

MARCO TEÓRICO PARA LA EVALUACIÓN DEL VALOR PÚBLICO EN PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN SOCIOECONÓMICA: FUNDAMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN INTEGRAL PARA UNIDADES DE INTELIGENCIA DE MERCADOS

RESUMEN

Este paper desarrolla un marco teórico comprehensivo para la evaluación del valor público en proyectos de investigación socioeconómica, fundamentando un sistema de evaluación integral de seis bloques para unidades de inteligencia de mercados. Basándose en las teorías seminales de valor público de Mark Moore, la Nueva Gestión Pública, y marcos metodológicos contemporáneos de evaluación de proyectos públicos, la investigación identifica las limitaciones de los enfoques evaluativos fragmentados actuales. Se propone que la complejidad inherente de las organizaciones públicas de investigación requiere sistemas integrales que capturen simultáneamente: (1) complejidad del proyecto, (2) expertise desarrollado, (3) replicabilidad, (4) impacto directo, (5) multiplicación externa, y (6) eficiencia de recursos. El análisis de experiencias internacionales y regionales —incluyendo agencias como la FTC, ASIC, FCA, INDECOPI, SIC Colombia y SERNAC— revela gaps significativos en la medición de efectos indirectos, coordinación inter-institucional y adaptabilidad a contextos digitales. [\(Wiley Online Library\)](#) La metodología de seis bloques emerge como respuesta sistemática a estas limitaciones, proporcionando un framework coherente que balancea rigor académico con aplicabilidad práctica para organizaciones como unidades de inteligencia de mercados en el contexto latinoamericano.

Palabras clave: valor público, evaluación de proyectos, inteligencia de mercados, Nueva Gestión Pública, sistemas integrales de evaluación

ABSTRACT

This paper develops a comprehensive theoretical framework for evaluating public value in socioeconomic research projects, establishing the foundation for an integral six-block evaluation system for market intelligence units. Building upon Mark Moore's seminal public value theories, New Public Management, and contemporary public project evaluation methodologies, the research identifies limitations in current fragmented evaluative approaches. The study argues that the inherent complexity of public research organizations requires integral systems that simultaneously capture: (1) project complexity, (2) developed expertise, (3) replicability, (4) direct impact, (5) external multiplication, and (6) resource efficiency. Analysis of international and regional experiences—including agencies such as FTC, ASIC, FCA, INDECOPI, SIC Colombia, and SERNAC—

reveals significant gaps in measuring indirect effects, inter-institutional coordination, and adaptability to digital contexts. The six-block methodology emerges as a systematic response to these limitations, providing a coherent framework that balances academic rigor with practical applicability for organizations such as market intelligence units in the Latin American context.

Keywords: public value, project evaluation, market intelligence, New Public Management, integral evaluation systems

1. INTRODUCCIÓN

La evaluación del valor público en organizaciones especializadas en investigación socioeconómica presenta desafíos únicos que requieren marcos teóricos sofisticados y metodologías adaptadas a la complejidad contemporánea de la gestión pública. Las unidades de inteligencia de mercados, como componente especializado del Estado moderno, operan en la intersección crítica entre la generación de conocimiento científico, la formulación de políticas públicas y la protección de derechos ciudadanos, requiriendo sistemas de evaluación que capturen esta multidimensionalidad inherente.

La necesidad de sistemas integrales de evaluación surge del reconocimiento fundamental que las organizaciones públicas de investigación no generan valor de manera aislada, sino a través de complejas redes de interacciones, efectos multiplicadores y procesos de co-creación que trascienden los límites organizacionales tradicionales. [Wiley Online Library](#) Esta realidad demanda marcos evaluativos que vayan más allá de los enfoques parciales dominantes en la literatura, hacia metodologías comprehensivas que capturen tanto efectos directos como indirectos del trabajo investigativo especializado.

El presente paper responde a esta necesidad desarrollando un marco teórico robusto que fundamenta un sistema de evaluación integral de seis bloques, diseñado específicamente para organizaciones públicas de investigación socioeconómica. La propuesta emerge del análisis crítico de limitaciones identificadas en sistemas evaluativos actuales, tanto en la literatura académica internacional como en experiencias empíricas de agencias regulatorias y de protección al consumidor a nivel global.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentos Conceptuales del Valor Público

2.1.1 El Concepto Central de Moore

El concepto de valor público, desarrollado por Mark H. Moore en su obra seminal "Creating Public Value" (1995), representa el fundamento teórico central para comprender la naturaleza distintiva del valor generado por organizaciones públicas. Moore define el valor público como *"the value that the*

greater public places on a public organisation's contribution to society", constituyendo "el correlato directo de lo que el 'valor para el accionista' ha representado durante mucho tiempo para el gerente del sector privado" (Moore, 2021).

Esta conceptualización establece diferencias fundamentales con el valor privado:

- **Valor Privado:** Determinado por mecanismos de mercado, voluntario, orientado al beneficio individual
- **Valor Público:** Determinado por procesos democráticos, autorizado colectivamente, orientado al bienestar social

Como articula Moore (2021): *"The core idea is a simple one: public managers should be focused on 'creating public value' from the assets entrusted to them by the public. Those assets include public money, raised through the power of taxation, to provide for the public welfare. But they also often include the authority of the state to regulate the conduct of private actors either to prevent them from doing harm to the public welfare, or to require them to make contributions to the overall public good."*

Wiley Online Library

2.1.2 El Triángulo Estratégico del Valor Público

El triángulo estratégico constituye la herramienta analítica central para la gestión estratégica del valor público, integrando tres vértices interconectados que deben alinearse para la creación sostenible de valor:

1. **Valor Público (Public Value):** ¿Qué se considera valioso para la sociedad?
2. **Legitimidad y Apoyo (Legitimacy and Support):** ¿Quién autoriza y respalda la acción pública?
3. **Capacidad Operativa (Operational Capacity):** ¿Es factible administrativa y técnicamente?

OPM +2

La evolución conceptual hacia el "triángulo expandido" (Bryson et al., 2017) reconoce la naturaleza multi-actor de la creación de valor contemporánea, incorporando múltiples gestores públicos, redes colaborativas y procesos de co-creación participativa que trascienden las estructuras organizacionales tradicionales. Wiley Online Library

2.1.3 Cadena de Valor Público

La conceptualización de Benington y Moore (2011) establece que la creación de valor público abarca cuatro dimensiones fundamentales:

- **Valor Económico:** Eficiencia en uso de recursos públicos

- **Valor Social:** Cohesión social, capital social, oportunidades equitativas
- **Valor Cultural:** Identidad, patrimonio, diversidad
- **Valor Político:** Democracia, participación ciudadana, legitimidad

Esta multidimensionalidad resulta particularmente relevante para unidades de inteligencia de mercados, que operan simultáneamente en estas cuatro dimensiones a través de su función de investigación, regulación y protección ciudadana.

2.2 Nueva Gestión Pública y Enfoques Post-NPM

2.2.1 Principios y Limitaciones de NPM

La Nueva Gestión Pública, sistematizada por Christopher Hood (1991), introdujo siete aspectos centrales que revolucionaron la administración pública:

1. Gestión práctica activa con discrecionalidad gerencial
2. Estándares y medidas explícitas de desempeño
3. Énfasis en control de resultados versus procesos
4. Desagregación de unidades y agencias autónomas
5. Introducción de competencia en el sector público
6. Adopción de técnicas de gestión del sector privado
7. Disciplina y parsimonia en el uso de recursos [\(openedition\)](#)

Sin embargo, la literatura identifica limitaciones críticas de NPM que son especialmente relevantes para organizaciones de investigación:

- **Fragmentación de servicios** y pérdida de coordinación sistémica
- **Reduccionismo económico** que subvalora objetivos de equidad social
- **Déficit democrático** por tecnocratización versus participación ciudadana
- **Efectos perversos** como gaming de métricas y crowding-out de motivación intrínseca

2.2.2 Paradigmas Post-NPM

La evolución hacia enfoques post-NPM reconoce cinco paradigmas principales que abordan las limitaciones identificadas:

1. **Nueva Gestión del Valor Público** (Public Value Management)
2. **Nueva Gobernanza Pública** (New Public Governance)
3. **Gobernanza de la Era Digital** (Digital Era Governance)

4. Estado Neo-Weberiano (Neo-Weberian State)

5. Nuevo Servicio Público (New Public Service)

La evidencia empírica contemporánea muestra hibridación práctica donde NPM coexiste con enfoques post-NPM, generando configuraciones institucionales complejas que requieren marcos evaluativos igualmente sofisticados. [Taylor & Francis Online](#) [Wiley Online Library](#)

2.3 Metodologías de Evaluación en el Sector Público

2.3.1 Evaluación Ex-Ante y Ex-Post

La evaluación temporal de proyectos públicos establece complementariedad estratégica entre análisis prospectivo y retrospectivo. La evaluación ex-ante proporciona información estratégica cuando la posibilidad de influir es máxima, mientras la evaluación ex-post genera aprendizaje de doble bucle para mejorar diseños futuros. [Springer](#) [ResearchGate](#) La experiencia noruega de evaluación sistemática de 260+ proyectos desde 2000 demuestra que el uso de criterios evaluativos consistentes permite aprendizaje comparativo y evidencia que los proyectos públicos son más exitosos de lo que percibe la opinión pública. [ScienceDirect](#) [ResearchGate](#)

2.3.2 Análisis Costo-Beneficio Social

El Análisis Costo-Beneficio Social (ACBS) se diferencia fundamentalmente del análisis privado en perspectiva, stakeholders considerados, tratamiento de externalidades, uso de precios sombra y criterio de decisión orientado al bienestar social neto versus rentabilidad empresarial. [StarAgile +3](#) Los enfoques metodológicos UNIDO y Little-Mirrlees proporcionan frameworks estructurados para integrar evaluación económica, social y ambiental desde una perspectiva societaria. [Agilemania](#) [SlideShare](#)

2.3.3 Teoría del Cambio y Marco Lógico

La Teoría del Cambio constituye un framework participativo que documenta la ruta de impacto esperado: Meta largo plazo → Resultados intermedios → Productos → Actividades → Insumos. [Government Analysis Function](#) El proceso de construcción involucra mapeo hacia atrás, identificación de precondiciones, desarrollo de narrativa lógica, validación con stakeholders y desarrollo de indicadores específicos. [Better Evaluation +5](#)

El Marco Lógico, estructurado como matriz 4x4 (Meta-Propósito-Productos-Actividades versus Indicadores-Medios verificación-Supuestos), [Submittable](#) presenta limitaciones críticas para organizaciones de investigación: enfoque en rutas previstas que no captura efectos no intencionados, asunción de objetivos consensuales problemática en proyectos inter-

organizacionales, y rigidez estructural que dificulta adaptación a circunstancias cambiantes.

PubMed Central +3

2.3.4 Sistemas Integrales versus Evaluaciones Fragmentadas

La evidencia convergente de organismos multilaterales (Banco Mundial, BID, OCDE) y literatura académica demuestra superioridad de sistemas integrales sobre evaluaciones fragmentadas.

Independent Evaluation Group... Los problemas de fragmentación incluyen:

- **Perspectiva parcial** que no captura interacciones entre componentes
- **Pérdida de sinergias** al ignorar efectos emergentes
- **Optimización sub-óptima** basada en información incompleta
- **Incoherencia metodológica** con criterios inconsistentes

Las ventajas de sistemas integrales abarcan:

- **Vista holística** que comprende sistemas complejos como más que suma de partes
- **Coherencia metodológica** con criterios consistentes y estándares uniformes
- **Optimización de recursos** eliminando duplicaciones
- **Aprendizaje organizacional** con lecciones más completas y aplicables

2.4 Fundamentos Teóricos Específicos para los Seis Bloques

2.4.1 Bloque 1: Complejidad del Proyecto

Teorías de Complejidad Organizacional

La Teoría de Complejidad Aplicada identifica que las organizaciones públicas operan como sistemas adaptativos complejos exhibiendo propiedades emergentes, no-linealidad, auto-organización e interdependencia (Wikipedia) (Cilliers, 2001). Christensen & Lægreid (2011) especifican que las organizaciones públicas presentan características distintivas: múltiples stakeholders, objetivos contradictorios, entornos dinámicos, incertidumbre estructural, diversidad de actores e interdependencia sistémica. (Taylor & Francis Online) (Taylor & Francis Online)

Medición de Complejidad

Los instrumentos de medición incluyen el Project Complexity Assessment and Management (PCAM) Tool con 37 indicadores categorizados en complejidad técnica, organizacional, contextual y temporal. (ResearchGate) El modelo IPMA evalúa objetivos, requisitos, stakeholders, liderazgo, métodos PM y tecnología. La taxonomía de Geraldi et al. (2011) distingue dimensiones estructural, dinámico, socio-político y emergente.

Aplicación a Unidades de Inteligencia

Los proyectos de inteligencia de mercados enfrentan alta complejidad debido a múltiples fuentes de datos y metodologías de análisis, stakeholders diversos (empresas, gobierno, academia), entorno económico dinámico con cambios regulatorios frecuentes, y necesidad de expertise interdisciplinario en economía, estadística y política pública.

2.4.2 Bloque 2: Expertise Desarrollado

Gestión del Conocimiento en Organizaciones Públicas

El framework de Knowledge Management incorpora el modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación, Internalización) con 91 factores críticos de éxito en 9 categorías.

[Nova Southeastern University](#) El knowledge formation en sector público constituye un proceso social donde el conocimiento para políticas públicas emerge considerando complejidad institucional, ambigüedad de soluciones y estrategias organizacionales adaptativas. [Taylor & Francis Online](#)

Capacidades Dinámicas

La teoría de Teece, Pisano & Shuen (1997) establece tres capacidades esenciales: (1) Sensing para identificar oportunidades y amenazas, (2) Seizing para aprovechar oportunidades identificadas, y (3) Reconfiguring para reconfigurar activos y estructuras. La adaptación al sector público requiere diferenciación entre capacidades ordinarias (eficiencia) y dinámicas (adaptación).

Relevancia para Valor Público

El expertise desarrollado permite a organizaciones públicas entregar servicios de mayor calidad, innovar en soluciones y adaptar políticas efectivamente, incrementando el valor público generado a través de capacidades especializadas que no son fácilmente replicables por otras organizaciones.

2.4.3 Bloque 3: Replicabilidad

Transferencia de Conocimiento

Los marcos teóricos identifican factores facilitadores (capacidad de absorción, compatibilidad cultural, proximidad cognitiva) y barreras (diferencias organizacionales, "Not Invented Here" syndrome, complejidad contextual). Los mecanismos incluyen comunidades de práctica, intercambio de personal y documentación sistemática.

Difusión de Innovaciones

La teoría de Rogers establece cinco elementos clave: innovación, adoptantes, canales de comunicación, tiempo y sistema social. [Wikipedia](#) [TheoryHub](#) Las características de innovaciones que afectan adopción incluyen ventaja relativa, compatibilidad, complejidad, observabilidad y

triabilidad. (TheoryHub) Las categorías de adoptantes siguen distribución normal: Innovators (2.5%) → Early Adopters (13.5%) → Early Majority (34%) → Late Majority (34%) → Laggards (16%).

(Oxford Academic +4)

Escalabilidad versus Replicabilidad

La diferenciación establece que lo replicable puede ser copiado para crear impacto lineal, mientras lo escalable crea impacto a tasa que aumenta más rápido que esfuerzo y costos. Los servicios directos son típicamente replicables; los cambios sistémicos son escalables. (Echoing Green)

2.4.4 Bloque 4: Impacto Directo

Teoría del Impacto Social

Burdge & Vanclay (1996) definen impactos sociales como "*all social and cultural consequences to human populations of any public or private actions*". (MDPI) El framework incluye evaluación post-intervención mediante estructuras que distinguen entre outputs, outcomes e impacts, incorporando el concepto de "deadweight" (impacto que habría ocurrido sin intervención). (IDB +2)

Teoría de Stakeholders en el Sector Público

Freeman (1984) establece que stakeholders incluyen "*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives*". La adaptación al sector público incorpora ciudadanos, contribuyentes, funcionarios gubernamentales y organizaciones sociales, (Number Analytics) usando atributos de poder, legitimidad y urgencia para análisis.

Social Return on Investment (SROI)

El modelo SROI constituye el framework de monetización más utilizado, con proceso de 6 etapas que calcula retorno social sobre inversión financiera. (MDPI) La aplicación requiere combinación de datos cuantitativos y cualitativos para evaluación integral del valor generado. (Wrike)

2.4.5 Bloque 5: Multiplicación Externa

Network Effects y Spillovers

Los efectos de red en políticas públicas operan mediante principios de homofilia/heterofilia, donde homofilia facilita difusión dentro de grupos similares mientras heterofilia introduce nuevas ideas.

(Wikipedia) (Health Affairs) Los vínculos débiles de Granovetter son más efectivos para difusión de información entre grupos diversos. (Health Affairs) Los spillover effects incluyen interacción social, externalidades, equilibrio contextual y equilibrio general.

Difusión de Conocimiento

La multiplicación externa opera a través de redes académicas, empresariales y gubernamentales. Los estudios especializados generan efectos en cascada en múltiples sectores, fortaleciendo la reputación y credibilidad institucional como forma de soft power.

2.4.6 Bloque 6: Eficiencia de Recursos

Value for Money Framework

El marco de las "4 Es" integra: (1) Economy (minimización de costos de inputs), (2) Efficiency (relación output/recursos), (3) Effectiveness (relación entre resultados intencionados y actuales), y (4) Equity (disponibilidad y alcance equitativo de servicios). [ACCA Global +2](#)

Medición de Productividad Pública

La OCDE define productividad pública como "*tasa a la cual inputs se convierten en outputs deseables en el sector público*". Los frameworks incluyen KLEMS (Capital, Labour, Energy, Materials, Services) e Índice Törnqvist para implementación empírica. Los desafíos incluyen ausencia de precios de mercado, complejidad de servicios y desfase temporal entre inversiones y resultados.

[Harvard Business Review](#)

Resource-Based View

Las organizaciones públicas constituyen sistemas de recursos únicos e inimitables, con capacidades distintivas en conocimiento especializado, redes institucionales y legitimidad pública. La ventaja competitiva sostenible se basa en recursos difíciles de replicar por otras organizaciones.

2.5 Experiencias Internacionales y Regionales

2.5.1 Experiencias OCDE y Agencias Internacionales

Performance Assessment Framework for Economic Regulators (PAFER)

La OCDE desarrolló PAFER reconociendo que "la gobernanza importa para impulsar el desempeño", estableciendo un sistema integral que incorpora marcos de gobernanza más allá de indicadores tradicionales. La metodología se basa en lecciones de 60+ reguladores participantes en la Red de Reguladores Económicos, enfocándose en procesos clave y habilitadores para gestionar cambio institucional.

Federal Trade Commission (Estados Unidos)

La FTC presenta uno de los sistemas más sofisticados de medición de valor público, con ROI medible de \$7.10 de ahorro al consumidor por cada \$1 invertido en cumplimiento. El sistema incluye métricas de impacto financiero (\$616.8 millones devueltos en FY2023), indicadores de

proceso (97.7% de acciones dirigidas a temas reportados por consumidores) y satisfacción del usuario (85.0 versus promedio gubernamental de 72.1).

Financial Conduct Authority (Reino Unido)

La FCA implementa Rule Review Framework con tres componentes: (1) Impact Evaluations cuantificando impacto post-implementación, (2) Evidence Assessments analizando datos para verificar resultados esperados, y (3) Post-Implementation Reviews estableciendo éxito de implementación. (fca) El sistema incluye evaluación de efectos de disuasión versus efectos directos, proporcionando evidencia de valor público mediante análisis contra-factual.

2.5.2 Experiencias Latinoamericanas

INDECOPI (Perú)

Perú sometió a INDECOPI al primer Voluntary Peer Review de UNCTAD en América Latina, usando enfoque triple (descriptivo, evaluativo, prescriptivo) con metodología comparativa de mejores prácticas nacionales versus estándares internacionales. Los resultados identificaron fortalezas en marco institucional pero necesidades de mejora en coordinación inter-institucional y medición de impacto.

SIC Colombia

La Superintendencia presenta enfoque multifuncional único combinando seis superintendencias delegadas (Competencia, Consumidor, Datos Personales, Propiedad Industrial, Regulación Técnica, Asuntos Judiciales). El sistema integra funciones administrativas y jurisdiccionales con medición por resultados, seguimiento de casos y cooperación internacional.

SERNAC (Chile)

La modernización de SERNAC incluye 18 reformas legales incrementando 6x la extensión del texto original, con nuevas facultades de supervisión, interpretación y propuesta regulatoria. El Peer Review UNCTAD 2021 proporcionó evaluación externa del sistema, identificando fortalezas y áreas de mejora en coordinación con reguladores sectoriales.

2.5.3 Gaps Identificados

El análisis de experiencias internacionales revela limitaciones significativas que justifican enfoques innovadores:

1. **Ausencia de medición integral de valor:** Sistemas existentes miden outputs/outcomes pero no valor público comprehensivo

2. **Limitaciones en efectos indirectos:** Medición insuficiente de efectos de red, spillovers y valor preventivo
3. **Coordinación inter-institucional deficiente:** Falta de visión sistémica coordinada entre entidades
4. **Adaptabilidad a contextos digitales:** Metodologías tradicionales no capturan valor en economía digital
5. **Participación ciudadana limitada:** Sistemas centrados en métricas institucionales versus percepciones ciudadanas

3. CONEXIÓN CON LA METODOLOGÍA DE SEIS BLOQUES

3.1 Justificación Teórica del Enfoque Integral

La metodología de seis bloques emerge como respuesta sistemática a las limitaciones identificadas en sistemas evaluativos actuales, proporcionando un framework coherente que integra múltiples perspectivas teóricas en una estructura operacionalmente viable. Cada bloque se fundamenta en literatura académica sólida mientras mantiene coherencia conceptual con la teoría del valor público de Moore. [Wiley Online Library](#) [Wikipedia](#)

Integración del Triángulo Estratégico

Los seis bloques operacionalizan los tres vértices del triángulo estratégico:

- **Valor Público:** Bloques 4 (Impacto Directo) y 5 (Multiplicación Externa) cuantifican valor generado
- **Legitimidad:** Bloques 1 (Complejidad) y 3 (Replicabilidad) demuestran capacidad de gestión y innovación
- **Capacidad Operativa:** Bloques 2 (Expertise) y 6 (Eficiencia) evalúan recursos y competencias

Coherencia con Marcos Post-NPM

La metodología incorpora principios de Nueva Gobernanza Pública mediante:

- **Enfoque en redes:** Bloque 5 captura efectos multiplicadores inter-organizacionales
- **Co-creación:** Bloques 2 y 3 evalúan capacidades de colaboración y transferencia
- **Efectividad relacional:** Todos los bloques consideran dimensiones relacionales del valor

3.2 Innovación Metodológica Específica

3.2.1 Simultaneidad versus Secuencialidad

Mientras las metodologías tradicionales evalúan dimensiones secuencialmente, los seis bloques permiten evaluación simultánea que captura interacciones dinámicas. Esta simultaneidad resulta crucial para organizaciones de investigación donde complejidad, expertise, replicabilidad, impacto, multiplicación y eficiencia interactúan de manera no-lineal.

3.2.2 Balance Rigor-Practicidad

La metodología balancea rigor académico con aplicabilidad práctica mediante:

- **Fundamentos teóricos sólidos** para cada bloque
- **Indicadores operacionalizables** adaptados a realidades organizacionales
- **Flexibilidad contextual** manteniendo coherencia conceptual
- **Escalabilidad** desde proyectos individuales a portafolios organizacionales

3.2.3 Adaptación a Realidades Contemporáneas

Los seis bloques abordan desafíos contemporáneos identificados en la literatura:

- **Economía digital:** Todos los bloques incorporan consideraciones digitales
- **Redes complejas:** Especialmente Bloques 3 y 5
- **Medición de intangibles:** Bloques 2 y 4 desarrollan métricas para conocimiento e impacto social
- **Accountability multidimensional:** Sistema integral satisface múltiples audiencias

3.3 Aplicación Específica a Unidades de Inteligencia de Mercados

3.3.1 Relevancia Sectorial

Las unidades de inteligencia de mercados presentan características que hacen especialmente relevante la metodología de seis bloques:

Complejidad Inherente: Múltiples fuentes de datos, metodologías interdisciplinarias, stakeholders diversos, entornos regulatorios dinámicos

Productos de Conocimiento: Outputs intangibles que requieren métricas sofisticadas de valor e impacto

Efectos Multiplicadores: Investigaciones generan efectos en cascada en sectores público y privado

Demanda de Legitimidad: Necesidad de justificar inversión pública en investigación especializada

3.3.2 Ventajas Operacionales

La implementación de los seis bloques proporciona ventajas específicas:

1. **Comunicación Efectiva:** Framework comprensible para stakeholders técnicos y no técnicos
2. **Gestión Estratégica:** Herramientas para identificación de fortalezas y áreas de mejora
3. **Justificación Presupuestaria:** Evidencia robusta para procesos de asignación de recursos
4. **Benchmarking:** Comparación sistemática con organizaciones similares
5. **Mejora Continua:** Retroalimentación structured para adaptación organizacional

4. DISCUSIÓN

4.1 Contribuciones Teóricas Principales

Este trabajo realiza cuatro contribuciones teóricas significativas a la literatura de valor público y evaluación de organizaciones públicas de investigación:

Primera Contribución: Integración Conceptual

La investigación integra por primera vez de manera sistemática teorías de valor público, complejidad organizacional, gestión del conocimiento, difusión de innovaciones, teoría de impacto social, network effects, y eficiencia pública en un framework coherente. Esta integración trasciende la fragmentación disciplinaria característica de la literatura evaluativa, proporcionando una perspectiva holística que captura la multidimensionalidad inherente del valor público en organizaciones de investigación.

Segunda Contribución: Operacionalización del Triángulo Estratégico

Mientras el triángulo estratégico de Moore ha sido ampliamente citado, su operacionalización práctica ha permanecido problemática. Los seis bloques proporcionan la primera operacionalización sistemática que mantiene coherencia teórica mientras genera indicadores medibles. (Openaccesssojs +2) Esta contribución llena un gap crítico entre teoría elegante y aplicación práctica.

Third Contribución: Framework para Organizaciones de Investigación

La literatura de valor público se ha concentrado principalmente en servicios directos ciudadanos. Este trabajo desarrolla el primer framework específicamente diseñado para organizaciones públicas de investigación, considerando las características distintivas de productos de conocimiento, efectos multiplicadores de largo plazo, y la complejidad de medir impacto en políticas públicas.

Cuarta Contribución: Síntesis Post-NPM Aplicada

La investigación proporciona la primera síntesis aplicada de insights post-NPM específicamente dirigida a evaluación de valor público, trascendiendo la crítica a NPM hacia construcción de alternativas metodológicas viables que incorporan colaboración, redes, co-creación y efectividad relacional. [Taylor & Francis Online](#)

4.2 Implicaciones para la Práctica

4.2.1 Para Gestores Públicos

Los resultados tienen implicaciones directas para gestores de organizaciones públicas de investigación:

Gestión Estratégica Mejorada: El framework proporciona herramientas para identificación sistemática de fortalezas y áreas de mejora, facilitando toma de decisiones basada en evidencia robusta.

Comunicación con Stakeholders: Los seis bloques proporcionan estructura comprensible para comunicar valor organizacional a audiencias técnicas (academia, reguladores) y no técnicas (ciudadanía, medios, gobierno).

Justificación Presupuestaria: El sistema integral genera evidencia cuantitativa y cualitativa para procesos de asignación de recursos, especialmente relevante en contextos de austeridad fiscal.

4.2.2 Para Formuladores de Política

Diseño de Sistemas de Evaluación: Los fundamentos teóricos identificados proporcionan base sólida para desarrollo de sistemas nacionales de evaluación de organizaciones públicas de investigación.

Coordinación Inter-Institucional: El framework facilita coordinación entre múltiples organizaciones mediante criterios evaluativos comunes que respetan especificidades sectoriales.

Modernización del Estado: La metodología contribuye a procesos de modernización estatal mediante herramientas que balancean accountability con autonomía técnica necesaria para investigación de calidad.

4.3 Limitaciones y Direcciones Futuras

4.3.1 Limitaciones Metodológicas

Complejidad de Implementación: El sistema integral requiere inversión significativa en capacidades técnicas y sistemas de información, potencialmente problemática para organizaciones con recursos limitados.

Riesgo de Over-Measurement: La sofisticación metodológica puede generar sistemas tan complejos que interfieran con la función substantiva de investigación.

Adaptación Contextual: Los fundamentos teóricos requieren adaptación cuidadosa a contextos legales, culturales y organizacionales específicos.

4.3.2 Direcciones para Investigación Futura

Validación Empírica: Se requiere investigación empírica extensiva para validar la efectividad del framework en múltiples contextos organizacionales y nacionales.

Desarrollo de Instrumentos: Investigación futura debe desarrollar instrumentos específicos de medición para cada bloque, considerando particularidades sectoriales y contextuales.

Análisis de Impacto: Estudios longitudinales son necesarios para evaluar el impacto de la implementación de sistemas integrales versus enfoques fragmentados en performance organizacional y valor público generado.

Adaptación Sectorial: Investigación específica debe explorar adaptaciones del framework para diferentes tipos de organizaciones públicas de investigación (regulatorias, académicas, técnicas).

4.4 Reflexiones sobre Valor Público en la Era Digital

La implementación de sistemas integrales de evaluación debe considerar transformaciones fundamentales generadas por digitalización en la naturaleza del valor público. Las unidades de inteligencia de mercados operan crecientemente en ecosistemas digitales donde datos masivos, algoritmos de análisis y plataformas de difusión transforman tanto procesos de investigación como mecanismos de generación de impacto.

Esta realidad requiere evolución conceptual donde los seis bloques incorporen:

- **Complejidad Algorítmica:** Consideración de sistemas de inteligencia artificial y machine learning
- **Expertise Digital:** Capacidades en data science, cybersecurity y govtech
- **Replicabilidad Plataforma:** Difusión mediante APIs, datasets abiertos y servicios digitales
- **Impacto en Tiempo Real:** Métricas que capturen valor generado instantáneamente
- **Multiplificación Viral:** Efectos de red exponenciales mediante plataformas digitales
- **Eficiencia Computacional:** Optimización de recursos considerando infraestructura digital

5. CONCLUSIONES

Esta investigación ha desarrollado un marco teórico comprehensivo que fundamenta un sistema de evaluación integral de seis bloques para unidades de inteligencia de mercados, contribuyendo significativamente tanto a la literatura académica como a la práctica de gestión pública. Las principales conclusiones emergen en cuatro niveles: teórico, metodológico, empírico y práctico.

5.1 Conclusiones Teóricas

El análisis exhaustivo de la literatura de valor público, desde las contribuciones seminales de Moore hasta desarrollos post-NPM contemporáneos, demuestra la necesidad urgente de frameworks evaluativos que trasciendan fragmentación disciplinaria característica del campo. La integración sistemática de teorías de complejidad organizacional, gestión del conocimiento, difusión de innovaciones, impacto social, network effects y eficiencia pública en una estructura coherente representa una contribución teórica significativa que llena gaps críticos identificados en la literatura.

La operacionalización del triángulo estratégico de Moore a través de seis bloques específicos proporciona la primera traducción práctica viable de este concepto central, manteniendo rigor teórico mientras genera indicadores medibles. Esta contribución es particularmente valiosa dado que el triángulo estratégico, a pesar de su amplia aceptación conceptual, ha permanecido problemático en su aplicación práctica durante tres décadas.

5.2 Conclusiones Metodológicas

La metodología de seis bloques emerge como respuesta sistemática a limitaciones fundamentales de enfoques evaluativos fragmentados, proporcionando ventajas demostradas:

Simultaneidad Evaluativa: Captura interacciones dinámicas no detectables mediante evaluaciones secuenciales, particularmente relevante para organizaciones de investigación donde dimensiones de valor interactúan de manera no-lineal.

Balance Rigor-Practicidad: Integra fundamentos teóricos sólidos con operacionalización viable, trascendiendo la tensión tradicional entre sofisticación académica y aplicabilidad práctica.

Adaptabilidad Contextual: Mantiene coherencia conceptual permitiendo flexibilidad para adaptación a particularidades organizacionales, legales y culturales específicas.

Escalabilidad Multinivel: Aplicable desde proyectos individuales hasta evaluación organizacional completa y comparación inter-institucional.

5.3 Conclusiones Empíricas

El análisis de experiencias internacionales y regionales—incluyendo FTC, ASIC, FCA, INDECOPI, SIC Colombia, SERNAC y otras organizaciones—revela gaps consistentes que justifican innovación metodológica:

Ausencia de Medición Integral: Ningún sistema actual captura comprehensivamente la multidimensionalidad del valor público en organizaciones de investigación.

Limitaciones en Efectos Indirectos: Medición insuficiente de spillovers, efectos de red y valor preventivo/disuasorio que constituyen componentes críticos del valor público.

Coordinación Inter-Institucional Deficiente: Falta de frameworks comunes que faciliten coordinación entre organizaciones similares, particularmente problemático en sistemas nacionales de protección.

Inadaptación a Realidades Digitales: Metodologías desarrolladas para contextos analógicos que no capturan adecuadamente valor generado en ecosistemas digitales contemporáneos.

5.4 Conclusiones Prácticas

Para gestores de unidades de inteligencia de mercados, el framework de seis bloques proporciona herramientas estratégicas con valor inmediato:

Gestión de Performance: Identificación sistemática de fortalezas y áreas de mejora mediante criterios objetivos y comparables.

Comunicación de Valor: Estructura comprensible para articular valor organizacional ante audiencias diversas, desde técnicos especializados hasta ciudadanía general.

Justificación Presupuestaria: Evidencia robusta para procesos de asignación de recursos, especialmente crítico en contextos de presión fiscal.

Benchmarking Estratégico: Posibilidad de comparación sistemática con organizaciones similares a nivel nacional e internacional.

5.5 Recomendaciones Estratégicas

Basándose en los hallazgos, se proponen cinco recomendaciones estratégicas para implementación exitosa:

Primera: Adopción gradual mediante pilotaje inicial con métricas simples, escalando progresivamente hacia el sistema integral completo.

Segunda: Inversión en capacity building desarrollando competencias internas en medición de impacto, análisis de redes y evaluación de valor público.

Tercera: Desarrollo de sistemas de información que faciliten captura, análisis y visualización de datos para los seis bloques.

Cuarta: Implementación de procesos participativos involucrando stakeholders clave en definición de indicadores y validación de resultados.

Quinta: Establecimiento de benchmarking continuo con organizaciones de referencia nacional e internacional para aprendizaje comparativo.

5.6 Reflexión Final

La investigación presentada responde a una necesidad crítica en la gestión pública contemporánea: cómo evaluar organizaciones públicas especializadas de manera que capture la complejidad de su contribución social manteniendo accountability democrática. Los seis bloques proporcionan un framework teóricamente fundamentado, metodológicamente riguroso y prácticamente viable para esta challenge.

En el contexto específico de unidades de inteligencia de mercados, este marco resulta particularmente valioso dada la naturaleza especializada de su función, la complejidad de sus productos de conocimiento, y la necesidad creciente de justificar inversión pública en investigación mediante evidencia de valor agregado. La metodología propuesta no solo facilita evaluación rigurosa, sino que contribuye a la modernización del Estado mediante herramientas que balancean autonomía técnica necesaria para investigación de calidad con rendición de cuentas democrática exigible en sociedades contemporáneas.

La contribución fundamental de este trabajo radica en demostrar que es posible desarrollar sistemas de evaluación que sean simultáneamente rigurosos académicamente, útiles para gestores, comprensibles para ciudadanía y adaptables a la diversidad de contextos organizacionales e institucionales en América Latina y más allá.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afonso, A., & St. Aubyn, M. (2019). Economic efficiency and productivity in public sector performance: A systematic review. *Journal of Economic Surveys*, 33(4), 1071-1100.

Amagoh, F. (2016). An examination of the different approaches to understanding public sector performance. *International Review of Public Administration*, 21(4), 306-320.

Anand, S., & Brix, J. (2022). Organizational learning in the public sector: A systematic literature review. *Public Management Review*, 24(9), 1313-1345.

Banco Mundial. (2017). *Impact evaluation in practice* (2nd ed.). World Bank Publications.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Evaluation policy framework: IDB Group*. IDB.

- Benington, J., & Moore, M. H. (Eds.). (2011). *Public value: Theory and practice*. Palgrave Macmillan.
- Bryson, J. M., Sancino, A., Benington, J., & Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value creation. *Public Management Review*, 19(5), 640-654.
- Burdge, R. J., & Vanclay, F. (1996). Social impact assessment: A contribution to the state of the art series. *Impact Assessment*, 14(1), 59-86.
- Busuioc, M., & Lodge, M. (2017). Reputation and accountability relationships: Managing accountability expectations through reputation. *Public Administration Review*, 77(1), 91-100.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2011). Complexity and hybrid public administration—theoretical and empirical challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407-423.
- Cilliers, P. (2001). *Complexity and postmodernism: Understanding complex systems*. Routledge.
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). *Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures*. University of California Berkeley.
- Douglas, S., & Meijer, A. (2016). Transparency and public value—analyzing the transparency practices and value creation of public utilities. *International Journal of Public Administration*, 39(12), 940-951.
- Federal Trade Commission. (2023). *Performance and accountability report fiscal year 2023*. FTC.
- Financial Conduct Authority. (2023). *Outcomes and metrics report 2023*. FCA.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Funck, E. K., & Karlsson, T. S. (2024). Public management paradigm changes and management accounting: A literature review of 25 years of research. *Financial Accountability & Management*, 40(2), 178-201.
- Geraldi, J., Maylor, H., & Williams, T. (2011). Now, let's make it really complex (complicated): A systematic review of the complexities of projects. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(9), 966-990.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- INDECOPI. (2023). *Peer review of consumer policy in Peru*. UNCTAD.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

- King, J., & Hurrell, A. (2024). *Value for investment: A guide to evaluation of value for money*. Verian Group.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Moore, M. H. (2013). *Recognizing public value*. Harvard University Press.
- Moore, M. H. (2021). *Creating public value*. Harvard Kennedy School Executive Education.
- OECD. (2017). *Performance assessment framework for economic regulators*. OECD Publishing.
- OECD. (2019). *Regulatory effectiveness in the era of digitalisation*. OECD Publishing.
- OECD. (2021). *Evaluation criteria for development cooperation*. OECD Publishing.
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387.
- Piening, E. P. (2013). Dynamic capabilities in public organizations: A literature review and research agenda. *Public Management Review*, 15(2), 209-245.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Rogers, P., & Funnell, S. (2011). *Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models*. Jossey-Bass.
- Samset, K., & Christensen, T. (2015). Ex ante project evaluation and the complexity of early decision-making. *Public Organization Review*, 17(1), 1-17.
- SERNAC. (2021). *Peer review of consumer policy in Chile*. UNCTAD.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2023). *Informe de gestión 2023*. SIC Colombia.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thabit, T. H., Al-Aniqa, M. M., & Qureshi, M. I. (2025). Public value(s) governance: A systematic review and framework development. *Public Administration Review*, 85(1), 89-104.
- Torring, J., Andersen, L. B., Greve, C., & Klausen, K. K. (2023). Public governance paradigms: Competing and co-existing. *Cheltenham: Edward Elgar*.
- UNCTAD. (2021). *Voluntary peer review of competition law and policy: Peru*. United Nations.
- Vidal, L. A., Marle, F., & Bocquet, J. C. (2011). Using a Delphi process and the Analytic Hierarchy Process (AHP) to evaluate the complexity of projects. *Expert Systems with Applications*, 38(5), 5388-

White, H. (2009). *Theory-based impact evaluation: Principles and practice*. 3ie Working Paper 3.

World Bank. (2013). *Value-for-money analysis—practices and challenges: How governments choose when to use PPP to deliver public infrastructure and services*. World Bank Publications.