experimentales y reflexivas. La adaptabilidad de estas políticas permite ajustarlas en función de los resultados obtenidos y las nuevas circunstancias, al mismo tiempo que posibilita aprovechar las oportunidades emergentes y aprender de los errores cometidos.

El tercer principio acentúa que la innovación es un proceso sistémico y transversal que demanda una visión holística e integrada de los desafíos y las oportunidades. Por ende, las políticas públicas deben caracterizarse por ser coherentes, complementarias, que sinteticen intereses y demandas de diversos sectores (Wilson, 2018), en coordinación en todos los niveles de gobierno y en las diversas áreas temáticas. Esto implica que estas políticas deben alinearse con los objetivos estratégicos de la nación o región, establecer vínculos con otras políticas sectoriales o territoriales, y fomentar la colaboración entre instituciones y sectores.

Dicho principio enfatiza que las políticas públicas deben adoptar un enfoque sistémico, integral y coordinado. La sistematicidad de las políticas públicas posibilita abordar de manera efectiva los problemas complejos desde una perspectiva multidimensional y multisectorial, al mismo tiempo que promueve sinergias y complementariedades entre las diversas acciones e iniciativas.

Este principio plantea que las políticas

públicas pueden desempeñar un papel fundamental como impulsoras de la innovación en las organizaciones inteligentes, siempre y cuando adopten un enfoque fundamentado en principios como participación, adaptabilidad y sistematicidad.

Este enfoque representa un cambio significativo en comparación con las metodologías tradicionales de formulación de políticas públicas, que tienden a ser más jerárquicas, rígidas y fragmentadas. No obstante, este cambio se presenta como una necesidad imperante para abordar los retos del siglo XXI y generar valor público en beneficio de la ciudadanía. En este sentido, se hace un llamado a los líderes políticos, a los gestores del sector público y a los participantes del sistema de innovación a adoptar esta perspectiva disruptiva y a fomentar la innovación en las políticas públicas para impactar de manera más efectiva en las organizaciones y, en última instancia, en la sociedad en su conjunto.

Por otro lado, la rápida evolución de la sociedad es cada vez más evidente la priorización de los intereses de naciones, empresas y personas con mayores recursos y poder. Esta tendencia subraya la importancia de la lucha por la transparencia, así como la creación e implementación de políticas públicas destinadas a combatir la corrupción y otras prácticas que debilitan y encarecen la gestión pública. Estos esfuerzos son fundamentales como parte de los desafíos que enfrentan las organizaciones en su evolución.

La transformación de las organizaciones tradicionales hacia el modelo de organizaciones inteligentes se ha convertido en un desafío de alcance internacional. Esto ha llevado a diversos organismos internacionales a participar activamente en la definición de políticas a nivel supranacional, las cuales son de cumplimiento obligatorio para los países que las han suscrito.

Estas políticas se complementan con iniciativas a nivel subnacional que, a través de mecanismos de gobernanza, gobiernos abiertos y participación ciudadana, buscan fomentar la transparencia, la innovación y la

eficacia en la gestión pública, promoviendo así el éxito de la organización inteligente.

La gobernanza desempeña un papel fundamental en la construcción de organizaciones públicas inteligentes. A pesar de la necesidad de que estas organizaciones respondan rápidamente a los cambios en su entorno, la definición de elementos esenciales, como la misión, la visión, los objetivos, la identificación de los servicios y clientes, y la utilización de la tecnología, sigue siendo crucial para establecer la dirección de la organización. Estos elementos se traducen en planes a medio y largo plazo, políticas, procedimientos y otros mecanismos que orientan la gestión de la organización.

Las organizaciones inteligentes, con su necesidad de adaptarse rápidamente y mantenerse abiertas al cambio, han planteado demandas adicionales a sus líderes. Estos líderes deben demostrar una mayor creatividad, fomentar la diversidad, mejorar la comunicación y promover la innovación abierta dentro de la organización. Sin embargo, la importancia de estas cualidades no se limita al ámbito interno de la organización.

Las políticas y el compromiso generados dentro de la organización no solo aumentan el valor de los servicios públicos, sino que también tienen un impacto en la sociedad en su conjunto. Esto crea una necesidad imperante de promover una gobernanza colaborativa que involucre a ciudadanos activos y críticos en la gestión pública y en la evaluación de sus resultados. Además, esta gobernanza colaborativa debe incluir a una variedad de actores tanto públicos como privados en el diseño, la implementación y la evaluación de las políticas públicas, todo ello con el fin de garantizar su éxito (Kim, 2018)

En otro orden de cosas, en entornos cambiantes, cada organización pública, con sus actividades esenciales, líderes y colaboradores, forma parte de un entorno que busca la eficiencia y la eficacia en la gestión, al mismo tiempo que persigue la eliminación de cualquier comportamiento que genere opacidad. Por lo tanto, la formulación de políticas que tengan en cuenta todos estos elementos es fundamental

para asegurar el éxito de una organización inteligente.

En estas organizaciones, el liderazgo adquiere un significado fundamental, pues implica promover la creatividad, fomentar la diversidad, fomentar una comunicación abierta y estimular la innovación. Esta labor se nutre de una gobernabilidad colaborativa que involucra a una variedad de actores, tanto del ámbito público como del privado, en el diseño, la implementación y la evaluación de las políticas públicas (Kim, 2018)

En este contexto, se emprende un análisis destinado a dilucidar cómo las instituciones públicas pueden incorporar estos elementos en su gestión para potenciar su desempeño y su contribución al desarrollo sostenible. Además, es imperativo explorar los desafíos y las oportunidades que plantea el entorno globalizado y digitalizado en relación al diseño e implementación de políticas públicas que sean innovadoras, transparentes y efectivas.

Como se ha señalado a lo largo de este artículo, las organizaciones se desenvuelven en un entorno marcado por la complejidad caótica. Las organizaciones públicas no son una excepción en este contexto; se ven compelidas a transitar de un modelo organizacional newtoniano a uno cuántico. En medio de este proceso caracterizado por la constante evolución científica y tecnológica y por la complejidad caótica, surgen nuevos paradigmas en cuanto al liderazgo y la gestión de las organizaciones inteligentes (Wheatley, 1994)

Estos modelos y herramientas pueden ofrecer pautas valiosas para guiar el proceso de formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas efectivas en el ámbito de las organizaciones públicas inteligentes. Sin embargo, es esencial destacar que no son soluciones universales ni garantías absolutas de éxito, ya que deben adaptarse de manera específica al contexto de cada organización y de cada política. Además, su implementación exitosa depende en gran medida de la promoción de una cultura organizacional que fomente la búsqueda constante de aprendizaje, la

comunicación abierta, la responsabilidad compartida y el compromiso ético. Solo a través de estos pilares fundamentales es posible asegurar que las políticas públicas sean genuinamente efectivas en la mejora del bienestar colectivo.

5. CONCLUSIONES

Este artículo, ha explorado la importancia de construir y promover organizaciones públicas inteligentes en un mundo caracterizado por la convergencia entre el caos y el orden. A lo largo de la investigación, se han extraído varias conclusiones significativas que subrayan la relevancia de este enfoque para la gestión gubernamental efectiva y el impacto positivo en la sociedad.

En primer lugar, queda claro que la innovación desempeña un papel crucial en la construcción de organizaciones públicas inteligentes. La capacidad de generar y aplicar nuevas ideas y soluciones es esencial para abordar los desafíos cada vez más complejos del siglo XXI. La innovación no se limita únicamente a avances tecnológicos, sino que abarca una amplia gama de dimensiones, desde la cultura organizacional hasta los procesos y políticas. Es imperativo que las organizaciones públicas fomenten una cultura de innovación y proporcionen el espacio necesario para la experimentación y la creatividad.

En segundo lugar, la transparencia se erige como un pilar fundamental en la construcción de organizaciones públicas inteligentes. La confianza de los ciudadanos en el gobierno es esencial para el funcionamiento efectivo de una sociedad democrática. La transparencia no solo implica divulgar información de manera abierta, sino también involucrar a los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones y en la evaluación de políticas públicas. La construcción de esta confianza se basa en la rendición de cuentas y la comunicación efectiva.

En tercer lugar, la efectividad en la implementación de políticas públicas es el resultado natural de organizaciones públicas inteligentes. Estas organizaciones son

ágiles y capaces de adaptarse a entornos cambiantes. Su autorregulación y capacidad para aprender de la experiencia acumulada les permiten alcanzar resultados concretos y medibles. La efectividad en la implementación de políticas no solo beneficia a las organizaciones públicas, sino que también tiene un impacto directo en la calidad de vida de los ciudadanos.

Por último, se destaca la interconexión entre la innovación, la transparencia y la efectividad. Estos tres elementos no pueden considerarse de forma aislada; más bien, se refuerzan mutuamente. Una cultura de innovación fomenta la transparencia al abrir canales de comunicación y participación ciudadana. La transparencia, a su vez, mejora la efectividad al garantizar que las políticas públicas se desarrollen con la contribución y el escrutinio de la sociedad.

En resumen, la construcción de organizaciones públicas inteligentes representa un enfoque esencial para abordar los desafíos del siglo XXI. Estas organizaciones deben ser líderes en la promoción de la innovación, la transparencia y la efectividad en la gestión pública. Solo a través de estos pilares fundamentales es posible garantizar un gobierno ágil, adaptativo y, sobre todo, centrado en satisfacer las necesidades y expectativas cambiantes de la sociedad. La construcción de organizaciones públicas inteligentes es, en última instancia, un paso hacia un futuro más sostenible y una mejora significativa en la calidad de vida de los ciudadanos.

REFERENCIAS.

- Hock, D. (1995). *The Chaordic Organization: Out of Control and Into Order*. W. B. Perspectives. https://www.ratical.org/many_worlds/ChaordicOrg.pdf
- Kim, J. (2018) Collaborative leadership and financial sustainability in local government. *Local Government Studies*, 44(6), 874-893. 10.1080/03003930.2018.1512490
- Lam, A. (2011). *Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación*. BBVA openmind. <https://www.bbvapublicaciones.com/organizaciones-innovadoras-estructura-aprendizaje-y-adaptacion/>

bbvaopenmind.com/articulos/organizaciones-innovadoras-estructura-aprendizaje-y-adaptacion/

2FOaW9uliwicGFnZSI6InB1YmxpY-
2FOaW9uln19

Loray, R. (2016). Políticas públicas en ciencia, tecnología e innovación: tendencias regionales y espacios de convergencia. *Revista de Estudios Sociales*, (62), 68-80. <https://doi.org/10.7440/res62.2017.07>

Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Gránica.

Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. Anthropos. https://www.academia.edu/32892177/Luhmann_Niklas_Sistemas_Sociales_Lineamientos_Para_Una_Teoria_General

Sydänmaanlakka, P. (2003). *Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations*. Helsinki University of Technology. <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512263602/>

Maxwell, J. (12 de agosto de 2021). LAS 21 LEYES IRREFUTABLES DEL LIDERAZGO. The Office. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://theoffice.pe/wp-content/uploads/John%20C.%20Maxwell%20-%20Las%2021%20Leyes%20Irrefutables%20del%20Liderazgo.pdf>

Wheatley, M. (1994). *Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe*. Granica.

Noboa, M. (2019). Liderazgo caórdico para organizaciones líquidas. Innovación estratégica ante la incertidumbre para la construcción de futuros deseables. *Revista Estrategia Organizacional*, 8(1), 27-42. <https://doi.org/10.22490/25392786.3170>

Wilson, J. (2018). ¿Qué son y para qué sirven las políticas públicas? *IN IURE*, 2(8), 30-41. <https://core.ac.uk/download/pdf/228415608.pdf>

O'Connell, P. (2014). A simplified framework for 21st century leader development. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 183-203. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984313000994>

Zerillo, K. (2014). La innovación en la gestión pública. CLAD. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1959C32988AE8FC005257F79006DD094/\\$FILE/0076528.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1959C32988AE8FC005257F79006DD094/$FILE/0076528.pdf)

Ramírez, E. (2013). La caórdica y las organizaciones inteligentes. *Revista Investiga*, 3. https://www.academia.edu/32550005/LA_CA%C3%93RDICA_Y_LAS_ORGANIZACIONES_INTELIGENTES

Zuñiga, C. et al (2016). Tendencias cuánticas en empresas orientadas hacia el conocimiento: Análisis de caso de una experiencia costarricense. *TEC EMPRE*, 10(3), 29-40. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-33592016000300029&script=sci_abstract&tlng=es

Schwaninger, M. (2019). Governance for intelligent organizations: a cybernetic contribution. *Kybernetes*, 48(1), 35-57. [Zurbriggen, C. \(2011\). *Gobernanza: una mirada desde América Latina. Perfiles Latinoamericanos*, \(38\), 39-64. <https://www.redalyc.org/pdf/115/11519271002.pdf>](https://www.researchgate.net/publication/324952661_Governance_for_intelligent_organizations_a_cybernetic_contribution/link/5f241943299bf1340494f0fa/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijpb7lmZpcnNOUGFnZSI6InB1YmxpY-</p></div><div data-bbox=)