

El desarrollo organizacional como estrategia para recuperar la legitimidad del Estado en Latinoamérica

DOI: <https://doi.org/10.38186/difcie.611.22>

Jaime Torres Fragoso*

RESUMEN

A partir de una investigación documental, este artículo pretende responder las siguientes tres preguntas: ¿cuál es el nivel de legitimidad de los Estados en Latinoamérica en 2023 con base en indicadores de gobernanza?, ¿qué situación presenta el Estado de derecho en la región, incluyendo el combate a la corrupción? y ¿cuáles son los posibles aportes del desarrollo organizacional en la recuperación de la legitimidad del Estado latinoamericano? En lo que respecta a su estructura, en el primer apartado se presentan las características históricas de las organizaciones gubernamentales en América Latina, además de las posibilidades del desarrollo organizacional en la gestión pública. En el segundo se describe la metodología aplicada, en el tercer apartado se exponen los resultados alcanzados en lo que respecta a la legitimidad estatal y al Estado de derecho en la región, y en el cuarto se ofrece la discusión. Los resultados muestran una severa crisis de legitimidad de los gobiernos latinoamericanos y una evidente erosión del Estado de derecho, pero, a la vez, una oportunidad de revertir esta situación a partir del análisis y mejoramiento organizacional de las instituciones que los conforman.

PALABRAS CLAVE: Organización gubernamental latinoamericana, Cambio organizacional, Corrupción, Estado de derecho.

*Profesor de la Universidad del Istmo. Programa en Administración Pública, Ixtepec, Oaxaca, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6941-7272>. E-mail: jtorresfragoso@msn.com

Organizational Development as a Strategy to Recover the Legitimacy of the State in Latin America

ABSTRACT

Based on documentary research, this article aims to answer the following three questions: ¿what is the level of legitimacy of States in Latin America in 2023 based on governance indicators?, ¿what is the situation of the rule of law in the region including the fight against corruption? and ¿what are the possible contributions of organizational development in the recovery of the legitimacy of the Latin American State? Regarding its structure, the first section presents the historical characteristics of government organizations in Latin America, in addition to the possibilities of organizational development in public management. The second describes the methodology applied, the third section presents the results achieved with regard to state legitimacy and the rule of law in the region, and the fourth offers the discussion. The results show a severe crisis of legitimacy of Latin American governments and an evident erosion of the rule of law, but, at the same time, an opportunity to reverse this situation through the analysis and organizational improvement of the institutions that comprise them.

KEYWORDS: Latin American governmental organization, Organizational change, Corruption, Rule of law.

Introducción

Diversos autores, entre ellos Reyes (2019) y Rodríguez (2015), señalan que la impericia para atender las demandas y problemas prioritarios de la ciudadanía, la elevada corrupción, la violencia, las desigualdades sociales y los privilegios políticos y económicos, provocan el deterioro de la legitimidad del Estado, del derecho y de la calidad de la democracia. Para Cabrero (1997), una ruta para salir de esta crisis, concretamente la experimentada en Latinoamérica, es a través de la modernización de la administración pública, al ser ésta el enlace de la relación entre el Estado y la sociedad. Además de mejoras en la eficacia y en la eficiencia, la misma investigación identifica como estrategias específicas la conversión del modelo de Estado unilateral y autoritario en uno que renueve las relaciones y los mecanismos de interlocución y cooperación entre el gobierno y la ciudadanía.

Partiendo de la idea que el Estado está formado por un sistema de organizaciones de diversas características, la evidencia indica que no existe justificante alguno para postergar la decisión de optimizar la gestión de las instituciones públicas, de tal forma que atiendan cabalmente las necesidades sociales. En tal sentido, dentro del conjunto de prácticas y estrategias administrativas disponibles, el desarrollo organizacional podría resultar muy útil en este proyecto transformador. Esto es así porque si las condiciones, proyección y resultados laborales de las personas son mejoradas, tal como lo plantea este instrumento, se esperaría que, por extensión, también las organizacionales se fortalezcan.

Con base en lo anterior, las siguientes tres preguntas impulsan el desarrollo de esta investigación: 1. ¿Cuál es el nivel de legitimidad de los Estados en Latinoamérica en 2023 con base en indicadores de gobernanza?, 2. ¿Qué situación presenta el Estado de derecho en la región, incluyendo el combate a la corrupción? y 3. ¿Cuáles son los posibles aportes del desarrollo organizacional en la recuperación de la legitimidad del Estado latinoamericano? Para abordarlas, este trabajo se compone de cuatro apartados. En el primero, que representa el marco teórico, se presentan las características históricas de los organismos estatales en Latinoamérica, así como las oportunidades del desarrollo organizacional en la administración pública. La metodología seguida constituye el segundo apartado, mientras que en el tercero se exponen los resultados alcanzados, tanto en lo que respecta a la legitimidad del Estado, como en lo concerniente al Estado de derecho en América Latina. La discusión de resultados representa el cuarto apartado y, finalmente, se formulan las conclusiones.

1. Marco teórico

1.1. Características históricas de las organizaciones estatales en Latinoamérica

A pesar de que las administraciones públicas del subcontinente experimentan desde hace varios lustros un proceso de modernización, una revisión de los rasgos que las definieron durante muchos años podría ayudar a comprender los resultados que se mostrarán más adelante. Al respecto, Paramés (1978) identificó una generalizada insatisfacción de los ciudadanos y problemas serios con el personal. Entre estos últimos figuran la inexperiencia, falta de capacitación, bajo espíritu de servicio, deshonestidad,

insuficiente grado de compromiso y responsabilidad, junto a aislamiento y despotismo en el trato. Kliksberg (1989) añade que, además de la carencia de una verdadera política de personal, el bajo nivel de articulación organizacional, la excesiva centralización del aparato de gobierno y la extrema rigidez, son algunas de las deficiencias que definen al Estado latinoamericano. Por su parte, Arellano y Cabrero (2007a) señalan que las características de las organizaciones gubernamentales latinoamericanas son las que aparecen a continuación: 1. Son espacios de dominación de un grupo privilegiado, 2. Constituyen un foro de luchas de poder, 3. El sistema de interrelación es un sistema de intercambios, 4. La autoridad se visualiza como un privilegio, 5. Los procesos decisorios, ajenos a una racionalidad técnica, se inclinan a la imposición o a la negociación entre grupos. 6. La estructura organizacional formal es rígida y poco utilizada y 7. La relación entre personas tiende a ser una relación clientelista.

La caracterización anterior implica ejecutar una reforma de nuestras instituciones públicas a partir, como lo apuntan igualmente Arellano y Cabrero (2007b), del reconocimiento de sus peculiaridades. Esto supone admitir que las organizaciones estatales no son simples instrumentos de los que se podría esperar respuesta automática en la búsqueda de objetivos socialmente válidos. Por el contrario, de acuerdo a los mismos autores, el análisis de sus particularidades incorpora tres ejes: “1. La transformación del concepto de gobierno-monolito al de gobierno como estructuras organizacionales diferenciadas en sociedades complejas y plurales. 2. La dualidad de las organizaciones gubernamentales. 3. El gobierno como red de organizaciones” (Arellano y Cabrero, 2007b: 8). El primer eje descarta la idea del Estado omnipresente y homogéneo (monolítico) y, por el contrario, acepta que las fronteras entre lo público y lo privado son cada vez son más difíciles de distinguir, que la esfera pública es más amplia que la gubernamental y que hoy en día tenemos una ciudadanía heterogénea y un gobierno integrado por organizaciones, compuestas a su vez por personas. El segundo eje indica que los fines de las organizaciones públicas se predeterminan al ser creadas y que responden a la ley y normatividad que posibilitó su surgimiento. Pero al momento de iniciar sus actividades, en su afán de sobrevivir, adquieren una dinámica propia, con sus recursos, estructuras y culturas particulares, para enfrentar sus contextos específicos, como lo haría cualquier organización. El tercer eje indica que, al ser instituidas, las

organizaciones estatales se insertan a una red de organizaciones ya existente, con la que habrán de desarrollar una compleja serie de relaciones interorganizacionales con el propósito de alcanzar sus objetivos.

1.2. El desarrollo organizacional en la administración pública

Como ya se apuntó, las organizaciones están conformadas por personas con diferentes características, expectativas y necesidades, por lo que el desarrollo organizacional (DO), al incidir fundamentalmente en el subsistema psicosocial o humano de las corporaciones, representa una herramienta útil para atender los retos de la gestión de recursos humanos en el ámbito público antes presentados. De acuerdo a González (2000), el DO constituye una filosofía administrativa que pretende generar, entre otras cosas, la mejora organizacional; un estilo de gestión más ágil, flexible y humano; ocuparse de los aspectos psicológicos y del comportamiento; así como la colaboración entre personas y grupos. Algunos de sus atributos principales son los siguientes: “a) El DO forma parte de las ciencias aplicadas de la conducta. b) El DO tiene como finalidad el cambio planificado y eficaz. c) Las metas del DO son incrementar la efectividad y la salud de la organización” (González, 2000: 51). Segredo et al. (2017) agregan que el DO constituye la herramienta idónea para la gestión del cambio con la intención de alcanzar una mayor eficiencia organizacional. En suma, el DO intenta generar el desarrollo de la organización por medio del desarrollo de las personas que en ella intervienen.

Varios autores coinciden en que varias de las patologías presentadas en el apartado anterior, inherentes a las corporaciones gubernamentales, particularmente en lo que corresponde al manejo del personal, tienen su origen en el agotamiento del modelo burocrático weberiano. Si bien es cierto que en las burocracias estatales latinoamericanas no se aplicaron correctamente, por interés o por incapacidad, las ideas de Weber, la extrema rigidez y formalización de este modelo obligó a buscar otras alternativas de gestión. Una de ellas es la nueva gerencia pública, cuyo principal impulsor en la región es el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). En primer término, el CLAD (1998) plantea la flexibilización organizacional, de tal forma que los gobiernos tengan una mayor capacidad de respuesta a las demandas de la sociedad. Para que esto sea posible, se señala que la profesionalización (recogiendo un elemento

central del modelo weberiano) de la alta burocracia significa un elemento sustantivo de la reforma gerencial.

Otra propuesta relevante es la de Cabrero y Escotto (1992), quienes precisan que, en función de su orientación (hacia el interior de la organización o respecto a la manera en que se vincula con su medio ambiente) y de su profundidad (incidiendo únicamente en la estructura de la organización o también en los comportamientos de su personal), existen cuatro tipos de transformaciones en las instituciones gubernamentales. La primera de ellas, tal como se observa en el Cuadro 1, es la *reestructuración del aparato*, donde el cambio es de naturaleza interna y se dirige básicamente hacia la reducción y el rediseño estructural. La *renovación institucional* también representa un cambio interno, pero, además de las estructuras, busca también modificar los comportamientos, valores y actitudes de los recursos humanos. Por su parte, la *reforma administrativa*, a la vez que busca adecuar las estructuras organizacionales, pretende modificar la relación de la organización con su contexto, a través, por ejemplo, de la oferta de servicios públicos que cubran de mejor forma las necesidades de la ciudadanía. La *reforma estatal* representa la transición más ambiciosa, ya que promueve cambios tanto estructurales como comportamentales, lo que incluye la adecuación de la cultura organizacional que, por medio de valores como la eficiencia, el servicio y la calidad, permita una mejor vinculación y legitimidad con la sociedad.

Cuadro 1. Posibilidades de cambio en organizaciones estatales

		Orientación del cambio	
		Intraorganizacional	Relación organización-contexto
Profundidad del cambio	Focalización sobre estructuras organizacionales	<i>Reestructuración del aparato</i>	<i>Reforma Administrativa</i>
	Focalización sobre estructuras y comportamientos organizacionales	<i>Renovación institucional</i>	<i>Reforma Estatal</i>

Fuente: Cabrero y Escotto (1992).

De lo anterior, podemos colegir que los planteamientos del CLAD, en lo que corresponde a la profesionalización de los directivos públicos, y de Cabrero y Escotto, con relación a la reforma estatal, significan objetivos inaplazables que, para ser articulados y desplegados en la práctica administrativa, requieren del apoyo del DO como estrategia central. Al respecto, diversas investigaciones (Salgado y Andrade, 2006; Bolaños, 2011; Herrera, 2019) coinciden en que el DO es una alternativa adecuada para mejorar la administración pública. Afortunadamente, parece que en la actualidad se experimenta una transición en el ámbito estatal. Por ejemplo, Pérez y Flores (2022), después de admitir que en la región hay un insuficiente avance del enfoque meritocrático y servicios civiles poco consolidados debido a prácticas patrimonialistas, como la libre designación de puestos, identifican tres sugerentes tendencias, hasta cierto punto contradictorias, en la administración de recursos humanos en las estructuras estatales de América Latina. La primera promueve la profesionalización de la administración pública y cuestiona el intervencionismo gubernamental. La segunda pone en duda la teoría de la meritocracia, a la que considera origen de desigualdades al privilegiar el individualismo antes que mecanismos sociales. Y una tercera que destaca los beneficios que puede originar el traslado del sector privado al público de pautas modernas acerca de gestión de personal y cultura organizacional, entre las que se podría nombrar al DO.

2. Metodología

De la forma en que lo indican autores como Cázares et al. (1992) y Luna (2011), este trabajo es de tipo documental, mismo que, de acuerdo a Hernández Sampieri et al. (2010), es una técnica de investigación cualitativa que recopila y selecciona información con base en una serie de manuscritos. Ellos mismos apuntan que en este tipo de estudios los datos son descripciones de situaciones y sucesos, en cuya recolección se utilizan procedimientos no generalizados ni predeterminados en su totalidad. Uno de estos métodos lo representa la revisión de documentos con la intención de darle significado a la realidad por medio de la interpretación del investigador. Esta metodología fue la que se aplicó en el desarrollo de este texto, para ello se efectuó inicialmente una exploración bibliográfica, específicamente en documentos electrónicos, libros y artículos científicos,

seguida del ordenamiento y análisis de la información. Dado lo anterior, el presente artículo considera a la investigación documental como:

“una serie de métodos y técnicas de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de la información contenida en los documentos, en primera instancia, y la presentación sistemática, coherente y suficientemente argumentada de nueva información en un documento científico, en segunda instancia. De este modo, no debe entenderse ni agotarse la investigación documental como la simple búsqueda de documentos relativos a un tema”. (Tancara, 1993: 94).

3. Resultados

3.1. La legitimidad del Estado en América Latina

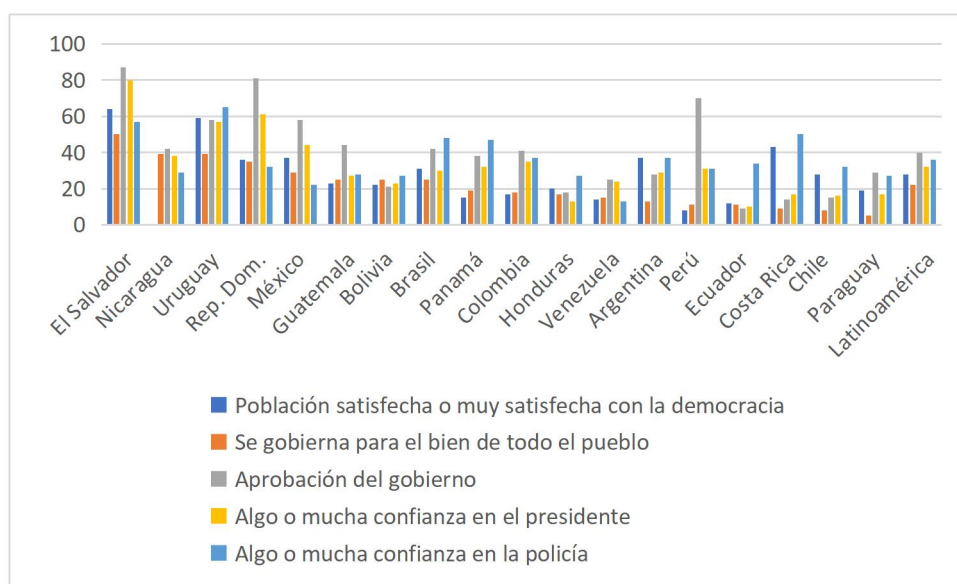
De acuerdo a la Corporación Latinobarómetro (2023), América Latina se muestra claramente insatisfecha con la democracia, ya que sólo el 28% de la población manifestó estar satisfecha o muy satisfecha con ella. La ciudadanía más satisfecha es la de El Salvador, con el 64%, y la menos satisfecha es la de Perú, con el 8%. Entre estos dos países se ubican Uruguay, con el 59%; Costa Rica, 43%; Argentina y México, 37%; Rep. Dominicana, 36%; Brasil, 31%; Chile, 28%; Guatemala, 23%; Bolivia, 22%; Honduras; 20%; Paraguay, 19%; Colombia, 17%; Panamá, 15%; Venezuela, 14% y Ecuador, con el 12%. Por otra parte, el informe Latinobarómetro 2021 también presenta información preocupante. A la pregunta de si se gobierna para todo el pueblo, el promedio de respuestas afirmativas en la región fue de sólo el 22%. Nuevamente, El Salvador encabeza el listado con un 50% de contestaciones positivas, le siguen Nicaragua y Uruguay, con el 39%; Rep. Dominicana, 35%; México, 29%; Guatemala, Bolivia y Brasil, con el 25%; Panamá, 19; Colombia, 18%; Honduras, 17%; Venezuela, 15%; Argentina, 13%; Perú y Ecuador, 11%; Costa Rica, 9%; Chile, 8% y Paraguay con únicamente el 5% (Corporación Latinobarómetro, 2021).

El mismo estudio indica que la aprobación del gobierno en Latinoamérica también es insatisfactoria, ya que en promedio sólo el 40% de la ciudadanía lo avala. Igualmente, El Salvador se ubica a la cabeza del listado, ya que el 87% de su población aprueba al gobierno; en Rep. Dominicana, 81%; Perú, 70%; Uruguay y México, 58%; Guatemala, 44%; Brasil y Nicaragua, 42%; Colombia, 41%; Panamá, 38%; Paraguay, 29%; Argentina,

28%, Venezuela, 25%; Bolivia, 21%; Honduras, 18%; Chile, 15%; Costa Rica, 14% y Ecuador con sólo el 9%. Pero la confianza en el presidente incluso es menor, alcanzando en la región una calificación del 32%. De nuevo, El Salvador presenta el mejor registro ya que el 80% de la ciudadanía manifestó confiar en su presidente, le siguen Rep. Dominicana, con el 61%; Uruguay, 57%; México, 44%; Nicaragua, 38%; Colombia, 35%; Panamá, 32%; Perú, 31%; Brasil, 30%; Argentina, 29%; Guatemala, 27%; Venezuela, 24%; Bolivia, 23%; Paraguay y Costa Rica, 17%; Chile, 16%; Honduras, 13% y Ecuador con el 10%.

Mientras que la policía, una de las instituciones fundamentales del Estado, responsable de garantizar la seguridad pública, también registra calificaciones reprobatorias. En América Latina la gente que manifestó tenerle algo o mucha confianza en ella es solamente el 36%. Por país, la aprobación en Uruguay alcanzó el 65%; en El Salvador el 57%; Costa Rica, 50%; Brasil, 48%; Panamá, 47%; Colombia y Argentina, 37%; Ecuador, 34%; Chile y Rep. Dominicana, 32%; Perú, 31%; Nicaragua, 29%; Guatemala, 28%; Paraguay, Honduras y Bolivia, 27%; México, 22% y el 13% en Venezuela (Corporación Latinobarómetro, 2021). El comparativo de estos cinco indicadores a nivel global y por país se presenta en el Gráfico 1.

Gráfico 1. La legitimidad de los Estados en Latinoamérica



Fuente: Elaboración propia con base en Corporación Latinobarómetro (2021 y 2023).

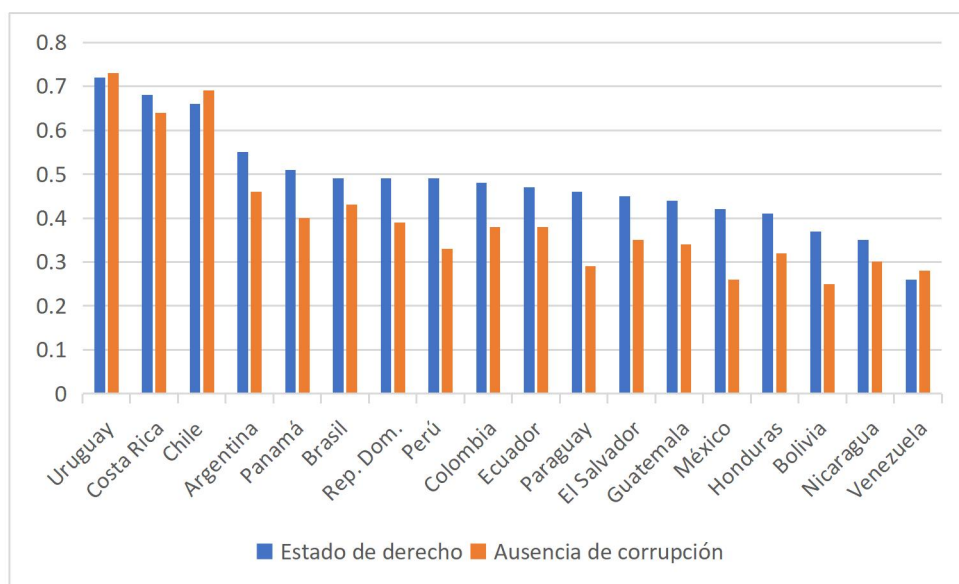
3.2. El Estado de derecho en Latinoamérica

De manera complementaria vale la pena revisar la situación del Estado de derecho en la región. Al respecto, el World Justice Project genera los indicadores con mayor prestigio internacional en la materia, con base en las percepciones de la ciudadanía y diversos expertos. Para construir el Índice de Estado de Derecho, se desarrollan ocho factores (que a su vez se dividen en 44 subfactores): 1. Restricciones a los poderes del gobierno, 2. Ausencia de corrupción, 3. Gobierno abierto, 4. Derechos fundamentales, 5. Orden y seguridad, 6. Cumplimiento de la normatividad, 7. Justicia civil y 8. Justicia criminal. Los resultados del índice 2023 en Latinoamérica indican que Uruguay encabeza el listado al obtener 0.72 puntos (las calificaciones del Índice de Estado de Derecho se ubican entre el 0 y el 1, donde el 1 indica la máxima observancia de los componentes del Estado de derecho). Detrás de él se ubicaron Costa Rica, con 0.68 puntos; Chile, 0.66; Argentina, 0.55; Panamá, 0.51; Brasil, Rep. Dominicana y Perú, 0.49; Colombia, 0.48; Ecuador, 0.47; Paraguay, 0.46; El Salvador, 0.45; Guatemala, 0.44; México, 0.42; Honduras, 0.41; Bolivia, 0.37; Nicaragua, 0.35 y Venezuela, con 0.26 puntos (World Justice Project, 2023).

El segundo componente, Ausencia de corrupción, se integra con cuatro criterios que evalúan si: 1. Los funcionarios del Poder Ejecutivo no utilizan sus cargos públicos para obtener beneficios privados, 2. Los funcionarios del Poder Judicial no utilizan sus cargos públicos para obtener beneficios privados, 3. Los funcionarios de la policía y el ejército no utilizan sus cargos públicos para obtener beneficios privados y 4. Los funcionarios del Poder Legislativo no utilizan sus cargos públicos para obtener beneficios privados. El mismo estudio ubica nuevamente a Uruguay en la mejor posición con 0.73 puntos (es el país menos corrupto de la región). Le siguen Chile, con 0.69 puntos; Costa Rica, 0.64; Argentina, 0.46; Brasil, 0.43; Panamá, 0.40; Rep. Dominicana, 0.39; Colombia y Ecuador, 0.38; El Salvador, 0.35; Guatemala, 0.34; Perú, 0.33; Honduras, 0.32; Nicaragua, 0.30; Paraguay, 0.29; Venezuela, 0.28; México, 0.26 y Bolivia, 0.25 puntos (ver Gráfico 2). Asimismo, la Corporación Latinobarómetro (2021) señala que la ciudadanía en la región percibe corrupción en los siguientes agentes: el presidente y su gabinete, con un 58%; los parlamentarios, con un 55%; la policía, con un 50%; los jueces y magistrados, con un 47%;

funcionarios de gobiernos locales, 41%; los empleados públicos, 34% y los empresarios, con el 32%.

Gráfico 2. Estado de derecho y corrupción en Latinoamérica



Fuente: Elaboración propia con base en World Justice Project (2023).

4. Discusión

Los resultados presentados señalan que en América Latina se experimenta una evidente crisis de legitimidad de los aparatos estatales, en virtud de que éstos no han generado los canales de interlocución adecuados y tampoco han atendido satisfactoriamente las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Algunos indicadores de esta problemática son: 1. La satisfacción con la democracia únicamente llega al 28% en la región, siendo El Salvador la única nación con un registro aprobatorio (Uruguay por muy poco obtiene ese estatus), 2. Sólo el 22% de la población percibe que se gobierne para todo el pueblo (aquí ningún país resulta aprobado), 3. La aprobación promedio del gobierno apenas alcanza el 40%, siendo El Salvador, Rep. Dominicana y Perú los que obtuvieron los mejores registros, y Chile, Costa Rica¹ y Ecuador, los peores, 4. La confianza depositada en los presidentes, del 32% en promedio, es totalmente

¹ Es de destacarse los casos de Chile y Costa Rica, ya que como se observó, estas naciones encabezan (junto a Uruguay) el listado en el índice de Estado de derecho. Además de ello, la investigación de Torres (2023) corrobora que estos países presentan (también junto a Uruguay) los menores niveles de corrupción en la región y los mejores índices de Estado de derecho, además de mayores grados de desarrollo humano.

insatisfactoria, destacando como casos positivos nuevamente los de El Salvador y Rep. Dominicana, y como negativos los de Honduras y Ecuador, y 5. Las instituciones fundamentales del Estado también sufren un descrédito evidente. A manera de ejemplo, sólo un 36% de la ciudadanía manifestó sentir confianza en la policía.

Los resultados también muestran no existe una clara correspondencia entre los indicadores de legitimidad y de Estado de derecho revisados, lo que deberá motivar la realización de otro estudio que profundice en estos resultados. Lo que sí es evidente es la correlación entre Estado de derecho y corrupción. Así, los países que obtienen un mayor puntaje en el indicador de Estado de derecho, que son los casos de Uruguay, Chile y Costa Rica, presentan menores niveles de corrupción. Por el contrario, los territorios con mayores registros de corrupción, que es son los casos de Venezuela, México y Bolivia, se ubican en el grupo de naciones con menor índice de Estado de derecho. Como ha sido comentado por varios académicos, a mediano y largo plazos este último indicará tendrá repercusiones, para bien o para mal, en los grados de legitimidad de los gobiernos. Por consiguiente, la consigna para los Estados latinoamericanos es la de desarrollar instituciones más eficaces y eficientes, que sean intolerables con la corrupción y eso coadyuve a incrementar los indicadores de Estado de derecho y de legitimidad.

Conclusiones

Es pertinente finalizar este trabajo con tres reflexiones. La primera de ellas destaca la importancia de impulsar auténticas reformas estatales que, como ya fue planteado, contemplen ciertamente cambios en las estructuras de las instituciones estatales, pero, además de ello, que impulsen transformaciones en los comportamientos de los recursos humanos que en ellas intervienen. Esto implica generar una nueva cultura pública asociada a valores como la honestidad, el servicio, la profesionalización, la equidad, la calidad y la mejora continua. La segunda consideración es que, si realmente se desea lograr una reforma estatal en América Latina, que permita por un lado disminuir el flagelo de la corrupción y de manera simultánea incrementar los índices de Estado de derecho y de legitimidad, es fundamental pensar en el Estado, el gobierno y la administración pública como un conjunto complejo y dinámico de organizaciones. Sólo este enfoque permitirá comprender que los cambios en la esfera pública no se pueden producir por

decreto y desde una perspectiva centralista, por el contrario, se tendrá que adecuar organización por organización, atendiendo sus particularidades. Por último, en este afán transformador es importante considerar las bondades ya expuestas del desarrollo organizacional que, a través del fortalecimiento de los recursos humanos, permita el mejoramiento de las dependencias e instituciones que conforman los sectores públicos de la región. Se esperaría que ello permita una mejor atención a las necesidades y expectativas de una sociedad demandante e insatisfecha.

Referencias

Arellano, D. y Cabrero, E. (2007a). El dilema de la importación de modelos organizacionales. En D. Arellano, E. Cabrero y A. del Castillo (Coord.), *Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental* (pp. 397-418). Ciudad de México: CIDE.

Arellano, D. y Cabrero, E. (2007b). Introducción. En D. Arellano, E. Cabrero y A. del Castillo (Coord.), *Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental* (pp. 5-18). Ciudad de México: CIDE.

Bolaños, R. (2011). El desarrollo organizacional como estrategia para la modernización en la administración pública. *Revista Nacional de Administración*, 2(1), 135-144. <https://doi.org/10.22458/rna.v2i1.369>

Cabrero, E. y Escotto, T. (1992). *Evolución reciente de los procesos de reforma de la administración pública y su efecto en los modelos organizacionales*. Documento de trabajo 8, Administración Pública. Ciudad de México: CIDE.

Cabrero, E. (1997). *Del administrador al gerente público*. Ciudad de México: INAP.

Cázares, L., Christen, M., Jaramillo, E., Villaseñor, L. y Zamudio, L. E. (1992). *Técnicas actuales de investigación documental*. Ciudad de México: Trillas-UAM.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo -CLAD- (1998). *Una nueva gestión pública para América Latina*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Una-Nueva-Gestion-Publica-para-America-Latina.pdf>

Corporación Latinobarómetro (2021). *Informe 2021. Adiós a Macondo*. <https://www.latinobarometro.org/latContents.jsp>

Corporación Latinobarómetro (2023). *Informe 2023. La recesión democrática de América Latina*. <https://www.latinobarometro.org/lat.jsp?idioma=724>

González, A. (2000). *Desarrollo organizacional. La alternativa para el siglo XXI*. Ciudad de México: PAC.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.

Herrera, M. V. (2019). *Análisis de la implementación del desarrollo organizacional en instituciones del sector público del estado de Guanajuato* [Tesis de Maestría, Universidad de Guanajuato]. <http://repositorio.ugto.mx/handle/20.500.12059/3684>

Kliksberg, B. (1989). *Gerencia pública en tiempos de incertidumbre*. Madrid: INAP.

Luna, A. (2011). *Metodología de la tesis*. Ciudad de México: Trillas.

Paramés, C. (1978). *Introducción al management*. Madrid: ENAP.

Pérez, S. y Flores, E. (2022). Gestión de recursos humanos en el sector público de América Latina, 2017-2021: revisión sistemática. *Ciencia Latina*, 6(2), 3965-4000. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2141

Reyes, G. E. (2019). *Latinoamérica: crisis de legitimidad*. Universidad del Rosario. <https://bit.ly/3NDWNEX>

Rodríguez, J. A. (2015). Crisis en la legitimidad del Estado, del derecho y de la democracia liberal. *Pensamiento Jurídico*, (41), 105-126. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/peju/article/view/55391>

Salgado, F. R. y Andrade, J. F. (2006). *Desarrollo organizacional y motivación en el sector público ecuatoriano: caso Banco Central del Ecuador, sucursal Cuenca* [Tesis de Maestría, Universidad del Azuay]. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/2988>

Segredo, A. M., García, A. J., León, P. y Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Infodir*, (24), 86-99. <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>

Tancara, C. (1993). La investigación documental. *Temas sociales*, (17), 91-106. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29151993000100008

Torres, J. (2023). Desafíos en el combate a la corrupción en Hispanoamérica: las experiencias de Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala y México. *Opera*, (32), 109-137. <https://doi.org/10.18601/16578651.n32.07>

World Justice Project (2023). *The World Justice Project Rule of Law Index 2023*. <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/downloads/WJPIIndex2023.pdf>

Conflicto de interés

El autor de este manuscrito declara no tener ningún conflicto de interés.

Copyright

La *Revista Latinoamericana de Difusión Científica* declara que reconoce los derechos de los autores de los trabajos originales que en ella se publican; dichos trabajos son propiedad intelectual de sus autores. Los autores preservan sus derechos de autoría y comparten sin propósitos comerciales, según la licencia adoptada por la revista.

Licencia Creative Commons

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-Compartir Igual 4.0 Internacional

