

Factores para el Modelado de Servicios en la Administración Pública (MOSAP)

Factors for Modeling Services in Public Administration (MOSPA)

Fecha de recepción: 21 de mayo de 2018

Fecha de aceptación: 20 de marzo de 2019

*Esteban O. Mora-Martínez**

RESUMEN

Este artículo identifica un conjunto de factores para el Modelado de Servicios en la Administración Pública (MOSAP), que cubre las organizaciones del sector público costarricense de diversa naturaleza jurídica. El análisis se basa en datos de una muestra de n=877 con 83% de personas servidoras públicas y 17% de personas profesionales liberales y de empresa privada, lo que permitió evaluar los factores intrínsecos: motivación, contexto y componentes, además de sus variables asociadas con un modelo hipotético recursivo aplicando SPSS y Lisrel. Los resultados muestran que las implicaciones prácticas pueden ser mayores dentro del Poder Ejecutivo al aprovechar aspectos como la rectoría sectorial y la direccionalidad gubernativa, logrando resultados positivos en las consecuencias del servicio público como incremento en la satisfacción de los usuarios, mejora de la eficiencia y reducción de riesgos reputacionales.

PALABRAS CLAVE: Administración Pública, Costa Rica, Diseño, Modelo de desarrollo, Servicio de utilidad pública.

ABSTRACT

This article identifies a set of factors for Modeling Services in Public Administration (MOSPA), which covers organizations of the Costa Rican public sector of diverse legal nature. The analysis is based on data from a sample of n=877 with 83% of public servants and 17% of liberal professionals and private companies, which allowed to evaluate the intrinsic factors: motivation, context and components, in addition to their associated variables thru a hypothetical recursive model applying SPSS and Lisrel. The results demonstrated that practical implications may be greater within the Executive Power, taking advantage of aspects such as sectoral steering and governmental directionality, achieving positive results in the consequences of public service as an increase in user satisfaction, improvement of efficiency and reduction of reputational risks.

KEY WORDS: Public administration, Costa Rica, Design, Development models, Public services.

* Universidad Estatal a Distancia (UNED), Costa Rica. Correo-e de contacto: esteban.moramartinez@ucr.ac.cr

INTRODUCCIÓN

El diseño y desarrollo de servicios públicos es un fenómeno poco tratado en el ámbito de la Administración Pública costarricense. La investigación, descriptiva, exploratoria y transversal, determina los factores intrínsecos que favorecen el diseño de servicios públicos, así como sus posibles consecuencias. Para ello, se ha aplicado un cuestionario de 62 ítems con muestra $n=877$, de 83% de personas servidoras públicas y 17% de personas profesionales liberales y de empresa privada, para evaluar los factores: motivación, contexto y componentes, y las variables que los integran. Se aplicó un análisis factorial confirmatorio obteniendo un Índice de Bondad del Ajuste de 0.953, un Índice de Bondad del Ajuste Ajustado de 0.916 y un índice de Bondad de Ajuste de Parsimonia de 0.530; estos resultados se contrastaron con consulta a expertos nacionales e internacionales.

La investigación propone un modelo estructural para identificar los factores prioritarios en el diseño de servicios públicos administrativos, industriales-comerciales y asistenciales con capacidad de reaccionar al entorno tanto interno como externo de la organización, lo cual, busca contribuir al debate teórico sobre los elementos que deben considerarse para el diseño de prestaciones públicas con el Modelado de Servicios de la Administración Pública (MOSAP).

El servicio público empieza a estudiarse en Europa con la conformación del Estado-Nación, y se comprende como toda aquella actividad de una colectividad pública que tenga por objeto satisfacer una necesidad de interés general. Estas necesidades están asociadas a condiciones legales, culturales, sociales, económicas y tecnológicas que evolucionan a diferentes ritmos e influyen en la prestación de estos.

Las teorías del Derecho, del Estado y de la Motivación, son algunas de las cuales surgen los factores intrínsecos que inciden en el diseño de los servicios públicos, cuyo resultado esperado es la continuidad, eficiencia y adaptación de estos. Para ello, se explora el diseño de un modelo administrativo de referencia que contribuya al diseño y rediseño de los servicios públicos.

SERVICIO PÚBLICO

El servicio público para Matías (2013) se identifica como elemento fundamental de las finalidades sociales y solidarias que lleva consigo el Estado, apoyadas en el sentir popular y los presupuestos democráticos. Sin embargo, para González y Solís (2001), Jaramillo (2004), y Stiglitz (2010), los cambios económicos, sociales y tecnológicos que influyen en los estilos y calidad de vida de las personas y en su cultura, son más efectivos en el mercado que en el Estado.

En este contexto, Jones y Thompson (1999), Barzelay (2001) y Martínez (2005) sugieren que la Nueva Gerencia Pública (NGP) surgió como un paradigma en las organizaciones del Estado para hacerle frente a la ineficiencia de las políticas públicas en la solución de problemas y en la mejora del desempeño económico de los países. Al respecto, Osborne y Gaebler (1992) ya habían advertido sobre la reinención del Gobierno a través del emprendedurismo como agente de transformación del sector público.

No obstante, para Rauh (2018) la NGP sucumbe ante el Nuevo Servicio Público (NSP), enfoque que visualiza a los ciudadanos como coproductores de políticas junto con el gobierno. Por ello, es razonable la posición de Moore (2006), en cuanto a que el valor público es algo que debe ser consistente con

las necesidades detectadas por la comunidad y que dé respuesta efectiva a las necesidades de los individuos que serán afectados por una iniciativa pública.

Bajo este enfoque, según Burger-Helmchen (2013), aunque los Gobiernos debían hacer grandes esfuerzos para incrementar la participación ciudadana en la definición de los servicios públicos, lo cierto es que la orientación estuvo marcada en la efectividad del mercado como agente generador de riqueza, donde surgieron grandes corporaciones que requerían de servicios públicos que hicieran sostenibles sus operaciones gracias a la economía de la creatividad.

Así Cordella y Paletti (2018) proponen como solución a la creación de valor en los servicios públicos la implementación de estrategias de la lógica del servicio en lugar de la lógica de la producción, con lo cual, se tiene un proceso abierto donde las instituciones co-producen con actores externos, apoyándose de recursos internos y externos, con la plena identificación de los aportes y utilizando la tecnología como habilitadora de esa co-producción.

Se enmarca entonces la problemática de la ineficacia de los servicios públicos para resolver viejos problemas sociales, que podría estar ligada a limitaciones relacionadas con esa participación ciudadana, al diseño de la política pública y a las motivaciones del agente político, lo cual, en su conjunto influye en la agenda política y en las propias instituciones públicas según Kraft y Furlong (2012).

Por ello, para Verschuere et al (2012), Otsuki (2016) y Væggemose et al (2018) indican que en la práctica, organizarse para la co-producción tiene varios desafíos porque los servicios públicos y la sociedad civil utilizan dos lógicas distintas, por un lado, la lógica de los servidores públicos quienes trabajan en un entorno organizativo

burocrático y racional, orientado hacia la previsibilidad, el control y la responsabilidad, con una preferencia dominante por la estabilidad y la continuidad; y por el otro, la lógica de los ciudadanos (voluntarios y organizaciones de la sociedad civil) quienes se basan en una mentalidad de protección, un vínculo emocional y el compromiso de mantener relaciones y responsabilidad mutua.

No obstante, Wang (2014) plantea que el servicio público se puede perfilar a partir del comportamiento en espacios públicos, que puede ser un factor de gran interés para los proveedores de servicios públicos y crear así el máximo beneficio para los usuarios al comprender las emociones, experiencias y preferencias de los usuarios para generar una mejora en el diseño de los espacios y servicios públicos. Por su parte Ohemeng y Grant (2014) posicionan la prestación alternativa de servicios (PAS), la cual conduce a un enfoque mixto para la prestación de servicios, que combina los beneficios de los sectores público y privado.

En este contexto, la prestación de los servicios públicos puede darse por la NRP, el NSP, el uso de la lógica (manufactura/servicio), el espacio público o la PAS, que se ubican entre diseños burocráticos versus modelos más empresariales de privatización y *outsourcing*. Al respecto, todos comparten la necesidad de cómo mejorar la competencia, el ahorro de costos, la eficiencia, la eficacia y la buena gobernanza en la prestación de servicios públicos.

En el caso de Costa Rica, el Servicio Público está definido como “el que por su importancia para el desarrollo sostenible del país sea calificado como tal por la Asamblea Legislativa, con el fin de sujetarlo a las regulaciones de” la Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (Ley No. 7593, Art. 3), es decir, se reconoce

en primera instancia la importancia que tiene el servicio público para el desarrollo sostenible.

La innovación de los servicios públicos

Los servicios susceptibles de innovación según Goñi (2012) cumplen dos condiciones: una relacionada con los aspectos técnicos y otra con la percepción o satisfacción del usuario. Para el caso particular de los servicios públicos, indica que los que serán susceptibles de innovación deben tener los siguientes atributos de forma simultánea:

- *Simplicidad*: facilidad de localización, acceso y recorrido simple en la obtención de un servicio.
- *Rapidez*: reducción del tiempo total para ejecutar un servicio.
- *Seguridad*: eliminación de riesgos presentes o futuros, o inconvenientes en el desarrollo de un servicio, y disponer de una percepción de confidencialidad.
- *Atención*: trato cordial, personalizado y próximo al ciudadano.
- *Comunicación*: mantenimiento de una información constante, veraz, anticipada y adecuada al receptor en su lenguaje, y sobre la evolución de un servicio.

Para Zurbriggen y Lago (2014) los conceptos de innovación social, innovación pública, co-creación, co-producción surgen como categorías emergentes para dar respuestas a nuevos desafíos, básicamente como formas innovadoras de participación que responden a un modelo de gobernanza colaborativa, donde ciudadanos y comunidades desempeñan un papel activo en la co-creación de servicios y políticas públicas.

En ese proceso de innovación desde la perspectiva de gobernanza colaborativa o

relacional, se evidencia que “con las actividades de co-creación desarrolladas con las comunidades se observó un gran interés en participar en proyectos que aportan al desarrollo de su región” (Atuesta *et al*, 2016: 284).

Así, desde la perspectiva de Sørensen y Torfing (2011) el sector público se asocia comúnmente a los silos burocráticos vinculados a las reglas, caracterizados por la burocracia, la inercia y el estancamiento, por lo cual, el concepto de co-creación se asocia con la innovación colaborativa, donde la innovación se define como un proceso intencional y proactivo que implica la generación, adopción y difusión de prácticas de ideas nuevas y creativas, cuyo objetivo es producir un cambio cualitativo en un contexto específico.

Por ende, el proceso de rediseño o adaptación del servicio público es ejecutado en principio por el servidor público, entendido por Guerrero como “aquél que independientemente de su denominación, ya sea funcionario o servidor civil, está normado por un régimen de función pública bajo una ley específica de derecho público o mediante disposiciones equivalentes, y asumen actividades enmarcadas en los intereses primordiales del Estado. No se trata pues de todos los empleados o trabajadores del Estado, sino solamente aquellos que, como funcionarios, desempeñan las funciones esenciales que le atañen al Estado y que, en cada caso, cada Estado extiende o restringe a su arbitrio” (1997: 113).

Además, la historia ha mostrado la posibilidad de innovar la forma de prestar los servicios públicos, ya que, según Galindo y Antúnez (2015) la actividad puede ser cumplida por la propia Administración Pública o por medio de sujetos particulares autorizados por el propio Gobierno, e incluso, mediante una gestión mixta.

El artículo 4 de la Ley General de la Administración Pública (LGAP, Ley No. 6227)

de Costa Rica indica que “La actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal

o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios”. Este enunciado jurídico establece el modelo costarricense de calidad del servicio público, mostrado en la figura 1.

Figura 1

MODELO COSTARRICENSE DE CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO



Fuente: Elaboración propia.

En este contexto, el principio de adaptación busca asegurar la prestación del servicio público en la medida en que obliga a la Administración Pública a actuar rápidamente ante los cambios del entorno, es decir, la innovación es inherente a las prestaciones públicas.

LOS FACTORES DEL DISEÑO DEL SERVICIO PÚBLICO

El estudio se aproximó a los factores prioritarios del diseño de servicios públicos por medio un enfoque mixto y una estrategia secuencial exploratoria (cuantitativa – cualitativa) dirigida

por la siguiente sospecha de investigación (hipótesis): un modelo administrativo de referencia para el diseño de servicios públicos que considere el marco legal, las necesidades sociales cambiantes, la participación ciudadana y empresarial así como las nuevas tecnologías y la motivación para el servicio público, incide en el aumento de la satisfacción de los usuarios y ciudadanos, incrementa la eficiencia del servicio público y disminuye las quejas por un mal servicio público.

Para ello, se adaptó el instrumento de Motivación del Servicio Público (MSP) con 40 ítems a partir de los hallazgos de Perry y Wise (1990), Perry (1996), Alonso y Lewis (2001), Kim (2007), Vandenabeele (2008), Petrovsky

(2009) Kim y Vandenabeele (2010), Perry *et al* (2010), Lynggaard *et al* (2016), Riba y Ballart (2016) y Van Loon *et al* (2016); y se incluyó el instrumento de Diseño de Servicios Públicos (DSP) de 22 ítems con variables e indicadores sobre los elementos del contexto (marco legal, necesidades sociales y empresariales, participación ciudadana, nuevas tecnologías), componentes del diseño de servicios públicos, (legal, socioeconómico, criterio de usuario, oferta-demanda, soporte tecnológico) y consecuencias de la implementación de los servicios públicos (satisfacción, eficiencia y riesgo reputacional). Las variables y los indicadores para determinar los factores prioritarios para el diseño de servicios públicos se muestran en el cuadro 1.

Cuadro 1

VARIABLES E INDICADORES DEL ESTUDIO.

Variables	Indicadores
	MSP 11 La política es sana y transparente.
Atracción hacia la formulación de políticas (FORM)	MSP 15 Respeto a los funcionarios públicos que pueden convertir una buena idea en ley. MSP 22 La conducta ética de los funcionarios públicos es tan importante como la competencia. MSP 27 Me atrae el tira y afloje de la formulación de políticas públicas. MSP 31 Me importan mucho los políticos.
Compromiso con el interés público (COMPR)	MSP 7 La gente se preocupa más por el interés público que por sus propios intereses. MSP 16 Frecuentemente me intereso intensamente por lo que ocurre en mi comunidad. MSP 23 Yo desinteresadamente contribuyo a mi comunidad. MSP 30 El servicio público con sentido es muy importante para mí. MSP 34 Yo preferiría ver a los funcionarios públicos hacer lo que es mejor para toda la comunidad, incluso si esto afecta mis intereses. MSP 37 La obligación del funcionario hacia el público siempre debe estar antes de la lealtad a los superiores. MSP 39 Considero el servicio público mi deber cívico.

Variables	Indicadores
Justicia Social (JSOC)	MSP 18 Creo que hay muchas causas públicas que vale la pena defender.
	MSP 20 Creo que el gobierno pueda hacer mucho para hacer la sociedad más justa.
	MSP 32 Si algún grupo no comparte en la prosperidad de nuestra sociedad, entonces todos estamos en peor situación.
	MSP 33 Estoy dispuesto a usar cada onza de mi energía para hacer del mundo un lugar más justo.
Deber cívico (CIVIC)	MSP 38 No tengo miedo de ir a pelear por los derechos de los demás, incluso si eso significa que voy a ser ridiculizado.
	MSP 14 Cuando los funcionarios públicos hacen juramento de su cargo, creo que aceptan obligaciones que no se espera de los demás ciudadanos.
	MSP 21 Estoy dispuesto a hacer grandes esfuerzos para cumplir mis obligaciones con mi país.
	MSP 25 El servicio público es una de las formas más elevadas de ejercer la ciudadanía.
	MSP 28 Creo que todos tienen un compromiso moral con los asuntos cívicos, no importa lo ocupados que estén.
Compasión (COMPA)	MSP 29 Tengo la obligación de cuidar de los menos favorecidos.
	MSP 35 Para mí, la frase “deber, honor y país” provoca emociones sentidas profundamente.
	MSP 36 Es mi responsabilidad ayudar a resolver los problemas derivados de las interdependencias entre las personas.
	MSP 2 Frecuentemente me siento conmovido por la difícil situación de los desfavorecidos.
	MSP 3 La mayoría de los programas sociales son demasiado vitales para prescindir de ellos.
Compasión (COMPA)	MSP 4 Es difícil para mí para contener mis sentimientos cuando veo a las personas en peligro.
	MSP 8 Para mí, el patriotismo incluye velar por el bienestar de los demás.
	MSP 10 Por lo general pienso en el bienestar de personas que no conozco personalmente.
	MSP 13 A menudo los acontecimientos cotidianos, me recuerdan cuán dependientes somos unos de otros.
	MSP 24 Tengo compasión por las personas necesitadas que no están dispuestos a dar el primer paso para ayudarse a sí mismos.
MSP 40 Hay muchos programas públicos que apoyo de todo corazón.	

Variables	Indicadores
Auto-sacrificio (SACRI)	MSP 1 Hacer una diferencia en la sociedad significa más para mí que los logros personales.
	MSP 5 Creo en poner el deber antes que yo mismo.
	MSP 6 Hacer buenas acciones es definitivamente más importante para mí que estar bien económicamente.
	MSP 9 Mucho de lo que hago es por una causa más grande que yo.
	MSP 12 Servir a los ciudadanos me da una buena sensación incluso si nadie me paga por ello.
	MSP 17 Siento que la gente debería devolver a la sociedad más de lo que obtienen de ella.
Contexto de los servicios públicos (CONTX)	MSP 19 Yo soy una de esas raras personas que se arriesgan a tener pérdidas personales con tal de ayudar a alguien más.
	MSP 26 Estoy dispuesto a hacer enormes sacrificios por el bien de la sociedad.
	DSP 41 Yo creo que constantemente hay reformas legales que mejoran los servicios públicos.
	DSP 42 Yo siempre tengo presente los cambios en las necesidades sociales al ofrecer el servicio público.
	DSP 43 Yo estoy seguro que las personas usuarias están conscientes de la importancia de la participación ciudadana para el diseño de servicios públicos de calidad.
DSP 44 Los empresarios privados solo quieren sacar partido de los servicios públicos.	
DSP 45 La adaptación de los servicios públicos a las necesidades del mercado ocurre con mucha frecuencia.	
DSP 46 Desde que estoy en este trabajo el servicio público no ha variado o ha variado muy poco.	
DSP 47 En la realidad, el servicio público se adapta con frecuencia a los cambios tecnológicos.	

Variables	Indicadores
Componentes del diseño de los servicios públicos (COMPO)	DSP 48 Yo creo que la tecnología influye lo suficiente en los servicios públicos.
	DSP 50 En la práctica, los servicios públicos son estáticos a pesar de las reformas legales que se realizan.
	DSP 52 Los servicios públicos necesariamente se modifican por los cambios en las necesidades sociales.
	DSP 54 Los usuarios casi siempre participan en el diseño de los servicios públicos.
	DSP 56 Cuando ocurre un cambio tecnológico el servicio público se adapta rápidamente.
	DSP 58 Los servicios públicos son modificados constantemente por reformas legales.
Consecuencias del diseño de los servicios públicos (CONSE)	DSP 60 Los cambios en las condiciones socioeconómicas influyen muy poco en la adaptación del servicio público.
	DSP 62 Mucho de lo que hago incide en un cambio en el servicio público.
	DSP 49 La empresa privada al participar en el diseño mejora los servicios públicos.
	DSP 51 Si se aplicaran, los cambios tecnológicos facilitarían los servicios públicos.
DSP 53 Yo me siento motivado porque contribuyo al diseño de servicios públicos.	
DSP 55 Me satisface saber que un servicio público adaptado a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social resuelve los problemas públicos.	
DSP 57 Si las organizaciones aplicaran los cambios legales a sus servicios públicos serían más eficientes y eficaces.	
DSP 59 La falta de adaptación de los servicios públicos incrementa la mala reputación de las instituciones públicas.	
DSP 61 Yo siento que el servicio público que brindamos mantiene la problemática en lugar de resolverla.	

Fuente: elaboración propia con adaptaciones de Perry (1996) y Vandenabeele (2008).

De esta forma, el estudio aplica un método sistemático para comprender los hallazgos empíricos y probar las distintas relaciones en el modelo. Tanto el MSP como el DSP se analizan de manera reflexiva y formativa considerando aspectos teóricos de los modelos teóricos indagados (NGP, NSP, PAS, etc.). El instrumento

se aplicó a profesionales en el área de ciencias económicas (46% mujeres y 54% hombres), con un promedio de 25 años de experiencia en el sector público, donde 57.58% laboran en instituciones del Gobierno Central y del sector descentralizado institucional. Adicional al análisis multivariado se aplicó entrevistas a profundidad

a expertos nacionales e internacionales sobre la prestación de servicios públicos, sus procesos y la innovación de éstos a partir de la co-creación con actores externos.

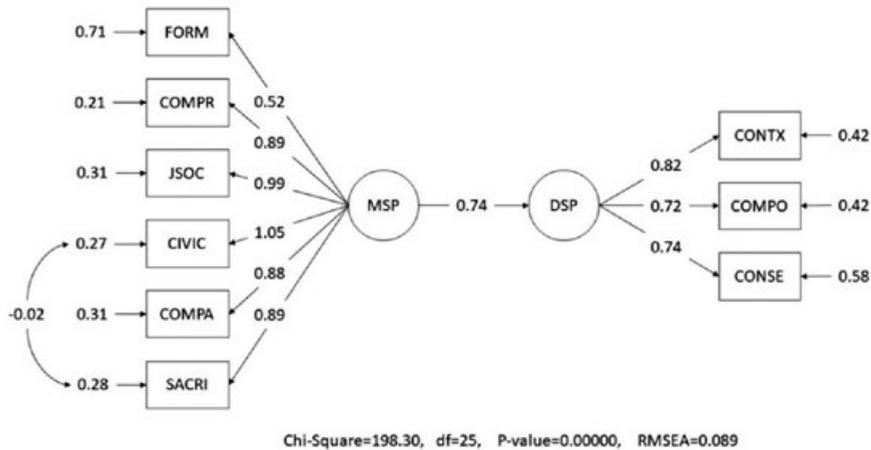
El análisis de datos

Por medio de un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), se procedió a analizar el diagrama conceptual del Modelo Lineal Estructural (MLE) para MSP40 y DSP22 (figura 2). El AFC conduce a

una contrastación de la sospecha de investigación al analizarse la matriz de covarianzas que se utilizó para evaluar el modelo, que junto con la correlación por componente (significativa al nivel 0,01, bilateral), ayuda a establecer la equivalencia de los indicadores. El modelo fue evaluado considerando los siguientes valores: cantidad de variables de entrada: 9, cantidad de Variables Y: 3, cantidad de Variables X: 6, cantidad de variables ETA: 1, cantidad de variables KSI: 1, y cantidad de observaciones: 877.

Figura 2

EVALUACIÓN MODELO MSP DSP, SOLUCIÓN ESTANDARIZADA MLE.



Fuente: elaboración propia.

Con base en estos resultados, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala, por lo cual, con una aproximación liberal, se acepta la validez de MSP, que con el análisis de la varianza total explicada resultan 6 factores, correspondientes con la teoría del

MSP de 6 factores. En el caso del DSP, la varianza total explicada determina 5 factores según se muestra en la tabla 1, en contra de la propuesta de DSP con 3 factores, sin embargo, al ser los Alfa de Cronbach superiores a 0.6 para los tres factores se acepta liberalmente la estructura propuesta.

Tabla 1
ANÁLISIS DE FIABILIDAD

Factor	Alfa de Cronbach	No. Elementos	Media	Varianza	Desviación típica	Casos Válidos
FORM	0,523	5	18,74	24,618	4,962	877
COMPR	0,746	7	31,69	49,085	7,006	877
JSOC	0,747	5	24,18	32,276	5,681	877
CIVIC	0,825	7	32,83	67,573	8,220	877
COMPA	0,811	8	36,79	69,025	8,308	877
SACRI	0,845	8	36,80	69,159	8,316	877
CONTX	0,626	7	27,85	53,715	7,329	877
COMPO	0,628	8	30,69	59,740	7,729	877
CONSE	0,670	7	33,72	55,075	7,421	877

Fuente: elaboración propia.

El cálculo estadístico permite medir los valores estimados de los efectos de las variables en el modelo por medio de la evaluación de los parámetros que caracterizan a la población a través de la muestra, por lo que “si ésta representa fielmente a la población, se asume que el estadístico representa bien el parámetro. Para que los valores estimados en un modelo sean aceptables, estos deben tener una carga $\geq 0,07$ ” (Escobedo *et al*, 2016: 19). Dichos resultados se presentan a continuación y muestran los resultados obtenidos con *Lisrel* de los estadísticos de bondad del ajuste (*Goodness-of-Fit Statistics*):

- Índice de Bondad de Ajuste (*Goodness of Fixed Index, GFI*): es un estadístico de prueba sugerido por Jöreskog y Sörbom (1986), que señala la variabilidad explicada por el modelo, sus valores oscilan entre 0 (pobre ajuste) y 1 (perfecto

ajuste). Valores superiores a 0.9, indican un buen ajuste. Resultado obtenido: $GFI = 0.953$.

- Índice de Bondad de Ajuste Ajustado (*Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI*): Jöreskog y Sörbom (1986) explican que se ajusta el índice GFI por los grados de libertad del modelo propuesto y del modelo nulo, por lo cual, en la experiencia práctica, valores superiores a 0.9 son indicativos de un buen ajuste del modelo a los datos. Resultado obtenido: $AGFI = 0.916$
- Índice de Bondad de Ajuste de Parsimonia (*Parsimony Goodness of Fit Index, PGFI*): Escobedo *et al* (2016) indican que es un índice que constituye una modificación del GFI y considera los grados de libertad disponibles para probar el modelo. Las magnitudes consideradas aceptables se encuentran en el rango de 0.5 a 0.7. Resultado obtenido: $PGFI = 0.530$

En cuanto a los indicadores, Chi Cuadrado (Chi-Square), Grados de Libertad (df), Significación estadística (*P-value*) y Raíz cuadrada del error

medio cuadrático (*RMSEA*) que se muestran en la parte inferior de la figura 2 se deben de interpretar de manera conjunta (Jöreskog y Sörbom, 1986), así el $\text{Chi}^2 = 198.30$ debe ser el menor posible mientras que $\text{RMSEA} = 0.089$ debe ser menor a 0.05, el $\text{P-value} = 0.00000$ debe ser menor o igual 0.05, ya que, si $\text{p-value} \leq 0.05$ existe correlación entre las variables estudiadas, por lo que se

confirma la sospecha de investigación. En el caso de los grados de libertad, $\text{df} = 25$, este representa el número de valores que pueden ser asignados de forma arbitraria, antes de que el resto de las variables tomen un valor automáticamente. En la tabla 2 se resumen los resultados estadísticos del modelo por medio de las medidas de bondad de ajuste obtenidas mediante *Lisrel*.

Tabla 2

MEDIDAS DE BONDAD DE AJUSTE.

Medida	Valor	Escala	Resultado
GFI	0,953	$\text{GFI} \geq 0,9$	Aceptable
AGFI	0,916	$\text{AGFI} \geq 0,9$	Aceptable
PGFI	0,530	$0,5 \geq \text{PGFI} \geq 0,7$	Aceptable
Chi Square	198,3		Bajo
p-value	0,00000	Si $\text{p} \geq 0.05$ no hay correlación Si $\text{p} \leq 0.05$ existe correlación	Aceptable
RMSEA	0,089	$\text{RMSEA} \leq 0,06$	Bajo

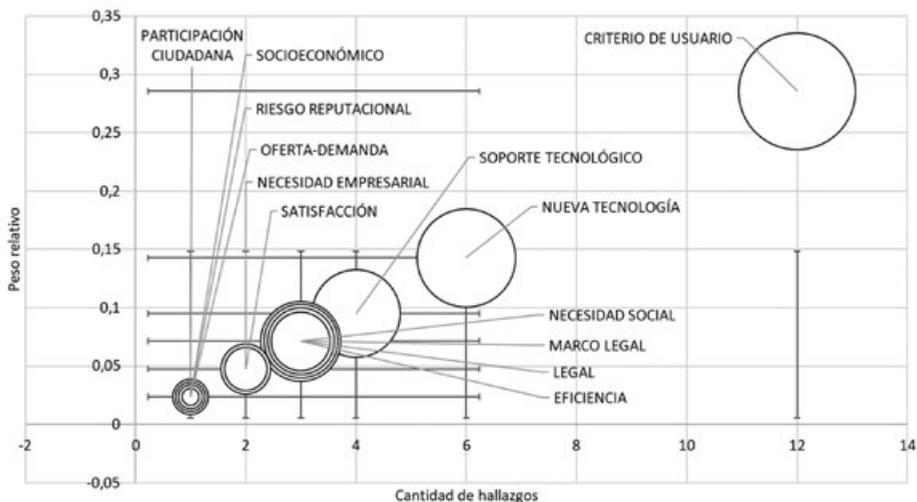
Fuente: elaboración propia.

Los resultados tienen estadísticas de ajuste apropiadas, por lo que el modelo es aceptable. En este caso, dado que el valor $\text{p-value} \leq 0.05$ y el *RMSEA* es ligeramente superior a 0.06 en el modelo general se rechaza la hipótesis nula (H_0) es decir, aquella en la que se asegura que los dos parámetros analizados son independientes uno del otro. Es decir, se verifica la hipótesis alternativa (H_1) entendida como aquella en la que se asegura que los dos parámetros analizados sí son dependientes (Escobedo et al: 2016).

Desde el punto de vista cualitativo, el criterio de usuario es la sub-categoría más referida por los entrevistados, misma que pertenece a los componentes por considerar para el diseño de servicios públicos, razón por la cual se le asigna el mayor de los pesos relativos (0.28 en gráfico 1). Le sigue la sub-categoría de nueva tecnología, es decir, a los elementos de contexto, lo que coincide con la previsión legal del artículo 4 de la LGAP, generándose un peso de 0.14, prácticamente la mitad del peso con respecto al criterio de usuario.

Gráfico 1

SUB-CATEGORÍAS SEGÚN CANTIDAD DE HALLAZGOS Y PESOS RELATIVOS.



Fuente: elaboración propia.

El análisis de reducción de segmentos arroja que dentro del soporte tecnológico y las nuevas tecnologías resulta muy importante que se considere el tema de los procesos por su significancia particular dentro de la estructura de la Administración Pública costarricense. Si bien existe un marco legal definido, la toma de decisiones para generar los mecanismos de operación de las instituciones del sector público también implica la definición de procesos que trasciendan las rutinas institucionales, faciliten los trámites, prevea los cambios estructurales y se tenga claridad en cuanto a las metas y tipo de medios que se requieren para cumplir los mandatos legales.

LOS FACTORES PRIORITARIOS

El diseño de un servicio público nace de la identificación de una necesidad social, que es gestionada por una determinada institución y distribuida por esta a un grupo de población meta. Tales características del servicio público permiten definir, junto con los hallazgos cuantitativos y cualitativos, un conjunto de factores prioritarios para el diseño de servicios públicos, a saber:

- 1) **Elementos del contexto:** se enmarca en la necesidad por la que surge un servicio público; es el primer factor y se relaciona con la conceptualización del

servicio público, por lo tanto, debe responder a las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuál es la necesidad social identificada y por qué surge?
- b. ¿Cuál es el marco legal fundamental en el que se sustenta el derecho humano a ser resuelto por el servicio público?
- c. ¿Existe un sector (conjunto de instituciones) que esté resolviendo parte de la necesidad o al menos aspectos relacionados?
- d. ¿Cuál es el grado de participación ciudadana del grupo de personas que serían beneficiadas con el servicio público y qué hay que hacer para movilizarlas?
- e. ¿Qué relación tiene la necesidad social con las necesidades empresariales de tal forma que se contribuya en la solución?
- f. ¿Qué nuevas tecnologías pueden facilitar el diseño y desarrollo del servicio público?

2) Componentes del diseño de servicios públicos: en este nivel existen instituciones públicas responsables como: a) la que brinda el servicio (i.e.: Banco de Costa Rica), y b) el ente responsable de la supervisión de la calidad y pertinencia del servicio (i.e.: Superintendencia General de Entidades Financieras), sea un órgano contralor, superintendente o autoridad reguladora, ya que, si bien la que brinda el servicio establece la forma en que se hace, los supervisores establecen rangos o bandas de aceptación para la calidad del mismo, lo que supone un segundo factor con preguntas a responder como:

- a. ¿Qué ley y reglamento aplica la organización pública para producir el servicio público?
- b. ¿Cuáles son las restricciones socioeconómicas en que debe operar el servicio público?
- c. ¿Cómo se incorpora el criterio de usuario en el diseño del servicio público?

- d. ¿Cuáles son los niveles de oferta-demanda para producir el servicio público en función de parámetros de costo-efectividad social?
- e. ¿Qué soporte tecnológico requiere el diseño, la producción y la prestación del servicio público?

3) Consecuencias de la implementación de los servicios públicos: el tercer factor está relacionado con la distribución del bienestar social, es decir, con la socialización del servicio público, su integración y articulación en procesos económicos, productivos, industriales y sociales; con implicaciones prácticas sobre indicadores de producción, calidad, pertinencia, oportunidad, riesgo, entre otros, caracterizados por preguntas como las siguientes:

- a. ¿Cuál es el grado de satisfacción que existe en los beneficiarios, usuarios y destinatarios del servicio público?
- b. ¿En qué medida se logran cumplir los objetivos y metas previstas por la organización prestadora del servicio público en función de la oferta-demanda evaluada con un criterio de eficiencia?
- c. ¿Cuál es la probabilidad de ocurrencia del riesgo reputacional a partir de los resultados de la producción del servicio público y de la satisfacción y eficiencia con respecto a la prestación?

Los factores establecidos proponen la transición de una Administración Pública inmersa en lo micro analítico, básicamente a nivel de organización y métodos de trabajo, hacia un esquema de macro análisis, basado en la productividad y eficiencia. Asimismo, otorgan un espacio para el liderazgo y la visión política que propicien el rediseño de los servicios públicos.

Por lo anterior, los elementos del contexto proveen de crisis dinamizadoras que conducen a cambios en patrones socioeconómicos y que sirven como disparadores de adaptaciones parciales en procesos administrativos o rediseños organizacionales que tienen incidencia en la eficiencia de las prestaciones, es decir, a nivel de componentes del diseño de servicios públicos.

La necesidad de ejercer procesos de control sobre el diseño, producción y prestación de servicios públicos puede verse acompañada de criterios para reforzar el principio de adaptación del servicio público, medido en las consecuencias del servicio en términos de satisfacción, eficiencia y riesgo reputacional. El requerimiento de medir constantemente y evaluar la prestación y el servicio es impostergable.

Los factores antes enunciados están acompañados por variables a considerar, tales como: alcance temporal, calidad, cliente (beneficiario, usuario, destinatario), co-creación (participación ciudadana y colaboración empresarial), competitividad, controles (seguimiento y evaluación), costos, derechos humanos, directrices (principio de dirección gubernativa), eficiencia, entorno, modelo país, necesidades (sociales y empresariales), planificación, prospectiva y procesos (nacionales, sectoriales, organizacionales).

EL MODELO

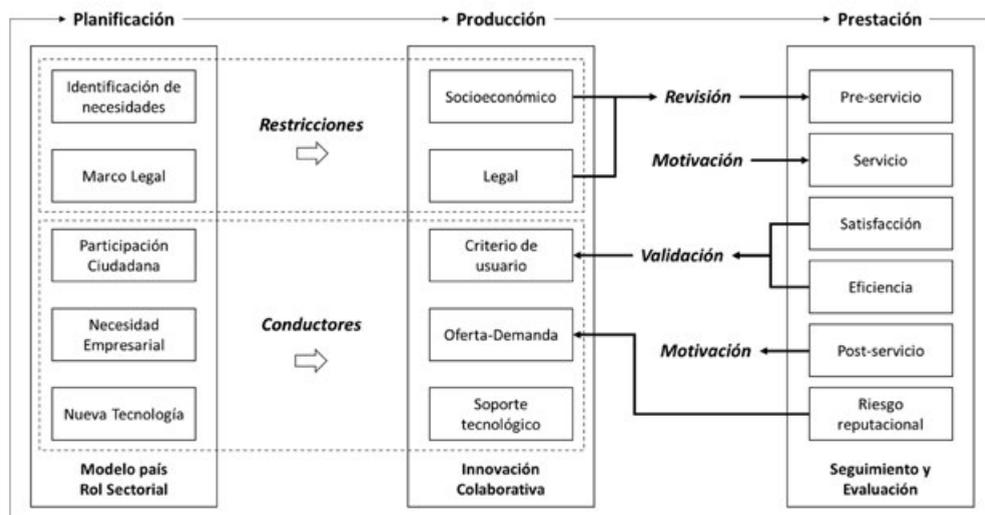
El diseño y desarrollo de servicios públicos considera que los servicios públicos surgen de problemas complejos y necesidades sociales, económicas y tecnológicas identificables, por lo cual puede planificarse, producirse, prestarse y adaptarse

por medio de un modelo lineal, y reconoce esa realidad como compleja, multidimensional y no estructurada, agregando posibles variaciones dentro de esa linealidad, denominadas restricciones y conductores, e incorpora en la secuencia de análisis que los responsables de la planificación determinan los elementos del problema y contribuyen a la producción de las especificaciones del servicio público para resolver el problema complejo, ya sea en el marco sectorial o institucional con procesos de co-creación.

La prestación del servicio, por lo tanto, es una solución viable del problema complejo que, por medio de los controles y las mediciones, se adapta constantemente para brindar los resultados esperados, esto, según lo previsto en el artículo 4 de la LGAP. El MOSAP (figura 3) es un modelo mediante el cual se identifican los requerimientos (necesidades, requisitos legales, participación y tecnologías) considerados en un primer nivel conceptualización de la necesidad (planificación) dentro de un entorno macro y meso (modelo país y roles sectoriales, respectivamente), y se transforman en un servicio público por medio de: i) las restricciones socioeconómicas y legales definidas, y ii) el criterio de usuario, la determinación de la oferta-demanda y el soporte tecnológico como conductores en el desarrollo del servicio, en un segundo nivel de responsabilidad institucional con innovación colaborativa, es decir, donde servidores públicos, ciudadanos y otras partes interesadas co-crean o adaptan un servicio público; lo que conduce a un tercer nivel de prestación del servicio público (administrativo, industrial-comercial o asistencial) que supone el seguimiento y evaluación del servicio y de los servidores públicos.

Figura 3

MOSAP: MODELADO DE SERVICIOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Fuente: elaboración propia.

Entre la producción y la prestación del servicio público existen dos puntos de control de alta relevancia para el desempeño del servicio: el primer control es la revisión, que consiste en la implementación de mecanismos que constaten que el pre-servicio cumpla con las especificaciones legales y técnicas (socioeconómicas) para brindar el servicio en condiciones de continuidad, eficiencia y adaptación. El segundo control es la validación, que implica realizar mediciones de eficiencia y satisfacción cuyos puntos de referencia son los criterios de los usuarios estimados en el segundo nivel (producción).

El modelo también incluye la medición de la motivación para el servicio público en espacios específicos: 1) durante la implementación del servicio, lo que permitirá conocer la situación de los colaboradores con respecto a los factores atracción hacia la formulación de políticas, compromiso con el interés público,

justicia social, deber cívico, compasión y auto-sacrificio; 2), una vez convertido en operaciones rutinarias de la organización, para identificar las variables generen afectaciones directas en el desempeño del servicio y que impacten negativamente en la organización, es decir, con la materialización del riesgo reputacional, mismo que podría asociarse a malas estimaciones de la oferta-demanda.

El ciclo de planificación – producción – prestación, se cierra con la incorporación de la adaptación en el MOSAP, de tal forma que, tanto los mecanismos de control, como el nivel seguimiento y evaluación que contempla el modelo, funjan como generadores de evidencia para la toma de decisiones que propicie cambios en el servicio público, es decir, el modelo por sí mismo plantea la adaptación en el servicio a partir de la realimentación que genera las mediciones realizadas durante el nivel de prestación.

Orientaciones prácticas para su implementación

El modelo estructural para identificar los factores prioritarios en el diseño de servicios denominado MOSAP (Modelado de Servicios de la Administración Pública), se implementa desde una perspectiva práctica, a partir de la adecuada definición de las necesidades identificadas, una revisión exhaustiva del marco legal, la habilitación de los mecanismos formales para la participación ciudadana y empresarial, y con las nuevas tecnologías disponibles para la captura de datos, su procesamiento, operación y toma de decisiones. Así, las principales orientaciones para la implementación del MOSAP son:

1. Determine el problema público a resolver.
2. Establezca los elementos de entrada que requiere el servicio público (definición de insumos).
3. Estudie el marco normativo directo e indirecto que motive o sustente la prestación del servicio público.
4. Describa todos los elementos involucrados en la planificación del servicio público, así como sus especificaciones técnicas.
5. Detalle el modelo país (situaciones macro y meso) así como las orientaciones de la gestión pública para el desarrollo.
6. Defina el sector institucional y el conjunto de organizaciones públicas que proveen servicios públicos similares o complementarios al que satisface la necesidad (real o percibida) identificada.
7. Establezca la red de actores involucrados (públicos, privados, ciudadanos, etc.).
8. Determine la participación ciudadana y empresarial para el diseño del servicio a partir de la selección de los grupos más representativos que deben participar en la producción.
9. Identifique las tecnologías (en uso y nuevas) que facilitan la consecución del servicio público.
10. Defina, en conjunto con los actores seleccionados, los objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo que debe cumplir el servicio público.
11. Establezca las restricciones socioeconómicas, legales y de otra índole que afecten la producción del servicio público.
12. Determine las diferencias para la provisión del servicio entre zona urbana y rural.
13. Verifique que los elementos de entrada contemplan poblaciones en condiciones de equidad y de acceso a servicios.
14. Valore los resultados de servicios públicos similares o complementarios por medio del criterio de usuario para potenciar acciones y tomar medidas correctivas en la producción del servicio público; adicionalmente, defina medidas de satisfacción y eficiencia.
15. Determine la oferta-demanda en función de la población beneficiaria identificada y la capacidad instalada de la organización prestadora del servicio. Considere niveles locales y nacional, así como rural y urbano. También, identifique la probabilidad de ocurrencia de riesgos reputacionales.
16. Genere espacios de trabajo neutrales, que favorezcan la co-creación con los actores y la innovación colaborativa.
17. Detalle el servicio (producto) así como los servicios complementarios (sub-productos) que resulta del proceso de diseño y co-creación.
18. Verifique que el producto y sub-productos cumplen con los elementos de entrada y las especificaciones técnicas establecidas al inicio del diseño y durante la co-creación.
19. Analice el servicio antes de su prestación (pre-servicio) por medio de la revisión comparativa entre la necesidad identificada y las características legales y socioeconómicas definidas para el diseño.
20. Mida el grado de motivación para el servicio público que tienen los servidores públicos y aplique medidas

para lograr la estimulación hacia un servicio de excelencia.

21. Estudie de forma sistemática (seguimiento) y esporádica (evaluación) los resultados de la eficiencia y la satisfacción en la prestación del servicio por medio de los indicadores de corto, mediano y largo plazo definidos con el criterio de usuario. Utilice esta información para aplicar medidas correctivas o adaptar el servicio a las nuevas circunstancias según corresponda al plazo de estudio.
22. Mida nuevamente el grado de motivación para el servicio público y compare resultados con la medición inicial. Revise la estimulación y aplique variaciones para lograr la excelencia en el post-servicio.
23. Establezca la materialización de los riesgos reputacionales ocasionados por el desempeño en el servicio público. Por medio de las medidas definidas en la oferta-demanda valore la situación y genere acciones correctivas.
24. Realice un ejercicio de realimentación a partir de los puntos de control (revisión y verificación) con los co-creadores del servicio y defina las medidas de adaptación que requiere el servicio público revisando el ciclo planeación – producción – prestación.
25. Cerciórese a haber documentado cada una de las orientaciones anteriores, así como sus resultados.

Dichas orientaciones prácticas tienen como fin que el responsable del diseño del servicio público identifique nuevas oportunidades y tecnologías para la Administración Pública, de tal manera que remoce los servicios con mejores prácticas, satisfaga a los beneficiarios, usuarios o destinatarios y trabaje en un ambiente de innovación colaborativa con enfoque multidisciplinario, por lo cual, el MOSAP contribuye al establecimiento de una estrategia del servicio público basada en el ciclo planificar – producir – prestar – adaptar.

CONCLUSIONES

Los servicios públicos se producen en contextos sociales, económicos, tecnológicos y culturales en continua evolución, por lo cual, deben reconocerse principios fundamentales del servicio público que incluyen la eficacia, eficiencia, simplicidad, celeridad de la organización y función administrativas, todos, desde el punto de vista de las Ciencias de la Administración, medidas de desempeño del servicio.

La presente investigación logró determinar los factores intrínsecos que favorecen el diseño de servicios públicos en Costa Rica a partir de un enfoque mixto (cuantitativo – cualitativo) secuencial exploratorio, en el cual se demostró la relación de asociación entre la motivación para el servicio público y el diseño de servicios públicos, logrando proponerse un modelo definido como MOSAP, Modelado de Servicios de la Administración Pública, mismo que se fundamenta en:

- Existe correlación entre las variables estudiadas de la motivación para el servicio público, por lo que se confirma la hipótesis que los parámetros analizados son dependientes.
- La participación de la empresa privada en el diseño contribuye en la mejora de los servicios públicos.
- La aplicación de cambios tecnológicos facilita la producción y prestación de los servicios públicos.
- La motivación está asociada a la contribución en el diseño de servicios públicos.
- La adaptación a cambios en el régimen legal o en la necesidad social resuelve los problemas públicos y, a su vez, genera satisfacción.
- Las organizaciones que aplican cambios legales incrementan la eficiencia y eficacia en los servicios públicos.

- La adaptación de los servicios públicos provoca una mejora en la reputación de las instituciones públicas.
- La atracción hacia la formulación de políticas y el compromiso con el interés público, junto con las variables del contexto y los componentes del diseño tienen un efecto positivo sobre las consecuencias del diseño del servicio público.
- La atracción hacia la formulación de políticas conduce a consecuencias positivas en el servicio público.
- El compromiso con el interés público aumenta la satisfacción y la eficiencia en el servicio público, y disminuye el riesgo reputacional de las instituciones públicas.
- Las consecuencias positivas en los servicios públicos se ven influenciadas por la adaptación a los cambios tecnológicos y socioeconómicos.
- El criterio de usuario y el análisis de la oferta-demanda contribuyen a la mejora en el servicio público.

El MOSAP es entonces un modelo mediante el cual se identifican los requerimientos considerados en un primer nivel de conceptualización de la necesidad (planificación) dentro de un entorno macro y meso; y se transforman en un servicio público por medio de las restricciones y los conductores para el desarrollo, en un segundo nivel de responsabilidad institucional con innovación colaborativa, es decir, donde servidores públicos, ciudadanos y otras partes interesadas co-crean o adaptan un servicio público; lo que conduce a un tercer nivel de prestación del servicio público (administrativo, industrial-comercial o asistencial) que supone el seguimiento y evaluación del servicio y de los servidores públicos.

Esto tiene niveles de control como la revisión y verificación, que ocurren en momentos

diferentes e incluso, puede ser realizado por terceras partes para lograr una imparcialidad en los hallazgos. El modelado incluye el estudio de la motivación para el servicio público y esto conduce a un mejor servicio y post-servicio.

El MOSAP aprovecha el modelo de calidad del servicio público vigente para el caso costarricense que está compuesto por los criterios: continuidad, eficiencia, igualdad en el trato y adaptación según el artículo 4 de la LGAP en un marco superior de principios rectores o fundamentales.

Por ello, esta investigación contribuye al debate teórico sobre los factores intrínsecos que deben considerarse para el diseño de servicios públicos y proyecta cómo un modelo administrativo de referencia para servicios públicos administrativos, industriales-comerciales y asistenciales tiene capacidad de reaccionar al entorno tanto interno como externo de la organización pública, aportando a enfoques como la nueva gerencia pública, el nuevo servicio público, el uso de la lógica (manufactura/servicio), el espacio público y la prestación alternativa de servicios.

Se estima que la estructura organizacional pública de Costa Rica, así como su marco normativo se ve complementado con el Modelado de Servicios de la Administración Pública, dado que cierra la brecha relacionada con la fijación de precios y tarifas, la elaboración e implementación de la mejora regulatoria con un enfoque hacia la simplificación de los trámites, y la vigilancia del cumplimiento del derecho que asiste a las personas usuarias de recibir respuesta pronta a gestiones referidas a servicios, presentadas ante las organizaciones que los brindan. Es decir, el MOSAP es apto para realizar innovaciones del servicio público con alto desempeño en los resultados al incorporar un ciclo de planificación – producción –

prestación – adaptación, o sea, una secuencia generada en un modelo lineal.

Por ende, el diseño de servicios públicos exige la entrega de resultados de políticas públicas y representa la demanda de los ciudadanos sobre la efectividad de los mecanismos de esas políticas (i.e. programas y proyectos específicos), por lo que el gobierno al trabajar dentro de su capacidad y con los recursos disponibles, puede satisfacer tales demandas basado en la evidencia aportada por la co-creación con la ciudadanía. En términos administrativos las instituciones públicas cumplirían con sus objetivos de ley, desde la perspectiva económica la asignación de los recursos se realizaría con sentido de oportunidad, y desde el enfoque social el Estado ofrecería los servicios según las preferencias del consumidor-ciudadano.

REFERENCIAS

1. Alonso, Pablo y Lewis, Gregory B. (2001), “Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector”, en *American Review of Public Administration*, 31, pp. 363-380.
2. Asamblea Legislativa (1978), *Ley No. 6227 Ley General de Administración Pública y sus reformas*, San José.
3. Asamblea Legislativa (1996), *Ley No. 7593 Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y sus reformas*, San José.
4. Atuesta Venegas, María del Rosario, Ceballos Moncada, Andrés Felipe y Gómez Alvis, Rodrigo (2016), “Co-creación como metodología para la apropiación social de la ciencia y la tecnología (ASCYT) del recurso agua. Caso Urabá-Antioqueño- Colombia”, en *El Ágora USB*, Vol. 16, núm.1, pp. 277-286.
5. Barzelay, Michael (2001), “La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros)”, en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 19, pp. 1-35.
6. Burger-Helmchen, Thierry (2013), *The Economics of Creativity: Ideas, Firms and Markets*. United Kingdom, Routledge.
7. Cordella, Antonio y Paletti, Andrea (2018), “ICTs and value creation in public sector: Manufacturing logic vs service logic”, en *Information Polity*, vol. 23, núm. 2, pp. 125-141. DOI: 10.3233/IP-170061.
8. Escobedo Portillo, María Teresa; Hernández Gómez, Jesús Andrés; Estebané Ortega, Virginia y Martínez Moreno, Guillermina (2016), “Modelos de Ecuaciones Estructurales: Características, Fases, Construcción, Aplicación y Resultados”, en *Ciencia & Trabajo*, año 18, núm. 55, pp. 16-22.
9. Galindo Rodríguez, Yomisel y Antúnez Sánchez, Alcides F. (2015), “El servicio público en Cuba. Una visión hacia la actividad del empresario mercantil en la actualización del modelo económico”, en *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*. jul-dic2015, Vol. 15, núm. 25, pp. 115-130.
10. Goñi, Juan (2012), *Mentefactura: El cambio del modelo productivo. Innovar sobre intangibles del trabajo y la empresa*. España, Ediciones Díaz de Santos.
11. González, Alfonso y Solís, Manuel (2001), *Entre el desarraigo y el despojo*. Costa Rica, EUCR.
12. Guerrero, Omar (1997), *Principios de Administración Pública*. Colombia, ESAP. Disponible en: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO->

- [6-Principios-de-la-Admon-Publica.pdf](#) consultado el 19 de mayo de 2018
13. Jaramillo, Juan (2004), *La evolución de la cultura: de las cavernas a la globalización del conocimiento*. Costa Rica, EUCR.
 14. Jones, Lawrence R. y Thompson, Fred (1999), “Un modelo para la nueva gerencia pública: lecciones de la reforma de los sectores público y privado”, en *Reforma y democracia*, 15, pp. 233-276.
 15. Jöreskog, Karl G. y Sörbom, Dag (1993), *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
 16. Kim, Sangmook y Vandenabeele, Wouter (2008), “Measuring Public Service Motivation: Developing an Instrument for International Use”. Paper prepared for presentation at the annual conference of the European Group for Public Administration, Toulouse, France, September 8-10, 2010. Disponible en: <https://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/toulouse/Kim&Vandenabeele2010.pdf> consultado el 19 de mayo de 2018.
 17. Kraft, Michael E. y Furlong, Scott R. (2012), *Public Policy: Politics, Analysis, and Alternatives*. Sixth Edition, United States of America, SAGE.
 18. Lynggaard, Mikkel, Pedersen, Mogens Jin y Andersen, Lotte Bøgh (2016), “Exploring the Context Dependency of the PSM–Performance Relationship”, en *Review of Public Personnel Administration*, vol. 38, núm. 3, pp. 332-354.
 19. Martínez, José (2005), “Nueva gerencia pública: Análisis comparativo de la administración estatal en México”, en *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, vol. 12, núm. 39, pp. 13-49.
 20. Matías, Sergio (2013), “La Teoría del Servicio Público y las Telecomunicaciones”, en *Revista Diálogos de Saberes*, núm. 38, pp. 43-62.
 21. Moore, Mark H. (2006), “Creando valor público a través de asociaciones público-privadas”, en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 34, pp. 1-22.
 22. Mora-Martínez, Esteban (2017), “Servicio público: construcción del objeto”, en *Administrar Lo Público IV*, Compilación, pp. 106-117.
 23. Ohemeng, Frank L. K. y Grant, John K. (2014), “Neither public nor private: The efficacy of mixed model public service delivery in two Canadian municipalities”, en *Canadian Public Administration*, vol. 57, núm. 4, pp. 548-572. DOI: 10.1111/capa.12090.
 24. Osborne, David y Gaebler, Ted (1992), *Reinventing Government*. United States of America, Addison-Wesley Publ.
 25. Otsuki, Kei. (2016), “Infrastructure in informal settlements: co-production of public services for inclusive governance”, en *Local Environment*, vol. 21, núm. 12, pp. 1557-1572. DOI: 10.1080/13549839.2016.1149456.
 26. Perry, James L. y Wise, Lois R. (1990), “The Motivational Bases of Public Service”, en *Public Administration Review*, vol. 50, núm. 3, pp. 367-373.
 27. Perry, James (1996), “Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity”, en *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, vol. 6, núm. 1, pp. 5-22.

28. Perry, James L., Hondeghem, Anne y Wise, Lois R. (2010), "Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future", en *Public Administration Review*, pp. 681-690.
29. Petrovsky, Nicolai y Ritz, Adrian (2014), "Public service motivation and performance: a critical perspective", en *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, vol. 2, núm. 1, pp. 57-79, DOI: <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2013-0020>.
30. Rauh, Jonathan (2018), "Ethics Problems in the New Public Service: Back to a Service Ethic?", en *Public Integrity*, vol. 20, núm. 3, pp. 234-256, DOI: <https://doi.org/10.1080/10999922.2017.1381541>
31. Riba, Clara y Ballart, Xavier. (2016), "La motivación para el servicio público de los altos funcionarios españoles: medida y efectos", en *Revista Española De Investigaciones Sociológicas*, núm. 154, pp. 65-82. DOI: <https://doi.org/10.5477/cis/reis.154.65>
32. Sørensen, Eva y Torfing, Jacob (2011), "Enhancing collaborative innovation in the public sector", en *Administration & Society*, vol. 43, núm. 8, pp. 842-868.
33. Stiglitz, Joseph. (2010). *Cómo hacer que funcione la globalización*. España, Taurus.
34. Van Loon, Nina, Kjeldsen, Anne Mette, Andersen, Lotte Bøgh, Vandenabeele, Wouter y Leisink, Peter (2016), "Only When the Societal Impact Potential Is High? A Panel Study of the Relationship Between Public Service Motivation and Perceived Performance", en *Review of Public Personnel Administration*, vol. 38, núm. 2, pp. 1-28.
35. Væggemose, Ulla; Ankersen, Pia Vedell; Aagaard, Jørgen y Burau, Viola (2018), "Co-production of community mental health services: Organising the interplay between public services and civil society in Denmark", en *Health & Social Care in the Community*, vol. 26, núm. 1, pp. 122-130. DOI: 10.1111/hsc.12468.
36. Vandenabeele, Wouter (2008), "Government calling: public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice", en *Public Administration*, vol. 86, núm. 4, pp. 1089-1105. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00728.x>
37. Verschuere, Bram; Brandsen, Taco y Pestoff, Victor (2012), "Co-production: The State of the Art in Research and the Future Agenda", en *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, vol. 23, núm. 4, pp. 1083-1101.
38. Wang, Sheng-Ming (2014), "Public service space remodeling based on service design and behavioral maps", en *Journal of Industrial and Production Engineering*, vol. 31, núm. 2, pp. 76-84, DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/21681015.2014.887595>
39. Zurbriggen, Cristina y González Lago, Mariana (2014), "Innovación y co-creación. Nuevos desafíos para las políticas públicas", en *Revista de Gestión Pública*, vol. 3, núm. 2, pp. 329-361.