



Revista Colombiana de Ciencias Administrativas

ISSN: 2711-0931

ISSN-L: 2711-0931

rcca@sanmateo.edu.co

Fundación Universitaria San Mateo

Colombia

DE ANGELIS, CRISTIANO

Propuesta para la transición de la Nueva Gestión Pública al Nuevo Servicio Público tras el Brexit: un intento de reducir el número de guerras desde la integración de la sociedad en los proyectos públicos

Revista Colombiana de Ciencias Administrativas,
vol. 7, núm. 2, 1-41, 2025, Octubre-Marzo 2026

Fundación Universitaria San Mateo
Bogotá, Colombia

DOI: <https://doi.org/10.52948/rcca.v7i2.1254>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=776383916002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante

Infraestructura abierta no comercial propiedad de la academia

Propuesta para la transición de la Nueva Gestión Pública al Nuevo Servicio Público tras el Brexit: un intento de reducir el número de guerras desde la integración de la sociedad en los proyectos públicos

Proposal to Change from New Public Management to New Public Service After the Brexit: An Attempt to Reduce the Number of Wars Through the Insertion of Society in Public Projects

CRISTIANO DE ANGELIS

Skema Business School
Francia

cristiano.deangelis@skema.edu
<https://orcid.org/0000-0002-8025-7871>

<https://doi.org/10.52948/rcca.v7i2.1254>

Artículo de investigación

Recepción: 16 de septiembre de 2025

Aceptación: 27 de octubre de 2025

Resumen

El Acuerdo de Retirada firmado entre la Unión Europea y el Reino Unido (referéndum de 2016 y avances decisivos en 2018) abrió el camino para la transición del modelo inglés de Administración Pública llamado Nueva Gestión Pública (NPM, del inglés *New Public Management*) al modelo estadounidense Nuevo Servicio Público (NPS, del inglés *New Public Service*) con el fin de frenar el crecimiento del comunismo a través de gobiernos autoritarios. Según diversos académicos, la NPM ha generado altos niveles de corrupción (aislamiento del conocimiento en la cúpula de la administración pública, junto con el gobierno). El NPS transforma las estructuras de poder existentes y promueve una distribución más equitativa del conocimiento y la toma de decisiones. En busca de novedad y originalidad, este artículo propone una revisión del modelo NPS a través de prácticas de creación e intercambio de conocimiento (Gestión del Conocimiento [GC]), así como de análisis del conocimiento (Inteligencia Organizacional [IO]) y prácticas de aplicación (Inteligencia Cultural [IC]). El trabajo concluye que la GC, la IO y la IC son los elementos que faltan para que la NPS sustituya a la NGP, ya que reduce drásticamente la avalancha de información

y aporta conocimiento colectivo relevante, especialmente para las políticas públicas que impactan directamente en la relación entre el gobierno, las empresas y la sociedad. Por tanto, reduce los elementos más débiles del capitalismo: la corrupción y la sobrecarga de información sin el conocimiento adecuado, causada por los gigantes “estadounidenses”.

Palabras clave: corrupción; inteligencia cultural; gobernanza compartida; cambio cultural; participación popular.

Abstract

The Withdrawal Agreement concluded between the European Union and the United Kingdom (2016 referendum and 2018 decisive progress) opened space to change from the English model of Public Administration (New Public Management [NPM]) to the American model (New Public Service [NPS]) to reduce the growth of communism via authoritarian governments. According to several scholars, the NPM has generated elevated levels of corruption (isolation of the knowledge in the top of the public administration along with government). The NPS changes the existing power structures and promotes a more equitable distribution of knowledge and decision-making. For novelty and originality, this article proposes a review of the NPS model through knowledge creation and sharing practices (Knowledge Management [KM]), as well as knowledge analysis (Organizational Intelligence [OI]) and application practices (Cultural Intelligence [CI]). The work concludes that KM, OI and CI are the missing elements for NPS to replace NPM as it drastically reduces the avalanche of information and brings relevant collective knowledge, especially for public policies that directly impact the relationship between government, companies and society and therefore reduce the weakest elements of the capitalism : corruption and the overload of information without proper knowledge, caused by the “American” Giants.

Keywords: Corruption; cultural intelligence; shared governance; cultural change; popular participation.

Introducción

Bryson et al. (2014) concluyeron que académicos y profesionales públicos están logrando importantes avances teóricos, prácticos y operativos en el desarrollo de un nuevo enfoque de la

administración pública como alternativa a los enfoques anteriores. Sin embargo, es necesario profundizar en este proceso para que el nuevo enfoque sea ampliamente comprendido, apreciado y utilizado para promover importantes valores públicos que la administración pública tradicional y la Nueva Gestión Pública (NPM) han subestimado.

Las culturas egocéntricas con mayor acceso al conocimiento, como Inglaterra, precursora de la NPM, tienen más dificultades para aceptar un modelo colaborativo de administración pública como el propuesto en este artículo: el Nuevo Servicio Público (NPS) (Denhardt y Denhardt, 2003). Así, este problema cultural se analiza detalladamente en este trabajo. La principal conclusión es que el bajo nivel de inteligencia cultural en los países colonizados por Inglaterra, basado en el conocimiento y no en la inteligencia (aplicación del conocimiento), conduce a la dependencia económica, como en el caso de las relaciones de Canadá con Estados Unidos y de Nueva Zelanda con Australia, además de las de Nigeria con Sudáfrica. Por lo tanto, el modelo NPS aporta nuevos conocimientos (sociedad civil organizada) a la administración pública, lo que mejora su aplicación, considerando el uso de prácticas de Gestión del Conocimiento (GC) e Inteligencia Organizacional (IO).

Esta investigación busca reducir la brecha de conocimiento existente en los artículos sobre administración pública, analizando las implicaciones culturales, sociales, políticas y económicas de la adopción de la NGP, un modelo propuesto por Margaret Thatcher en 1980 (thatcherismo). Es ampliamente utilizado en la mayoría de los países, aprovechando la buena relación de Thatcher con Ronald Reagan (Partido Republicano de EE. UU.); se extendió a lo largo de generaciones y hoy se refleja en la intersección de decisiones entre el presidente Donald Trump y el rey Carlos III.

El Acuerdo de Retirada celebrado entre la Unión Europea y el Reino Unido establece los términos de la retirada ordenada del Reino Unido de la UE, de conformidad con el artículo 50 del Tratado de la Unión Europea. La salida de Inglaterra de la Comunidad Europea se justificó ante el pueblo inglés como la mejor manera de dejar de apoyar la cultura latina de distracción, pero el impulso provino de la familia real inglesa y su relación con India, Francia, México, China y Rusia, en ese orden.

Este importante hallazgo (hecho) resalta la necesidad de unificar la técnica (administración pública) y la política (gobierno); por tanto, un nuevo modelo de administración pública, que transite del modelo inglés (NPM) al estadounidense (NPS) (de Angelis, 2013a). El surgimiento de la reforma de la administración pública, mediante la consideración de la participación popular, se

basa en los altos niveles de corrupción y la escasa efectividad de varios proyectos públicos en Brasil, en particular aquellos que impactan a la propia sociedad, además, por supuesto, de la crisis económica pos-covid y el estallido de guerras que afectaron a todos los países. Recientemente, Alemania descubrió que la covid-19 se creó en un laboratorio (la Operación Saarema descubrió que el virus fue manipulado en el Instituto de Virología de Wuhan)¹. El actual modelo inglés la NPM resultó ineficaz a la hora de imitar al sector privado, buscando más competencia que colaboración.

Surge entonces el modelo estadounidense de Denhardt y Denhardt (2003): el NPS; conocido como modelo participativo al demostrar la importancia del conocimiento colectivo en la acción gubernamental. Denhardt y Denhardt (2007) sugieren que la coproducción en una comunidad se basa en la confianza mutua, la cooperación y la responsabilidad compartida. En el Nuevo Servicio Público, ciudadanos y administradores comparten la responsabilidad y trabajan juntos para implementar programas. En el proceso, los ciudadanos aprenden más sobre el gobierno, así como en el sentido contrario. El rol del servidor público se convierte en facilitar y fomentar dicha participación, contribuyendo al desarrollo de las capacidades de los ciudadanos.

Un excelente ejemplo de compromiso social se presenta en las diversas actividades y publicaciones de la red Civicus. Etiopía ha recibido una atención interesante desde que el actual presidente, Abiy Ahmed, Premio Nobel de la Paz en 2019, lideró una masacre étnica en el país contra el Frente de Liberación del Pueblo Tigray (TPLF). Se estima que hasta 600.000 personas murieron en el conflicto y más de dos millones fueron desplazadas (United States Holocaust Memorial Museum, s.f.).

Lamentablemente, hay más partidarios de participar en proyectos y programas para mejorar la calidad de vida en Nueva York, en lugar de pensar en soluciones para el fin del exterminio de personas inocentes en Etiopía. Más allá de considerar la participación y la coproducción como estrategias para aumentar la eficiencia y la eficacia de los gobiernos, presupone una comprensión amplia de la democracia como práctica y ejercicio capaz de transformar la administración pública y sus relaciones con la sociedad (Ansell, 2011; Frega, 2019; Shields, 2003, como se citó en Andion, 2023). Este trabajo revisa la literatura sobre modelos de administración pública y propone la GC y la IC como herramientas para la transición de la NGP a la NPS.

El trabajo se divide en cuatro secciones. La primera muestra la transición del modelo burocrático al modelo de la NGP. La segunda la transición de la NGP a la NPS. La tercera presenta

la metodología del estudio. A su vez, la cuarta utiliza la IC y la GC para el modelo de participación popular (NPS).

El modelo de la Nueva Gestión Pública (NPM): el aislamiento del conocimiento en la cúpula gubernamental

Según la investigación existente en administración pública, se identifican tres modelos destacados de gestión pública: el burocrático, el de la NPM y el participativo (basado en redes de colaboración). Cada uno es relevante en diversos contextos económicos, sociales y políticos (de Angelis, 2013b).

La burocracia se convirtió en el modelo de gestión fundamental para la mayoría de las organizaciones durante el siglo XX, alineándose con las diversas necesidades empresariales de la era industrial. La uniformidad de las normas, las rutinas y la definición regulatoria de las tareas contribuyeron a que los procesos fueran más predecibles, reduciendo las influencias externas y fomentando una falsa sensación de confianza gubernamental. Osborne y Gaebler (1992), basándose en las enseñanzas de Max Weber, describen los gobiernos burocráticos tradicionales como estructuras centralizadas y jerárquicas, a menudo criticadas por ser despilfarradora, ineficiente y demasiado lenta para adaptarse. El énfasis del modelo burocrático en la previsibilidad y la seguridad surgió de una desconfianza fundamental en la naturaleza humana, lo que condujo a prácticas rígidas, corporativismo, excesiva concentración en la toma de decisiones y formalismo, rasgos que obstaculizaron la innovación.

Los defensores del modelo de la NGP argumentan que el sistema burocrático weberiano es inflexible, lento e ineficiente, y no satisface las demandas públicas (Larbi, 1999). La principal motivación para la transición de la burocracia a la NGP en la década de 1980 fue abordar la baja calidad de los servicios públicos. Margaret Thatcher, una destacada defensora de la NGP, convenció a los gobiernos de que imitar las prácticas del sector privado era la solución a la ineficiencia burocrática. Según Stewart y Walsh (1992), la NGP introdujo prácticas impulsadas por el mercado en la administración pública para reducir la centralización, la jerarquía, la lentitud y los malos resultados característicos del modelo burocrático. Al enfatizar la competitividad y la eficiencia, la NGP buscó reemplazar la estructura burocrática tradicional por un modelo basado en prácticas empresariales.

Lapiente y van de Walle (2000) explican que las reformas de la NGP han implicado, entre otros, dos cambios visibles: la incorporación de prácticas del sector privado al funcionamiento interno de las administraciones públicas y la organización externa de estas como *cuasi mercados* (Dunleavy y Hood, 1994). Las primeras reformas de la NGP se llevaron a cabo en países anglosajones, en particular el Reino Unido y Nueva Zelanda, aunque se extendieron rápidamente por todo el mundo, con mayor prominencia en las democracias avanzadas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (Clifton y Díaz-Fuentes, 2011).

Kajimbwa (2013) descubrió que las características de la NGP varían ampliamente; resalta a Schedler y Proeller (2002), quienes destacan la vasta literatura sobre los modelos y herramientas de la NGP. McCourt (2011), Cheung (2011) y la OCDE (2010) realizan observaciones similares. De esta amplia investigación, se pueden extraer cinco características clave de la NGP: (1) la desregulación y la descentralización de la gestión y las finanzas; (2) la creación de agencias autónomas y organismos de privatización a partir de los departamentos gubernamentales tradicionales; (3) una transición hacia la evaluación del desempeño basada en resultados y la gobernanza contractual; (4) la introducción de mecanismos de competencia y mercado en el sector público; y (5) el uso más amplio de las asociaciones público-privadas y las estrategias de privatización. De Angelis (2015) explica que el modelo de la NGP surgió en la década de 1980 en el Reino Unido con la idea de que el sistema burocrático era insuficiente y necesitaba modernizarse mediante técnicas del sector privado. La NGP se fundamenta en la teoría de la elección racional y la teoría principal-agente, centrándose en las motivaciones individuales y la toma de decisiones racional. Se esperaba que los administradores públicos aumentaran la rendición de cuentas y el rendimiento, reestructuraran las entidades burocráticas, redefinieran las misiones, optimizaran los procesos y descentralizaran la toma de decisiones. Este cambio buscaba generar confianza en los métodos del mercado y en los principios del racionalismo económico.

En consecuencia, la NGP está estrechamente vinculada a la teoría de la elección pública, que postula que todo comportamiento humano está impulsado por el interés propio. En este modelo, la administración pública se considera una empresa, con énfasis en la eficiencia y la racionalidad, a menudo a expensas del bienestar y la eficacia de la comunidad. El enfoque de la elección pública aboga por la privatización para reducir el tamaño del gobierno, una característica clave de la NGP en sus etapas iniciales. Diniz (2000) señala que el diseño institucional de la NGP ha propiciado un mayor aislamiento de los responsables de la toma de decisiones, fomentando prácticas

personalistas. La concentración del conocimiento en la cúpula gubernamental se ha vinculado a un aumento de la corrupción. Los críticos de la NGP destacan su tendencia a desmoralizar al sector público y argumentan que las diferencias entre ambos sectores son demasiado grandes para que las prácticas empresariales se apliquen eficazmente (Larbi, 1999; Boston et al., 1996). En particular, la privatización bajo la NGP se ha vinculado a un mayor clientelismo y corrupción (Samaratunge et al., 2008).

El clientelismo, en este contexto, se refiere a relaciones de intercambio asimétricas caracterizadas por transacciones políticas. Estas dinámicas comprometen la ética y la moralidad del modelo de la NGP. El sector privado, al igual que el Estado, busca servir al cliente para obtener ganancias, pero en la NGP no existe una relación beneficiosa entre el Estado y la sociedad; el enfoque se centra únicamente en minimizar los costos (eficiencia) y maximizar los ingresos. Esta falta de responsabilidad social en la relación entre el Estado y el mercado resulta en un deterioro de los estándares éticos, favoritismo y codicia (Sposito, 2015).

Si bien la NGP se presenta como un enfoque integral para mejorar los servicios públicos, los críticos argumentan que crea un conflicto fundamental entre los objetivos de equidad y eficiencia, lo que pone en entredicho la coherencia de los valores administrativos (Hood, 1991). Asimismo, si bien la administración burocrática es centralizada y autoritaria, el enfoque de gestión empresarial de la NGP se basa en creencias neoliberales de racionalidad absoluta. La reforma del Estado, bajo la NGP, se centra en redefinir el rol del Estado, pasando de la supervisión directa del desarrollo económico y social a la promoción y regulación de dicho desarrollo. Implica fortalecer las funciones de regulación y coordinación, y descentralizar progresivamente las funciones ejecutivas hacia los niveles municipales para la prestación de servicios.

Sin embargo, la descentralización no se ha desarrollado como se esperaba debido a desafíos políticos y culturales, en particular la desconfianza en la naturaleza de los servidores públicos y el control político sobre la administración pública. Además, el control basado en resultados ha dado lugar a programas y acciones innecesarios o duplicados. De hecho, varios países democráticos miden el impacto de los proyectos mediante el concepto de eficacia en lugar de efectividad, debido a que el líder del proyecto puede solicitar la contratación de más miembros (más apoyo político) a través de la medición de resultados.

Según Christensen y Laegreid (2008) y Lorenz et al. (2024), el modelo de NGP se basa en gran medida en la centralización del poder y el conocimiento en la cúpula de la administración pública (técnica) y el gobierno (política).

Wang y Ran (2025) presentan dos tipos de empoderamiento, vertical y horizontal, centrados en la transferencia de poder del gobierno municipal a los gobiernos distritales y subdistritales, y en la distribución del poder entre la ciudadanía y los distintos niveles de gobierno. Observamos que ni el empoderamiento vertical ni el horizontal por sí solos proporcionaron eficazmente servicios públicos a los residentes. Fueron los efectos interactivos de ambos tipos de empoderamiento los que hicieron que estos nuevos proyectos de infraestructura comunitaria fueran eficaces, eficientes y equitativos.

Esto se debe a que el poder de la ciudadanía local, ya sea explícito o implícito, en última instancia une estos dos empoderamientos hacia el objetivo de la prestación de servicios públicos. Conway et al. (2002) explicaron que Estados Unidos promovió una serie de requisitos como condición necesaria para el desarrollo económico, conocidos como el Consenso de Washington, cuyos principios básicos –articulados en una triple lógica: desregular, liberalizar y privatizar– se aplicaron de forma casi dogmática en Argentina durante el gobierno de Carlos Menem desde 1989. Así, en la década de 1990 se consolidó el modelo neoliberal y se transformó la estructura económica nacional, restaurando el tejido social y generando una profunda deslegitimación política, lo que derivó en la inevitable implosión del modelo en la crisis multidimensional de 2001.

De igual manera, el proceso de privatización se llevó a cabo dentro de una estructura de múltiples irregularidades y la acción estatal –a través de decisiones políticas– fomentó la formación de monopolios y oligopolios que constituían uno de los atractivos centrales del negocio de la privatización. Conglomerados empresariales formados por grandes grupos económicos locales (socios estatales desde 1976), que se han asociado con empresas y representantes de la banca extranjera, conformando grupos de poder con gran capacidad para la planificación económica y política (Voronov, 2003).

Dagnino (2004) critica la NGP por descuidar la participación pública en la formulación de políticas. La sólida relación entre el gobierno y el sector privado, sumada a la falta de participación social, fomenta la corrupción. El énfasis de la NGP en la reducción de la burocracia y los costos ha resultado en una mayor discreción para los gerentes en la toma de decisiones; sin embargo, sin la

capacitación suficiente, estos gerentes a menudo siguen un enfoque burocrático, en lugar de convertirse en líderes colaborativos.

La NGP busca mejorar la eficiencia y la eficacia de la administración pública, pero la ineficiencia y la ineficacia en la práctica desafían la relación entre el gobierno, la administración pública y la sociedad. Los proyectos ineficientes que exceden los costos e incumplen los objetivos socavan la eficacia, que se mide por su impacto en la sociedad. La eficacia, basada en el conocimiento colectivo de la sociedad (según el modelo NPS), no solo mejora la eficiencia al eliminar acciones innecesarias, sino que también fortalece la calidad de los servicios públicos.

En conclusión, si bien la NGP se centra en la eficiencia y los resultados mensurables, tiende a pasar por alto la eficacia en un sentido social más amplio. La importancia de incorporar las aportaciones de la sociedad y centrarse en los resultados colectivos es crucial para lograr una verdadera eficacia en la administración pública.

El modelo de la NGP busca mejorar la eficacia y la eficiencia de la administración pública. Sin embargo, la ineficiencia y la ineficacia inherentes a muchos proyectos basados en la NGP socavan la relación entre el gobierno, la administración pública y la sociedad. Cuando los proyectos exceden los límites presupuestarios (ineficiencia) y no cumplen los objetivos y metas (ineficacia), el impacto general disminuye, ya que la propia sociedad evalúa la eficacia de los servicios públicos.

En este contexto, la eficacia integra los tres pilares de la GC (sistemas, procesos y personas) y los tres pilares de la IC (estrategia, previsión y acción). Este enfoque enfatiza la evaluación colectiva de la calidad de los resultados y la necesidad de acciones públicas específicas. Lograr la eficacia mediante el conocimiento colectivo de la sociedad, como lo ejemplifica el modelo del NPS, también puede contribuir a la eficiencia al reducir costes mediante la eliminación de acciones innecesarias. Este punto se analizará con más detalle en la siguiente sección.

Es fundamental comprender el impacto de la cultura en la aplicación práctica de la NGP. Por ejemplo, algunos países de África exigen un alto nivel de interacción entre los diferentes sectores de una organización pública. Para ellos, el líder debe ser “humanizado y eficaz” en el logro de objetivos en entornos colaborativos y con propósito, autonomía, dominio, iniciativa, misión y visión del mundo, en lugar de una concentración extrema y procedimientos y normas. Por otro lado, la estructura de los gobiernos que han adoptado la NGP hasta la fecha no ha permitido que las demandas de la sociedad se incorporen a las agendas del sector público.

Según Kajimbwa (2013), la implementación de la NGP en los países africanos parece prometedora, respaldada por algunos casos modestos que destacan sus ventajas. La literatura muestra que Ghana y Tanzania se encuentran entre los países africanos que aplicaron el modelo de la NGP y se beneficiaron modestamente de las reformas de gobernanza. Cabe destacar que Ghana y Tanzania aplicaron positivamente reformas de gobernanza que adoptaron un enfoque más participativo, flexible y voluntario.

De la Nueva Gestión Pública (NPM) al Nuevo Servicio Público (NPS)

Esta transición entre el modelo inglés (NPM) y el modelo estadounidense (NPS) es bastante difícil debido a que la mayoría de los investigadores abogan por la continuidad de la NPM debido a la cultura política de que el sector público es ineficaz y, por lo tanto, debe seguir los principios del sector privado. En ese contexto los proveedores deberían ofrecer incentivos de alto nivel a los contratistas privados para que logren la máxima calidad al menor precio (Shleifer, 1998).

También hay investigadores que abogan por el modelo pos-NPM, con un mayor grado de centralización, considerando la prestación de servicios públicos como un negocio (Lorenz et al., 2024), incluso con el surgimiento de nuevas guerras en diversas partes del mundo (el superpoder militar de un gobierno sobre las empresas y las sociedades), lo que continúa la estrategia china de crear la covid-19 para silenciar a la sociedad y las empresas. Algunas organizaciones explicitan sus modelos de negocio y utilizan el concepto de modelo de negocio como una “abstracción conceptual” (Foss y Saebi, 2018, p. 10) de sus modelos de negocio para “planificar, estructurar, comunicar y analizar” su negocio (Palmié et al., 2021, p. 2). Otras organizaciones, en cambio, operan tácitamente con modelos de negocio (Morris et al., 2005).

El concepto de modelo de negocio tiene sus raíces en las empresas corporativas que buscan generar ganancias (Teece, 2010) y operan en entornos competitivos (Ranerup et al., 2016). Sin embargo, no se limita a las empresas privadas con fines de lucro (Osterwalder y Pigneur, 2010). Dado que la creación, entrega y captura de valor mediante la orquestación de servicios no es una actividad exclusiva de las empresas con ánimo de lucro, tanto académicos como profesionales han reconocido su utilidad para iniciativas sin ánimo de lucro, así como para organizaciones públicas (Kaplan, 2011; Osterwalder y Pigneur, 2010; Wiprächtiger et al., 2019).

Según Acker et al. (2018), la atención se ha centrado en las fuentes y el valor de las conexiones políticas corporativas. Una de las fuentes de conexión más analizadas, especialmente

en EE.UU., son las donaciones políticas corporativas. Dichas donaciones representan una proporción significativa de la financiación política en EE. UU. y existe una creciente evidencia de que contribuyen al valor corporativo. Por ejemplo, Cooper et al. (2010) concluyen que las donaciones corporativas a candidatos y partidos políticos afectan tanto a la rentabilidad de las acciones como a la rentabilidad futura (Claessens et al., 2008; Akey, 2015). Estos políticos se aprovechan de este dinero procedente de la corrupción (la gran proximidad entre los sectores público y privado, modelada por la NPG) para avanzar en el ámbito militar, transformando rápidamente el capitalismo en comunismo, liderado por China, con el apoyo principalmente de Rusia e India.

La pos-NPG representa una reafirmación de los antiguos valores de la administración pública, así como un intento de remediar algunas de las tendencias desintegradoras asociadas con la NPG, y no un abandono de las reformas de la NPG. Por lo tanto, la pos-NPG es más un complemento que una alternativa a la NPG. Complementa la especialización, fragmentación y mercantilización características de las reformas de la NPG con mayor coordinación, centralización y capacidad de colaboración (Christensen y Laegreid, 2008). Por tanto, se debería hablar más de continuidad que de una ruptura clara entre la NPG y las reformas pos-NPG (Gill, 2011). Tras el declive de los modelos burocráticos y de la NPG, el sector público de los países desarrollados experimentó diversas transformaciones, intentando adaptarse a un entorno cada vez más incierto, dinámico y complejo mediante nuevos modelos de gestión (de Angelis, 2015). Christensen y Laegreid (2007) observan que estos nuevos modelos provienen de diversas tradiciones, a veces mezclándolas, y pueden influir significativamente en el flujo de conocimiento disponible para la toma de decisiones.

Según Bryson et al. (2014), está surgiendo un nuevo movimiento de administración pública que trasciende la administración pública tradicional y la Nueva Gestión Pública. Este nuevo movimiento responde a los desafíos de un mundo interconectado, multisectorial y sin un responsable absoluto, y a las deficiencias de los enfoques previos de la administración pública. En este nuevo enfoque, cobran importancia valores que van más allá de la eficiencia y la eficacia, y en especial los valores democráticos. El gobierno desempeña un papel fundamental como garante de los valores públicos, pero tanto los ciudadanos como las empresas y las organizaciones sin ánimo de lucro también son importantes como agentes activos en la resolución de problemas públicos.

Stoker (2006) ha propuesto la “gestión del valor público” como un nuevo paradigma más adecuado para la gobernanza en red que la administración pública tradicional o la Nueva Gestión Pública. De este modo, va más allá del enfoque principal de Moore, centrado en los gestores públicos en la cima de la burocracia pública, prestando servicios u obligaciones, para centrarse en las relaciones y la gobernanza interorganizacionales e intersectoriales en red. Stoker argumenta que la administración pública tradicional y la Nueva Gestión Pública no están a la altura de la gestión en un entorno público en red, pero solo considera vagamente cómo los líderes y gestores, en casos específicos, lograrían eficiencia, rendición de cuentas y equidad, junto con valores democráticos más amplios (Williams y Shearer, 2011; O’Flynn, 2007).

Tampoco explica cómo los líderes y gestores deberían afrontar una democracia con problemas de baja participación electoral, un gobierno dividido, intereses organizados contrapuestos y concepciones contrapuestas sobre lo que podría ser el valor público en cualquier situación (Davis y West, 2009; Jacobs, 2014). Smith (2004), por ejemplo, cree que un enfoque en el valor público permite integrar debates sobre valores, instituciones, sistemas, procesos y personas. También permite vincular perspectivas desde diferentes perspectivas analíticas, como las políticas públicas, el análisis de políticas, la gestión, la economía y la ciencia política.

El auge de los modelos de gobernanza basados en redes, como el gobierno en red (Goldsmith y Eggers, 2004), el conjunto (Bogdanor, 2005) y el de la era digital (Dunleavy et al., 2008) ha fomentado una mayor participación ciudadana a través de tecnologías que apoyan el intercambio de conocimiento. Si bien la colaboración en red ha generado eficiencia colectiva – mediante la reducción de los costos de transacción y una innovación más rápida –, estas redes de gobernanza también han generado grandes cantidades de información, lo que genera nuevas incertidumbres y complejidades. El aumento de información a menudo resulta en una pérdida de enfoque y la falta de resultados satisfactorios (van Wart et al., 2012).

La transición del modelo de la NGP a modelos participativos basados en redes, como el NPS, especialmente después de pandemias y guerras, pasó sin integrar prácticas de GC e IC. En la NGP, los gobiernos tienen dificultades para articular la estrategia (qué hacer y por qué), la planificación (cómo hacerlo) y la gestión (cómo evaluar las acciones y mejorar el desempeño gubernamental).

Para evitar la transición al NPS, el modelo de la NGP se enfrenta a una cantidad abrumadora de información, la subestimación del capital humano, la falta de aprovechamiento del conocimiento

colectivo y la falta de resultados efectivos. Esto a menudo beneficia a los políticos y funcionarios públicos a expensas de la sociedad. Dichos comportamientos están estrechamente vinculados a la falta de inteligencia espiritual –en particular, la visión colectiva a nivel macro–, que se ve obstaculizada por una cultura de explotación que fomenta relaciones de ganar-perder.

Wang y Ran (2025) destacan las formas de coproducción ciudadana en China; debido a que, en los países comunistas, estas iniciativas pueden no captar plenamente las dinámicas contenciosas que ocasionalmente surgen en contextos donde las políticas estatales y los intereses ciudadanos divergen. Asimismo, la creación de comunidades empoderadas, en este contexto, depende más de la organización y la participación de la propia sociedad que del apoyo del gobierno o del sector privado. Sin embargo, esto requiere inversión en educación y una comprensión más amplia del panorama político, lo que, en última instancia, depende de la capacidad de la sociedad para evitar interpretaciones erróneas de los escenarios políticos y sus actores clave.

La idea central de la reforma de la administración pública reside en concienciar a las organizaciones públicas sobre la importancia de la colaboración: compartir conocimientos y experiencias, como se observa en el modelo NPS. Este cambio implica abandonar el modelo competitivo de NGP, que prioriza las ganancias sobre el interés público.

Comparación entre la Nueva Gestión Pública (NPM) y el Nuevo Servicio Público (NPS)

En la Tabla 1 a continuación se presenta una comparación entre los modelos NGP y NPS. Así, se suele incluir una tabla que describe las diferencias clave entre NGP y NPS. Las áreas clave podrían incluir: enfoque en la eficiencia frente a la colaboración, dependencia de métodos impulsados por el mercado frente a la creación de valor público, toma de decisiones centralizada frente a la descentralizada, y rendición de cuentas centrada en el individuo frente a la responsabilidad social colectiva.

Modelo NGP	Modelo NSP
Eficiencia (enfocada en la productividad y la reducción de costos)	Efectividad (enfocado en las personas y en el impacto sostenible del resultado)
Visión unitaria del Estado	Visión macro colaborativa
Visión empresarial y competencia	Coproducción del bien público
Administración pública neoliberal (cliente-ciudadano)	Administración pública neosocial (ciudadana colaborativa)
Hombre económico-racional	Hombre social-espiritual

Control basado en el cumplimiento de normas y procedimientos	Conocimiento, valores, supremacía del interés público
Gestión (política de puestos)	Liderazgo compartido

Tabla 1. Diferencias entre el modelo NPM y el modelo NPS

Transición de la Nueva Gestión Pública (NGP) al Nuevo Servicio Público (NPS)

Como se muestra en la Tabla 1, la transición del modelo de NGP al modelo de NPS implica una transformación significativa en el enfoque de la administración pública. Esta incluye pasar de la competencia a la colaboración, de la gestión aislada al liderazgo compartido y de una visión unitaria a corto plazo a una visión colectiva a largo plazo. Además, el enfoque pasa de centrarse en la producción hacia las personas y sus contribuciones para lograr resultados positivos y sostenibles.

Andion (2023) aclara que la gobernanza compartida, si bien importante, no es la panacea que resuelve todos los problemas de la democracia. No surge de un proceso carente de confianza mutua o conflicto, como muchos teóricos podrían sugerir. Además, la gobernanza no surge simplemente de que el Estado abra "ventanas de oportunidad" para que la sociedad coproduzca políticas públicas ni de la conectividad e interfaz inherentes de las redes, en contraposición a las estructuras jerárquicas. El deseo de escuchar la voz de la gente suele surgir cuando el gobierno enfrenta crisis de gobernanza (falta de apoyo social) o de gobernabilidad (falta de apoyo dentro del propio gobierno).

Es importante destacar que la intención no es reemplazar el modelo de la NGP por el modelo del NPS, sino complementarlo. El enfoque del primero en los principios del sector privado ha dejado un legado que debe abordarse. No solo es posible, sino deseable, conciliar los aspectos competitivos de la NGP con los principios colaborativos del NPS, integrando la eficiencia (minimización de costos) con la eficacia (maximización de resultados, con enfoque en el público objetivo) y combinando al hombre económico-racional con el hombre social-espiritual.

El modelo del Nuevo Servicio Público (Denhardt y Denhardt, 2003) busca avanzar en esta comprensión de la administración pública, acortando la distancia entre estos modelos en competencia. Según Garson y Overman (1983), la administración pública es un campo interdisciplinario que capta las tensiones entre las orientaciones racionales e instrumentales (que buscan aumentar la eficacia y la eficiencia) y las orientaciones políticas (que se centran en los valores y promueven el interés público). La primera parte de esta definición se alinea con los

objetivos de los modelos burocráticos y la NGP, mientras que la segunda mitad, que enfatiza los valores y el interés público, se alinea con el modelo de la NPS.

Según Andion (2012), la NPS no solo busca mejorar el desempeño del Estado en la prestación de servicios públicos, sino que también busca crear nuevos patrones de relación entre el Estado y la sociedad, promoviendo la coproducción del bien público. Esto contrasta con los enfoques estado-céntricos y de la NGP. Denhardt (2012) sugiere que la racionalización de la sociedad bajo la NGP condujo a una situación en la que valores humanos como la libertad, la justicia y la igualdad dejaron de ser centrales para la acción pública, siendo reemplazados por análisis de costo-beneficio y cálculos de medios-fines. En contraste, el modelo NPS desafía el enfoque de acción racional de la NGP al inspirarse en perspectivas de la fenomenología, la teoría social crítica y el posmodernismo.

Denhardt (2012) argumenta además que la vida en el mundo posmoderno debería resaltar la interdependencia entre ciudadanos y administradores, fomentando un diálogo público más productivo. Este diálogo contribuye a establecer la legitimidad de la burocracia pública, garantizando que la administración pública responda a las necesidades y preocupaciones de la sociedad.

Denhardt y Denhardt (2007) afirman que el modelo NPS supera las limitaciones burocráticas del modelo tradicional al enfatizar la relación basada en la confianza entre la administración pública (la técnica) y el gobierno (la política). El modelo NPS demuestra que el conocimiento colectivo, cuando se recopila y aplica adecuadamente mediante prácticas de gestión del conocimiento e inteligencia cultural, conduce a mejores resultados. Sitúa la eficacia como piedra angular de la democracia, respetando la opinión pública como el objetivo final de las acciones gubernamentales.

Como se ha mencionado, el modelo NPS se alinea más estrechamente con los sistemas democráticos donde numerosos actores influyen en las decisiones estatales. Sin embargo, esto no invalida la necesidad de los elementos de eficiencia y competitividad que aporta la NGP, especialmente en tiempos de crisis. En el modelo de la NPS, tanto los ciudadanos como los funcionarios públicos priorizan el bien común sobre el interés propio, adoptando una perspectiva más amplia y a largo plazo. Esto requiere conocimientos de relaciones públicas, un fuerte sentido de pertenencia comunitaria y un vínculo moral con la comunidad, cuyo bienestar está en juego.

Si las fundaciones comunitarias colaboran con el gobierno para abordar los desafíos globales —conectando a las personas con causas relevantes, planificando iniciativas de revitalización económica y promoviendo el cambio cultural—, el resultado podría ser el fortalecimiento de la democracia. Denhardt y Denhardt (2003) argumentan que dos temas clave sustentan el modelo NPS: (1) promover la dignidad y el valor del servicio público y (2) reafirmar los valores de la democracia, la ciudadanía y el interés público.

Una de las aplicaciones prácticas del modelo NSP es presionar a los gobiernos para que abran espacio a la opinión de la sociedad civil organizada, es decir, con la capacidad de contribuir a una mayor eficacia de las políticas públicas, en particular aquellas dirigidas a la sociedad misma, como la educación, el empleo, la vivienda, el agua y el saneamiento, el transporte público y la salud. Una implicación política del NSP es que los gobiernos tienen mayor dificultad para participar en negocios ilícitos, en particular con el sector privado u otros gobiernos, ya que la participación y el control social van de la mano debido a la necesidad de ética y moralidad para las buenas relaciones entre las partes interesadas. La implicación económica más importante es el análisis de los resultados desde la perspectiva del ciudadano y no del mentor del programa ni desde un enfoque costo-beneficio a corto plazo.

Humanización del servicio público y el rol del cambio cultural

La transición hacia un servicio público basado en la gobernanza compartida y el cambio cultural sugiere que el atractivo del servicio público no debería estar impulsado por incentivos financieros ni estabilidad laboral, sino por los valores fundamentales que subrayan el aspecto humano del servicio público. Estos valores —como servir a los demás, mejorar el mundo, garantizar la seguridad y defender la democracia— encarnan el verdadero significado de la ciudadanía y el servicio público. Los funcionarios públicos deberían estar motivados por la idea de contribuir al bien común, más que por recompensas externas.

El proceso de transformación de la cultura nacional para adoptar estos valores implica varios pasos: primero, estudio de las similitudes y diferencias o comprender los matices de las diferentes culturas es clave para promover la colaboración y reducir los malentendidos, tanto dentro de un país como a nivel internacional. Segundo, gestión y dirección de experiencias culturales; incluye abordar el contexto histórico de las diferencias culturales, en particular los efectos de la

colonización, y participar en intercambios que expongan a las personas a nuevas perspectivas y prácticas.

Tercero, sintetizar las perspectivas culturales: al reconocer los aspectos positivos y negativos de las diferencias culturales, es posible crear políticas públicas más inclusivas y eficaces. Cuarto, coexistencia de diferencias culturales, es decir, fomentar la aceptación de diversas prácticas y valores culturales dentro de una misma sociedad permite el respeto mutuo y la armonía a pesar de las diferencias significativas. Quinto, aplicar perspectivas interculturales: las personas deben estar abiertas a aplicar prácticas y valores de otras culturas que puedan mejorar su propio contexto social, basándose en el aprendizaje de diferentes experiencias culturales.

Por último, redefinir las clasificaciones culturales, es decir, en lugar de considerar las culturas nacionales como un simple conjunto de subculturas, deben verse como culturas intermedias interconectadas, que combinan diversas perspectivas en un todo cohesivo. Gerhart y Fang (2005) enfatizan que las diferencias culturales, cuando se experimentan y gestionan correctamente, pueden generar mayores similitudes culturales. A medida que las culturas interactúan y aprenden unas de otras, desarrollan experiencias y entornos compartidos que fomentan el entendimiento mutuo y la cooperación. Si bien esto puede parecer idealista, es esencial reconocer que sin un cambio de valores hacia el bienestar comunitario, las sociedades, en particular las latinoamericanas, podrían enfrentar crisis cada vez más graves y prolongadas. Cambiar estos valores es crucial para abordar problemas sociales como la violencia y la inestabilidad económica.

El 23 de junio de 2016, se pidió a los ciudadanos del Reino Unido que expresaran su voto sobre si su país debería haber permanecido como miembro de la UE o no. El referéndum resultó en una mayoría de votos (51,9 %) a favor de abandonar la UE, lo que inició un proceso de retirada progresiva, comúnmente conocido como Brexit. Este resultado sensacional e inesperado estimuló un amplio debate sobre sus causas y consecuencias (Los et al., 2017, Gutiérrez-Posada et al., 2021, McCann y Ortega-Argilés, 2021). La razón cultural para abandonar la Comunidad Europea se basa en el prejuicio justificado de la debilidad intelectual de la cultura latina y la dependencia de los gobiernos de estos países de la economía de culturas más evolucionadas en términos de valoración del conocimiento.

Según Rhodes (2018), si bien muchos de nosotros defendemos ideales igualitarios, una nueva encuesta nacional de la Comisión de Igualdad y Derechos Humanos, diseñada por psicólogos, revela los prejuicios ocultos que muchos en Gran Bretaña albergan. Los investigadores

descubrieron que si bien la mayoría de las personas cree que todos los grupos deben ser tratados por igual, una cuarta parte sugirió que no se sentiría cómoda si su jefe tuviera un problema de salud mental y más de un tercio afirmó que los intentos por crear igualdad de oportunidades para inmigrantes y musulmanes habían ido demasiado lejos.

En 2005, los profesores Dominic Abrams (Universidad de Kent) y Diane Houston (Birkbeck, Universidad de Londres) realizaron una encuesta para la oficina del gabinete, evaluando las actitudes públicas hacia seis grupos diferentes en Gran Bretaña (Abrams et al., 2015). En 2016, en una revisión de los diez años de evidencia realizada por la Comisión para la Igualdad y los Derechos Humanos (EHRC, en inglés *Equality and Human Rights Commission*) establecieron que el prejuicio y la discriminación hacia diferentes grupos no se habían medido de forma consistente en Gran Bretaña. La EHRC decidió encargar una nueva encuesta para establecer puntos de referencia nacionales sobre prejuicios con los que comparar futuras encuestas en la zona, y recientemente publicó los resultados como complemento a su informe trienal “¿Es Gran Bretaña más justa?”.

En la nueva encuesta de 2018, diseñada por Abrams, Swift y Houston, el Centro Nacional de Investigación Social recopiló datos de una muestra representativa de 2853 participantes de Inglaterra, Escocia y Gales, y realizó una encuesta adicional dirigida a grupos minoritarios. Uno de los resultados más sorprendentes de la encuesta de 2018 fue que el prejuicio sigue muy arraigado y sigue afectando a tantas personas. Más de cuatro de cada diez personas en Gran Bretaña afirmaron haber experimentado algún tipo de prejuicio en los últimos 12 meses. Esto incluye al 70 % de los musulmanes que experimentan prejuicios basados en su religión, al 64 % de las personas de origen negro que experimentan prejuicios raciales y al 61 % de las personas con problemas de salud mental que experimentan prejuicios basados en discapacidades.

El artículo “Raíces en la Tierra del Té: Explorando la Cultura Latina en el Reino Unido”, escrito por Elmens (2024), muestra que la cultura latina se basa en tres actividades: baile, cocina y deportes; concluye que, desde la comida y la moda hasta la música y los festivales, la cultura latina ofrece una contribución dinámica y colorida a la vida británica. Según Wald (2008), Higson (2003), quien junto con Cairns Craig lanzó la crítica más severa al cine patrimonial, este articula una celebración nostálgica y conservadora de los valores y estilos de vida de las clases privilegiadas, generaliza estos valores como paningleses o incluso pan británicos y, por lo tanto, reconstruye una imagen de Gran Bretaña que ya no existe como algo recordado con cariño y deseable. Esta

nostálgica insistencia en las comunidades blancas y patriarcales de la aristocracia y la nobleza británicas distrae de los problemas del presente o, aún más problemático, naturaliza el statu quo actual, por ejemplo, la consideración por la gracia, la clase o el género.

Las culturas colectivistas enfatizan las necesidades del grupo más que las del individuo, el deber hacia el endogrupo más que el placer individual y se caracterizan por un fuerte apego emocional al endogrupo. Las culturas individualistas tienden a enfatizar la intimidad, la autonomía individual y la prioridad de las necesidades personales sobre las colectivas. Las culturas de Europa Occidental y Estados Unidos son predominantemente individualistas, mientras que las del Lejano Oriente, Latinoamérica y África tienden a ser más colectivistas.

En relación con la dimensión colectivismo-individualismo, la teoría de la identidad social formula varias predicciones. En primer lugar, debido a su énfasis en la interdependencia y la cooperación mutuas, es probable que el prejuicio entre individuos sea menor en las culturas colectivistas. Dado que las personas se perciben a sí mismas como interdependientes con otros miembros del grupo, es menos probable que sean estigmatizadas por, por ejemplo, deformidades físicas o la falta de ciertas habilidades (Triandis, 2001).

Silva y Campos (2019) explican que otras perspectivas estigmatizadas resultaron en barreras sistémicas a la educación, reforzando un patrón en el que muchos hispanos hicieron la transición directamente de la escuela secundaria al mercado laboral en lugar de cursar estudios superiores. Por otro lado, basándose en una gran cohorte prospectiva del Biobanco del Reino Unido, que incluyó a más de 502.409 voluntarios de entre 37 y 73 años, Wan et al. (2025) descubrieron que la soledad y el aislamiento social se asociaban de forma independiente con la incidencia de depresión.

En 2023, se registraron oficialmente 7055 muertes en el Reino Unido como suicidios, lo que equivale a un promedio de 19 suicidios al día (Kirk-Wade, 2025). Por su parte, Hiam et al. (2025) descubrieron que las tasas de suicidio en Inglaterra y Gales alcanzaron en 2023 sus niveles más altos desde 1999. A pesar de que los cambios en las definiciones legales y los métodos de registro influyen en las tendencias, este aumento refleja un creciente sufrimiento individual. Las comparaciones internacionales sugieren que, si bien el Reino Unido experimentó un aumento del 12 % en las tasas de suicidio entre 1999 y 2020, muchos otros países europeos experimentaron descensos significativos.

Pitman et al. (2016) descubrieron que las puntuaciones de vergüenza, responsabilidad y culpa eran significativamente más altas en personas en duelo por suicidio, tanto en comparación con el duelo por muerte súbita natural como por muerte súbita no natural. Las diferencias en el riesgo de suicidio según la etnia resaltan la importancia de adaptar las intervenciones a las poblaciones de minorías étnicas. Los dos grupos que presentan un riesgo elevado de suicidio han sido ignorados en las iniciativas de prevención del suicidio; por lo tanto, es necesario desarrollar intervenciones coproducidas dirigidas a estos grupos.

El papel del Estado de derecho y la participación ciudadana en los servicios públicos nacionales (SPN)

Investigar el Estado de derecho es crucial para facilitar una administración pública más centrada en el ciudadano, social, democrática y participativa. El modelo SPN enfatiza la coproducción del bien público, basada en una comprensión colectiva del interés público y un liderazgo basado en valores y orientado a la satisfacción de las necesidades sociales compartidas.

Denhardt y Denhardt (2003) destacan que el modelo SPN facilita la colaboración a través de “instrumentos de colaboración” y un modelo de Estado más transparente e inclusivo. Estos instrumentos sirven como vehículos para los intereses colectivos, fomentando la participación pública. Mecanismos como la democracia deliberativa y las redes de políticas públicas ayudan a crear plataformas para que la ciudadanía participe en la formulación de políticas.

Sin embargo, el modelo NPS por sí solo no puede abordar el reto de capturar y aplicar eficazmente el conocimiento colectivo. Si bien proporciona mecanismos para la participación popular, debe complementarse con prácticas integradas de Gestión del Conocimiento (GC) e Inteligencia Organizacional (IO). Estas prácticas –como organizar, transferir, crear, analizar, interpretar y aplicar el conocimiento colectivo– son esenciales para la implementación exitosa del modelo NPS. Sin embargo, estas prácticas solo serán eficaces si van precedidas de un proceso de humanización a través de la Gobernanza Compartida. Este proceso garantiza que tanto los servidores públicos como la ciudadanía se guíen por la integración de las inteligencias racional, cultural, emocional y espiritual.

El éxito del modelo NPS se basa en este enfoque holístico, donde el desarrollo cognitivo y emocional de las personas contribuye a un mayor compromiso con el servicio público y el bienestar colectivo de la sociedad. No obstante, el Nuevo Servicio Público (NPS) prioriza la participación

social sobre el control social. Una posible explicación es la suposición de que la participación social conduce naturalmente al control social. Sin embargo, la experiencia brasileña sugiere lo contrario.

En Brasil, la participación social suele centrarse en simples votaciones (de acuerdo/desacuerdo) en lugar de debates significativos sobre aspectos clave como indicadores, objetivos, metas, cronogramas de proyectos y planificación presupuestaria. Este enfoque es especialmente problemático para iniciativas que impactan directamente a la sociedad, donde medir la efectividad (resultados desde la perspectiva del destinatario) suele ser más crucial que centrarse únicamente en la eficiencia (análisis de costo-beneficio) o la eficacia (resultados desde la perspectiva del mentor de la acción pública).

Como resultado, la participación social en Brasil parece funcionar más como una estrategia para mejorar la gobernabilidad (obteniendo apoyo político y técnico para el gobierno) que como una gobernanza genuina impulsada por la participación social. Los ciudadanos pueden creer que participan significativamente, pero en realidad, su participación es limitada y superficial.

Cultura y participación social en Brasil

La amabilidad, para ocultar la falta de conocimiento, fue identificada por Buarque de Holanda (1936) en el libro *Raíces de Brasil*, ratificado por Gylberto Freire (2010 y 2015) y Caio Junior (1945). En Brasil algunos críticos han comprendido el impacto de la cultura en el comportamiento. Freitas (1997), si bien reconoce el carácter diverso y heterogéneo de la cultura brasileña, concluyó que los rasgos nacionales para un análisis organizacional serían: jerarquía, personalismo, astucia, sensualidad y espíritu aventurero.

El perfil del brasileño típico, descrito por Buarque de Holanda (1975) como una oposición simétrica al ascético protestante norteamericano, presenta las siguientes características: individualismo personalista, búsqueda de placeres inmediatos, desprecio por la comunidad e ideales a largo plazo. Si bien esto ha cambiado ligeramente en las últimas dos décadas, históricamente Brasil no ha estado integrado cultural ni económicamente con las demás naciones de la región. Muchos brasileños ni siquiera se identificarían como latinoamericanos. Durante más de un siglo, Brasil compitió por la supremacía sobre Sudamérica. Sin embargo, desde la Copa Mundial (2014) y los Juegos Olímpicos (2016) en adelante, Brasil y Perú se han convertido en socios económicos y sociales a través de un alto nivel de corrupción a través de la empresa brasileña

más grande: el escándalo de Odebrecht en Brasil es uno de los casos de corrupción corporativa más grandes de la historia.

El Mecanismo (2018) es una serie de televisión brasileña de drama político creada por José Padilha y Elena Soarez. Está inspirada libremente en hechos reales sobre un escándalo que estalla en Brasil durante una investigación de presunta corrupción gubernamental a través de empresas petroleras y de construcción. José Padilha tiene que huir del país porque también reveló cómo el gobernador arma a las favelas para evitar la cohesión social en su contra (Ramiro, 2018). Por su parte, Horochovski et al. (2024) explican que la operación de lavado de autos liderada por el juez Sergio Moro, la mayor operación anticorrupción en Brasil, que comenzó a principios de 2014 y expirará en 2021, solo podría compararse con la operación italiana de “manos limpias”, debido a las numerosas similitudes entre ambas culturas. Una vasta e intrincada red de corrupción fue expuesta gradualmente, sacudiendo la frágil democracia hasta sus cimientos (Bertonha, 2000).

En 2021 el Tribunal Supremo dictaminó que el entonces juez Sérgio Moro actuó con parcialidad al juzgar al expresidente Lula, lo que resultó en la anulación de las pruebas presentadas bajo su liderazgo en el caso Lava Jato y el cese de la operación. Ante las diversas reuniones entre el presidente y el presidente de Rusia, que los brasileños no comprenden desde que la OCDE descubrió que es el país que más cree en noticias falsas (Duchiade, 2024); el gobierno decidió crear una plataforma de participación social para cambiar el modelo mental de los intelectuales brasileños, quienes, a pesar de no tener acceso al conocimiento, no ven con buenos ojos esta relación con Rusia, los dos principales mentores del BRICS+.

La plataforma Brasil Participativo (s.f.) presenta cuatro posibilidades de participación social: consultas públicas, reuniones municipales, conferencias y procesos intergubernamentales. De hecho, es un espacio para que los ciudadanos presenten sus ideas, debatan y voten las propuestas que consideren más relevantes para mejorar Brasil. Sin embargo, la recopilación de datos (participación) se realiza sin el uso de prácticas de creación de conocimiento (gestión del conocimiento) ni su aplicación (inteligencia organizacional).

Los ciudadanos pueden participar presentando sugerencias sobre este plan. De hecho, la plataforma se estructura por votación, como la elección de un gobernante. Esto es precisamente lo que ocurre en esta herramienta de participación social creada por el Gobierno Federal de Brasil. Al hacer clic en la palabra, el usuario de internet aparece esta pregunta, con solo tres opciones: estoy de acuerdo, en desacuerdo u omitir la pregunta.

Sin embargo, además de la falta de espacio para opinar y debatir ideas con otros participantes, no existe un informe claro sobre el propósito, las metas, los objetivos y los indicadores de este nuevo plan cultural, ni la hoja de cálculo de planificación físico-financiera de este nuevo plan cultural nacional¹, lo que dificulta la participación en la sociedad. Una herramienta útil para la gestión del conocimiento serían las Comunidades de Práctica (CPP), ya que organizan el debate por tema y evitan la avalancha de información que encontramos en las redes sociales. En cuanto a la IO, la herramienta “análisis especializado” sería útil. Esta práctica ayuda a las CPP de diferentes maneras. En primer lugar, el líder de cada comunidad puede alimentar y facilitar el debate, ya que domina el tema y también se centra en sintetizar sugerencias y críticas a la toma de decisiones.

Supongamos que el debate trata sobre la pobreza. En el grupo puede haber una persona sin hogar y un médico en situación de pobreza, uno con más conocimientos teóricos (explícitos) y otro con más conocimientos prácticos y experienciales (tácitos). Esta integración se vio en la sección anterior. Sindermann (2024), al analizar el movimiento Viernes para la Participación Social Futura (FFF), descubrió que existe una relación positiva entre la identificación dentro de un grupo y la participación política.

La investigación busca comprender cómo se perciben las personas a sí mismas y su afiliación al grupo FFF, considerando la identidad social como un concepto multidimensional. No obstante, según Sindermann (2024), esta identificación es baja. Cabe señalar que el FFF se organiza a través de redes sociales donde la baja confianza es común, dados los perfiles creados para persuadir a personas sin una conexión real o muy superficial entre ellas.

Esto puede deberse a que la relación de confianza es muy limitada cuando no existen otros proyectos. La confianza surge a través de la investigación conjunta, ya que propicia el crecimiento mutuo entre los participantes en grupos de participación social. Este tipo de relación mejora aún más el proceso de intercambio de conocimientos y experiencias, ya que trabajar en diferentes temas facilita la comunicación y la participación en proyectos gubernamentales.

Fritsche et al. (2018) demuestran que el modelo de identidad social para la acción proambiental (SIMPEA) es importante porque describe cómo el proceso de identidad social impacta los comportamientos en respuesta a una crisis ambiental. Sindermann (2024) también encontró que la asociación entre diferentes componentes de identificación grupal y diversos tipos de participación política a través de las redes sociales es positiva, pero es posible que la magnitud

de estas relaciones difiera entre componentes y tipos, más específicamente, si el perfil del usuario de internet simplemente pertenece al grupo, si sigue sus discusiones o si tiene una participación significativa en las discusiones y trabajos del grupo.

Ante esto, se sugiere que el gobierno brasileño contacte a la sociedad civil organizada por barrios donde se desea implementar un proyecto público por tres razones: primero, es el público objetivo, el beneficiario del proyecto y, por lo tanto, el único capaz de contribuir eficazmente. Segundo, es un grupo ya organizado y elegido por la propia comunidad, y ya está conectado a través de una red de comunicación previamente construida, principalmente, porque ya resuelven otros problemas juntos. Tercero, pueden supervisar el progreso de la ejecución del proyecto mientras viven en el sitio y así continuar sugiriendo mejoras.

Nikitina (2021) concluyó que, con el desarrollo activo de la sociedad digital tras el inicio de la covid-19 en China e Italia, los temas de digitalización están cobrando cada vez mayor importancia. El artículo analiza los aspectos regulatorios, financieros, de personal, organizativos y de gestión del control social efectivo en la administración pública, basándose en una encuesta sociológica y entrevistas a expertos. En conclusión, la autora ofrece soluciones digitales prácticas para mejorar la eficacia del control social.

La facilidad en el proceso de recopilación de conocimiento colectivo no implica directamente la apertura de un espacio (agenda), y mucho menos la consideración de este conocimiento en la acción gubernamental. De hecho, el control social debe basarse en el conocimiento (cultura inglesa y sus antiguas colonias) y la inteligencia (cultura alemana) dentro de los proyectos en los que el gobierno “convoca a la sociedad” a participar, y no en los datos (cultura latina) e incluso en la información (cultura estadounidense). Ante esto, si el gobierno elige únicamente programas sin una agenda definida para su aplicación¹, como el mencionado anteriormente (Nuevo Plan Nacional de Cultura), y sigue utilizando la metodología del voto en lugar del debate y la toma de decisiones, es imposible cambiar algo en el país, que vive la crisis de muertes, arrestos y destituciones presidenciales.

Nikitina (2021), en su investigación aplicada a Rusia, se preocupa más por las habilidades tecnológicas al afirmar que para involucrar efectivamente a los ciudadanos y “racionalizar su participación en el proceso de gobierno del Estado, se necesitan habilidades de control social digital: competencias cívicas digitales que permitan a una persona participar en la vida política en línea y orientarla hacia ella” (p. 80). Sin embargo, al igual que Brasil, Rusia no es un país

democrático y, por lo tanto, los gobiernos no están interesados en la participación de la sociedad civil, sino solo de la sociedad militar.

Alvarez y Cavanagh (2004) sugiere que Michel Foucault ofrece valiosas perspectivas sobre el debate actual sobre el control social. Si bien Foucault suele ser considerado una figura clave en los estudios sobre los mecanismos modernos de control social, no utiliza este término explícitamente de forma extensa. En cambio, adopta una perspectiva más compleja, centrándose en las prácticas de poder (formas de poder que van más allá del mero control instrumental y funcional) para dar forma a los comportamientos, los sistemas de conocimiento y la subjetividad (Lacombe, 1996). La noción de Foucault sobre el poder disciplinario se centra en el entrenamiento de individuos mediante mecanismos como la observación jerárquica, las sanciones normalizadoras y los exámenes. La vigilancia jerárquica, en particular, ejerce poder al hacer que los individuos se sientan vigilados constantemente.

En las culturas colectivistas, esta forma de control se amplifica, ya que la conformidad se ve impulsada por el miedo y la falta de comprensión de cómo actuar de forma independiente. El comportamiento divergente se identifica y se suprime rápidamente para evitar cuestionamientos a las normas culturales definidas por el gobierno. En algunas regiones, en particular en países latinoamericanos o en aquellos con poca inteligencia cultural, como Ucrania, la oposición política a menudo parece artificial, montada por los propios gobiernos como fachada para atraer financiación internacional o controlar la percepción pública.

Gilles Deleuze (1992) amplía las ideas de Foucault, argumentando que las sociedades contemporáneas han dejado de ser estrictamente disciplinarias para convertirse en sociedades de control. En estos contextos modernos, los mecanismos tradicionales de confinamiento se ven reemplazados cada vez más por tecnologías electrónicas e informáticas para el monitoreo y la regulación de las poblaciones. Este cambio se observa en la transición de las restricciones de la era pandémica a los conflictos comerciales y militares, lo que refleja cambios más amplios desde marcos de control capitalistas a autoritarios o comunistas.

Metodología

Para la metodología se utilizó una revisión sistemática de la literatura como técnica exploratoria y analítica para recopilar el conocimiento relevante. Mediante una técnica comparativa, se

interpretaron y sintetizaron las referencias, lo que permitió establecer los pasos necesarios para la creación de la metodología de revisión de la literatura propuesta.

El marco Cultura-Conocimiento-Inteligencia (CKI), como se describe, enfatiza la intrincada relación entre la cultura, el conocimiento y la inteligencia dentro de una organización. Según Choo (1996), una organización posee tres tipos de conocimiento. Primero, el tácito está basado en la experiencia y los conocimientos de individuos y grupos. Suele ser difícil de codificar y generalmente reside en la mente de las personas, moldeando sus comportamientos y decisiones. Segundo, el explícito o aquel que trata de conocimiento basado en reglas, codificado en normas, rutinas y procedimientos organizacionales; se comunica y documenta fácilmente, generalmente a través de manuales, informes y bases de datos. Tercero, el cultural se expresa a través de las suposiciones, creencias y normas que los miembros de la organización utilizan para asignar valor e importancia a la nueva información o conocimiento. Refleja los valores culturales subyacentes que configuran la forma en que las personas interpretan y procesan la información.

De otro lado, como señalan Nonaka y Takeuchi (1995), el nuevo conocimiento se crea mediante un proceso de conversión del conocimiento. Este proceso es crucial porque cierra la brecha entre el conocimiento tácito y el explícito, permitiendo a la organización innovar y evolucionar. La organización genera continuamente nuevo conocimiento al convertir el conocimiento personal y tácito de los individuos –que desarrollan ideas creativas– en conocimiento compartido y explícito que puede aplicarse colectivamente para desarrollar nuevos productos, servicios o innovaciones.

El modelo Cultura-Conocimiento-Inteligencia (CKI)

El modelo CKI ayuda a comprender el impacto de la cultura en el conocimiento y la influencia recíproca del conocimiento en la inteligencia. La cultura configura cómo se crea, comparte y utiliza el conocimiento, influyendo en cómo las personas perciben y actúan sobre la información. A su vez, la inteligencia colectiva de la organización se configura a partir del conocimiento disponible y de cómo se procesa y aplica en el contexto cultural.

Así, la investigación prueba empíricamente tres hipótesis (como se describe en la Tabla 2). Estas hipótesis buscan explorar las relaciones entre las tres dimensiones de la inteligencia colectiva y su impacto en el rendimiento organizacional, la innovación y la toma de decisiones.

Hipótesis	Fuentes	Resultados y lagunas por cubrir
H1. La cultura influye en el conocimiento	De Vita (2001), Kennedy (2002) y Tweed y Ledman (2002) sugirieron que, al influir en la forma en que los individuos perciben, organizan y procesan la información, la forma en que se comunican con otros y la forma en que entienden, organizan y generan conocimiento y resuelven problemas, la cultura está inextricablemente limitada a los enfoques y preferencias de aprendizaje	Apoyado
H2. La cultura influye en la inteligencia	Las relaciones entre los diferentes aspectos de la inteligencia pueden variar entre culturas, con correlaciones que son positivas en un contexto y negativas en otro. ¿Puede la investigación proporcionar una comprensión de la inteligencia que no esté tan condicionada culturalmente? (Sternberg y Grigorenko, 2004)	Apoyado
H3. El conocimiento influye en la inteligencia	La inteligencia es conocimiento en acción y sus tres pilares son la predicción, la estrategia y la acción (Rothberg y Erickson, 2004)	Apoyado

Tabla 2. Hipótesis del modelo CCI. Nota. Elaboración propia a partir de Vita (2001), Kennedy (2002), Tweed y Ledman (2002), Sternberg y Grigorenko (2004), Rothberg y Erickson (2004).

La cultura no solo impacta el conocimiento y la inteligencia. Por ejemplo, la organizacional también tiene un fuerte impacto en el rendimiento de este tipo. La cultura organizacional influye en el comportamiento de las personas y, por tanto, en el rendimiento de los empleados (Ibrahim et al., 2017). Algunos autores creen que la transición del conocimiento a la inteligencia es automática, lo cual no es cierto pues algunos países poseen un gran volumen de conocimiento y presentan dificultades para aplicarlo debido a bajos niveles de IC por razones históricas y geográficas.

Bolyard (2016) descubrió que la capacitación, las experiencias inmersivas y la exposición a otras culturas pueden mejorar la inteligencia cultural (IC). Laurie Paarlberg y James Perry, en su reseña del artículo “Gestión de Valores: Alineando los Valores de los Empleados con los Objetivos de la Organización” (2007), publicado en *The American Review of Public Administration*, enfatizan: “Los empleados se motivan por valores sociales y culturales amplios y responden a los valores organizacionales y a las iniciativas de gestión, como los sistemas de expectativas e incentivos, cuando estos se alinean con sus valores existentes” (Paarlberg y Perry, 2007, p. 390). Esto sugiere que fomentar la alineación requiere algo más que una simple comunicación vertical de los valores organizacionales. Si bien aprender a través de la práctica o la lectura es común, un enfoque igualmente eficaz implica aprender a través de la comparación. Comprender diferentes valores, creencias, suposiciones y limitaciones puede ayudar a identificar debilidades culturales e inspirar un cambio positivo. La metacognición, la cognición, la motivación y el comportamiento

son los cuatro componentes que conforman la IC (Ang et al., 2007). El coeficiente intelectual metacognitivo refleja el nivel de conciencia cultural de un individuo durante las interacciones interculturales (Chen y Borsari, 2024).

La IC puede mejorar el rendimiento laboral de los empleados, ayudándolos a afrontar los desafíos de entornos laborales diversos, tanto culturales como competitivos. Para atraer más negocios e inversiones extranjeras, muchas organizaciones de los sectores público y privado a nivel mundial han reconocido la necesidad de una fuerza laboral con competencia intercultural. Según Hartini y Fakhrorazi (2019), gracias a la aplicación de la IC, los empleados se conectan mejor y se adaptan eficazmente a entornos empresariales globales. Esto se puede lograr mediante programas adecuados de orientación, capacitación y desarrollo.

Es importante destacar que la IC puede ayudar a las antiguas colonias británicas a reducir su dependencia de los países vecinos, como se observa en las relaciones entre Estados Unidos y Canadá, Australia y Nueva Zelanda, y Nigeria y Camerún. Estos ejemplos demuestran que el conocimiento por sí solo no equivale a inteligencia sin experiencia práctica con otras culturas. De hecho, la ausencia de un compromiso cultural directo a menudo conduce al aislamiento, lo que puede generar una alta rigidez social, como se observa en Japón.

Según Choo (2001), los significados y propósitos compartidos, así como los nuevos conocimientos y capacidades, convergen en la toma de decisiones como la actividad que conduce a la selección e inicio de la acción. Sin embargo, es importante señalar que el conocimiento se construye socialmente mediante actividades colaborativas, pero el acceso a dicho conocimiento no implica éxito en la toma de decisiones (Rothberg y Erickson, 2004). La inteligencia es conocimiento en acción y sus tres pilares son la predicción, la estrategia y la acción (Rothberg y Erickson, 2004).

Resultados y discusión

Inteligencia cultural y gestión del conocimiento para la participación popular (modelo NPS)

La transición del modelo de la NGP al modelo del NPS depende de un cambio cultural significativo que enfatiza la importancia del conocimiento colectivo y la gobernanza colaborativa. Este proceso implica una transformación en la forma en que tanto el sector público como la sociedad perciben y participan en la administración pública.

Aquí la cultura desempeña un papel fundamental en la forma en que las personas y las organizaciones procesan, gestionan y utilizan el conocimiento. Martin (2002) enfatiza que la cultura consiste en los supuestos, creencias, valores y tradiciones compartidos dentro de una región geográfica o comunidad específica. Esta cultura compartida influye en cómo las personas interactúan, resuelven problemas y contribuyen a los procesos colectivos de toma de decisiones.

En el contexto de la administración pública, el cambio cultural es esencial porque configura el enfoque de la gobernanza, la colaboración y la acción colectiva. Cuando la cultura evoluciona hacia la valoración del conocimiento compartido y la gobernanza participativa, fomenta una prestación de servicios públicos más eficaz y sostenible.

La inteligencia, según la definición de Sternberg y Grigorenko (2004), es la capacidad de utilizar las capacidades cognitivas para mejorar el bienestar dentro del contexto cultural propio. Esto significa que la inteligencia no es un concepto universal, sino que está profundamente influenciada por los valores, las normas y las prácticas de una cultura determinada. La IC es la capacidad de una persona para desenvolverse eficazmente en entornos culturalmente diversos. Según Ang et al. (2007), esta es crucial porque permite a las personas desenvolverse en las complejidades de diferentes entornos culturales al ser conscientes y respetar las diferencias.

Dicho concepto es especialmente relevante en el contexto de la administración pública, donde los gobiernos y los funcionarios públicos deben interactuar con poblaciones diversas. Un alto IC permite a los funcionarios públicos comprender y superar las brechas culturales, lo que mejora la eficacia de las políticas y los servicios. Alifuddin y Widodo (2022) afirman que los docentes con conocimientos sobre culturas, como su significado, distinción e influencia en el comportamiento y las habilidades, entre muchos otros elementos, tenderán a ser abiertos y empáticos; así como a defender los principios de igualdad al fomentar la comunicación con otras personas (incluidos los estudiantes) de diversos orígenes culturales.

El impacto de la inteligencia cultural en el servicio público

Grosch et al. (2023) destacan que las personas con alta IC están más en sintonía con sus propios valores y los de los demás. Comprenden la relación entre valores, comportamientos y orígenes culturales, lo que les ayuda a desarrollar relaciones más saludables y a lograr mejores resultados en sus interacciones con los demás. Estas características son vitales para los servidores públicos que necesitan involucrar a ciudadanos de diversos orígenes culturales y garantizar que las políticas

públicas sean inclusivas y eficaces. Además, estudios recientes han demostrado los efectos positivos de la IC en diversos aspectos del comportamiento organizacional; por mencionar algunos, existen aquellos sobre habilidades de los empleados (Morin y Talbot, 2023), eficacia del liderazgo (Yalçinyiğit y Aktaş, 2022), salud y satisfacción laboral (Min et al., 2023), entre otros.

Inteligencia cultural y participación social de calidad

Para que los programas y proyectos públicos sean más eficaces, la participación social es clave. Sin embargo, esta debe basarse en una sólida formación cívica: un compromiso real con la comunidad, más allá de la búsqueda de ventajas individuales. La IC desempeña un papel fundamental en el fomento de este sentido de responsabilidad colectiva al permitir a las personas comprender diferentes prácticas, valores y comportamientos culturales, y actuar de manera que apoyen el bien común.

Las prácticas de gestión del conocimiento, como la creación de conocimiento, son cruciales para facilitar la participación y la colaboración efectivas. El Modelo de Participación Popular y Cambio Cultural (PGCN), ilustrado en la Figura 1, proporcionaría un marco para la aplicación del NPS en la administración pública. Este modelo enfatiza la necesidad de: primero, un cambio cultural en el gobierno y la sociedad para fomentar el conocimiento compartido y la colaboración. Segundo, la participación ciudadana con un verdadero compromiso con el interés público, no con los beneficios individuales. Tercero, el uso de prácticas de IC y GC para mejorar la eficacia y la sostenibilidad de las políticas y servicios públicos.

El rol de la gestión del conocimiento en el Servicio Público Nacional (SPN)

El modelo del Nuevo Servicio Público (NPS) requiere un cambio sistémico hacia una mayor colaboración y un liderazgo compartido. Al integrar las prácticas de GC, como creación, transferencia y aplicación de conocimiento, se garantiza que el conocimiento colectivo de la sociedad se aproveche para abordar los desafíos públicos con mayor eficacia. Sin embargo, para que estas prácticas tengan éxito, deben ir acompañadas de un cambio de mentalidad cultural dentro de las organizaciones públicas y la población en general.

En conclusión, la IC y la participación son cruciales para la aplicación exitosa del modelo del SPN. Al promover el cambio cultural y el desarrollo de la inteligencia individual y colectiva,

las administraciones públicas pueden ser más receptivas, inclusivas y eficaces al servicio de la sociedad.

El modelo PGCN demuestra que una visión gubernamental más holística del mundo, basada en la colaboración interna y externa, genera una nueva conciencia sobre la supremacía del interés público. El modelo PGCN es un propagador del cambio basado en la responsabilidad social corporativa, en el conocimiento y la experiencia cambiantes, que potencialmente constituyen inteligencia. La Figura 1 presenta el modelo de PGCN para la aplicación del NPS en la gestión pública (PGCN).

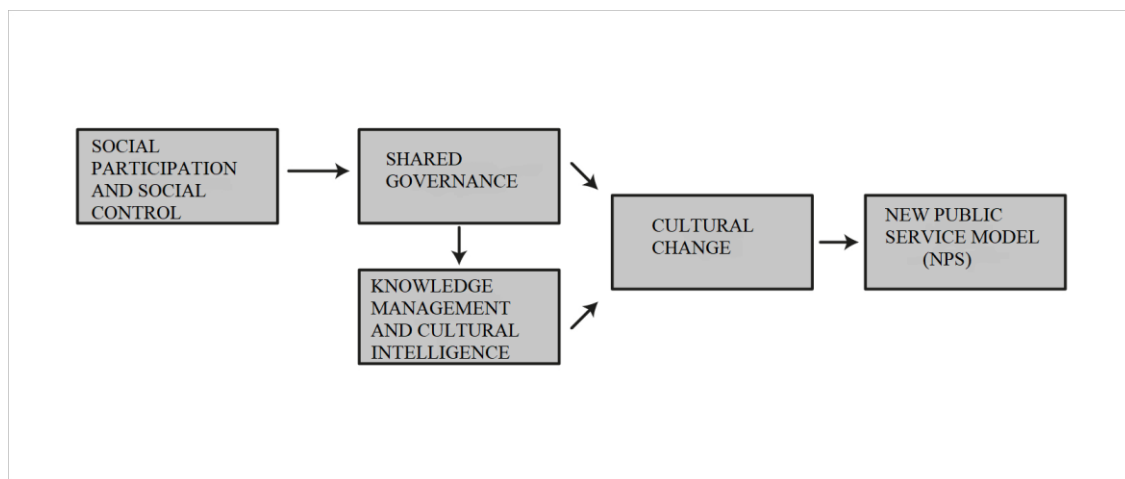


Figura 1. El modelo PGCN

Como se puede observar en la Figura 1, la participación y el control social impactan la gobernanza compartida, ya que esta se forma precisamente mediante la integración del conocimiento colectivo con la acción gubernamental. La gobernanza compartida, a su vez, requiere prácticas de gestión del conocimiento e IC. Esta creación y aplicación de nuevos conocimientos proporciona el cambio cultural necesario para pasar del modelo de la NGP al modelo de la NPS, como un modelo de administración pública centrado en el interés público.

Una aplicación práctica del modelo PGCN en la administración pública probablemente solo sería factible en un país verdaderamente democrático, algo que aún no se ha documentado en la literatura académica. Incluso si un gobierno estuviera genuinamente comprometido con la democracia y lanzara campañas para involucrar a la población en sus proyectos y programas para aprovechar el conocimiento colectivo, se enfrentaría a importantes desafíos internos. Convencer a los empleados públicos de adoptar una cultura de intercambio y aplicación del conocimiento es

difícil, ya que pueden percibirlo como una amenaza a sus cargos o poder. Por lo tanto, el modelo PGCN sitúa el cambio cultural como el quinto paso, comenzando por la demanda de la población de participación y control social. Sin embargo, es improbable que esto suceda, ya que el público suele estar absorto en compartir información en las redes sociales estadounidenses. Esta influencia se ha extendido incluso a naciones tradicionalmente centradas en el conocimiento, como Inglaterra y sus antiguas colonias, Japón; así como a países con un fuerte componente de inteligencia, como Alemania, debido a complejos factores sociohistóricos, geográficos y culturales.

Zhang et al. (2023) descubrieron que la participación comunitaria puede satisfacer las necesidades de los migrantes y promover la integración psicológica gracias a las siguientes características: 1) capital social, 2) la forma de utilizar el espacio público y 3) las estrategias de participación comunitaria. Esta última ayuda a los migrantes a afrontar la desigualdad, la marginación y la adaptación rural-urbana en los países en desarrollo.

Esto se puede aplicar muy bien al caso de los refugiados de Ucrania en varios países europeos y, posteriormente, extenderse para brindar servicios a las poblaciones más vulnerables (drogadictos, alcohólicos, personas LGBT, etc.), incapaces de lidiar con estas luchas de poder entre el capitalismo y el comunismo, que se vuelven cada vez más tensas y conflictivas.

Conclusiones

La expresidenta de Brasil, Dilma Rousseff, tuvo la excelente idea de crear los programas Dialoga Brasil y Diálogos Federativos. Sin embargo, debido a la falta de aplicación de prácticas de GC e IC, terminó generando una avalancha de información que forma parte del modelo cultural nacional de Estados Unidos, debido principalmente a los gigantes de dicho país (Microsoft, Google, X, Facebook e Instagram). Dada la falta de acceso y deseo de conocimiento en Sudamérica, Rusia y China están haciendo un partido en el continente y controlando a todos los presidentes, sin excepción.

Sin embargo, un nuevo modelo de administración pública puede dificultar los planes de estos nuevos gobiernos comunistas, en particular el conflicto entre Venezuela y la Guayana británica y el simulacro de conflicto entre Venezuela y Colombia, ya que requerirá la participación de la sociedad civil organizada en sus proyectos públicos y permitirá que parte de la población comprenda el juego del nuevo sistema. Obviamente, el modelo actual de administración pública, la NGP, obstaculiza las iniciativas de participación y control social, ya que se basa en la

competitividad del sector privado y el aislamiento del conocimiento en la cúpula gubernamental. Por tanto, es esencial adoptar el modelo colaborativo de la NPS para modificar el comportamiento de los agentes públicos, en particular en el trato con la ciudadanía.

El Estado carece de conocimientos y recursos suficientes para resolver los problemas contemporáneos, por lo que necesita apoyarse en la inteligencia de los países ya industrializados del viejo mundo. Por último, como sugerencia para futuros estudios, sería fundamental analizar cómo las prácticas de Gestión del Conocimiento y la Inteligencia Cultural recopilan y aplican el conocimiento de la sociedad, especialmente en proyectos públicos cuyo público objetivo es la propia sociedad.

En futuros estudios, sería beneficioso entrevistar a empleados de empresas multinacionales y representantes de embajadas para comprender mejor el impacto de la inteligencia cultural en sus proyectos. Un análisis comparativo entre Inglaterra, que posee un amplio conocimiento debido a su historia de dominación colonial, y Alemania, que demuestra una mayor inteligencia gracias a sus esfuerzos de rehabilitación de imagen tras la guerra, sería revelador. Esta comparación podría arrojar luz sobre la influencia de la inteligencia cultural en la inteligencia espiritual –características como el control del ego, la humildad y la sensibilidad–, que se vuelven particularmente cruciales en tiempos de guerra (culturas fuertes que dominan a culturas débiles).

Referencias

- Abrams, D., Houston, D., Van de Vyver, J. & Vasiljevic, M. (2015). Equality Hypocrisy, Inconsistency, and Prejudice: The Unequal Application of the Universal Human Right to Equality. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 21(1), 28-46. <https://doi.org/10.1037/pac0000084>
- Acker, D., Orujov, A. & Simpson, H. (2018). Political Donations and Political Risk in the UK: Evidence from a Closely-Fought Election. *Journal of Banking & Finance*, 92, 146-167.
- Akey, P. (2015). Valuing Changes in Political Networks: Evidence from Campaign Contributions to Close Congressional Elections. *The Review Financial Studies*, 28(1), 3188-3223
- Alifuddin, M. & Widodo, W. (2022) How Is Cultural Intelligence Related to Human Behavior? *Journal of Intelligence*, 10(1). <https://doi.org/10.3390/jintelligence10010003>
- Alvarez, G. & Cavanagh, P. (2004). The Capacity of Visual Shortterm Memory is Set Both by Visual Information Load and by Number of Objects. *Psychological Science*, 15(2), 106-111.
- Andion C. (2012). Por uma Nova Interpretação das Mudanças de Paradigma na Administração Pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(1). <https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000100003>
- Andion, C. (2023). Social Innovation, Experimentalism, and Public Governance: An Ethnographical Approach to Study Public Arenas in the City. *BAR - Brazilian Administration Review*, 20(2). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2023220124>
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Yee, K., Templer, K., Tay, C. & Chandrasekar, N. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation, and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- Bertonha, J. (2000). Between Sigma and Fascio: An Analysis of the Relationship between Italian Fascism and Brazilian Integralism. *Luso-Brazilian Review*, 37(1), 93-105.
- Bogdanor, V. (2005). Constitutional Reform in Britain: The Quiet Revolution. *Annual Review of Political Science*, 8, 73-98. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.8.082103.104930>
- Bolyard, C. (2016). Paradox and Possibility: Interacting with Slavin's (1983) Cooperative Learning. En T. Poetter et al. (Eds.), *Curriculum Windows What Curriculum Theorists of the 1980s Can Teach Us About Schools and Society Today*. Emerald Publishing.

- Boston, J., Martin, J., Pallot, J. & Walsh, P. (1996). Public Management: The New Zealand Model. *Social Policy Journal of New Zealand*, (6).
- Brasil Participativo. (s.f.). *O que é o Brasil Participativo?* <https://brasilparticipativo.presidencia.gov.br/processes/brasilparticipativo/f/1400>
- Bryson, J., Crosby, B. & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4). <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Buarque de Holanda, S. (1975). *Raízes do Brasil*. José Olympio Editora.
- Chen, P. & Borsari, A. (2024). Intercultural Space – A Review of The Literature. *International Journal of Intercultural Relations*, 99.
- Cheung, A. (2011). NPM in Asian Countries. En T. Christensen & P. Leagreid (Eds.), *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Routledge.
- Choo, C. (2001). The Knowing Organization as Learning Organization. *Journal of Education and Training*, 43(4-5), 197-205.
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059-1066.
- Claessens, S., Feijen, E. & Laeven, L. (2008). Political Connections and Preferential Access to Finance: The Role of Campaign Contributions. *Journal of Financial Economics*, 88(3), 554-580.
- Clifton, J. & Díaz-Fuentes, D. (2011). The OECD and Phases in the International Political Economy, 1961-2011. *Review of International Political Economy*, 18(5), 552–569.
- Conway, P., Goodell, J. & Carl, J. (2002). Educational Reform in the United States: Politics, Purposes, and Processes. En *Education in Transition: International Perspectives on The Politics* (pp. 83-110). R. Griffin
- Cooper, M., Gulen, H., Ovtchinnikov, A. (2010). Corporate Political Contributions and Stock Returns. *The Journal of Finance*, 65(2), 687-724.
- Dagnino, E. (2004). ¿Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando? En D. Mato (coord.), *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización* (pp. 95-100). Universidad Central de Venezuela.
- Davis, P. & West, K. (2009). What Do Public Values Mean for Public Action? Putting Public Values in Their Plural Place. *The American Review of Public Administration*, 39(6), 602-618.

- De Angelis, C. T. (2013a). Models Of Governance and the Importance of KM for Public Administration. *Journal of Knowledge Management Practice*, 14(2).
- De Angelis, C. T. (2013b). A Knowledge Management and Organizational Intelligence Model for Public Administration. *International Journal of Public Administration*, 36(11), 807-819. <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.791315>
- De Angelis, C. (2015). A Emergência da Reforma do Estado Brasileiro: Governança Compartilhada e o Modelo do Novo Serviço Público. *Planejamento e Políticas Públicas PPP*, (45).
- Deleuze, G. (1992). Post-scriptum Sobre as Sociedades de Controle. En *Conversações 1972-1990* (pp. 219-226). Editora 34.
- Denhardt, R. & Denhardt, J. (2003). The New Public Service: An Approach to Reform. *International Review of Public Administration*, 8(1), 3-10.
- Denhardt, J. & Denhardt, R. (2007). *The New Public Service. Serving, Not Steering* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315289496>
- Denhardt, R. (2012). *Teorias da Administração Pública*. Cengage Learning.
- Diniz, E. (2000). Globalização, Reformas Econômicas e Elites Empresariais: Brasil Anos 90. *Revista de Sociologia e Política*, (14). <https://doi.org/10.1590/S0104-44782000000100012>
- Dunleavy, P. & Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money & Management*, 14(3), 9-16.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2008). *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government*. OUP Oxford.
- Duchiade, A. (2024, Agosto 19). Brazil and Colombia Rank Lowest in Identifying False Content Online. Fact Checkers Aren't Surprised. *LatAm Journalism Review*.
- Elmens. (2024). *Roots in the Land of Tea: Exploring Latin Culture in the United Kingdom*. <https://www.elmens.com/lifestyle/culture/roots-in-the-land-of-tea-exploring-latin-culture-in-the-united-kingdom/>
- Foss, N. & Saebi, T. (2018). Business Models and Business Model Innovation: Between Wicked and Paradigmatic Problems. *Long Range Planning*, 51(1), pp. 9-21.
- Fritzsche, I., Barth, M., Jugert, P., Masson, T. & Reese, G. (2017). A Social Identity Model of Pro-Environmental Action (SIMPEA). *Psychological Review*, 125(2), 245-269.
- Garson, D. & Overman, S. (1983). *Public Management Research in the United States*. Praeger.
- Gill, R. (2011). *Theory and Practice of Leadership*. Sage Publications.

- Goldsmith, S. & Eggers, W. (2004). *Governing by Network. The New Shape of the Public Sector*. Brookings Institution Press, Ash Institute for Democratic Governance and Innovation.
- Grosch, I., Boonen, J. & Hoefnagels, A. (2023). Cultural Intelligence and the Role of International Classroom Composition: Insights from Dutch Higher Education. *International Journal of Intercultural Relations*, 96.
- Gutiérrez-Posada, D., Plotnikova, M., Rubiera-Morollón, F. (2021). “The Grass is Greener on The Other Side”: The Relationship Between the Brexit Referendum Results and Spatial Inequalities at The Local Level. *Papers in Regional Science*, 100(6), 1481-1500. <https://doi.org/10.1111/pirs.12630>
- Hartini, H., Fakhrorazi, A. & Islam, R. (2019). The Effects of Cultural Intelligence on Task Performance and Contextual Performance: An Empirical Study on Public Sector Employees in Malaysia. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(1).
- Hiam, L., Dorling, D. & McKee, M. (2025). Changing Suicide Trends: A Shift in Regional Disparities Across the UK. *Public Health*, 238, 90-93.
- Higson, A. (2003). *Corporate Financial Reporting: Theory & Practice*. Sage Publications.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69, 3-19.
- Horochovski, R., Mancuso, W. & Pereira, T. (2024). A Produção Acadêmica Sobre o Caso Lava Jato. *Revista de Sociologia e Política*, 32. <https://doi.org/10.1590/1678-98732432e021>
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A. & Bakare K. (2017). The Effect of Soft Skills and Training Methodology on Employee Performance. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388-406.
- Jacobs, L. (2014). The Contested Politics of Public Value. *Public Administration Review*, 74(4), 480-494.
- Kajimbwa, M. (2013). New Public Management: A Tribute to Margaret Thatcher. *Public Policy and Administration Research*, 3(5).
- Kaplan, S. (2011, abril 19). Business Models Aren't Just for Business. *Harvard Business Review*.
- Kirk-Wade, E. (2025). *Suicide statistics*. House of Commons Library.
- Lapuente, V. & Van de Walle, S. (2020). The Effects of New Public Management on the Quality of Public Services. *Governance*, 33(3), 461-475. <https://doi.org/10.1111/gove.12502>
- Larbi G. (1999). The New Public Management Approach and Crisis States. *UNRISD Discussion Paper*, (112).

- Lorenz, S., Heigl, B., Palmié, M. & Oghazi, P. (2024). From Business Models for Public Actors to Public Service Provision Models: Extending the Business Model Concept to the Public Sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 201.
- Lower Manhattan Development Corporation. (s.f.). *Projects and Programs*.
<https://www.renewnyc.com/overlay/ProjectsAndPrograms/>
- Los, B., McCann, P., Springford, J. & Thissen, M. (2017). The Mismatch Between Local Voting and the Local Economic Consequences of Brexit. *Regional Studies*, 51, 786-799.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. Sage Publications.
- McCann, P. & Ortega-Argilés, R. (2021). The UK ‘Geography of Discontent’: Narratives, Brexit and Inter-Regional ‘Levelling Up’. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 14(3), 545-564.
- McCourt, W. (2001). The NPM Agenda for Service Delivery: a Suitable Model for Developing Countries? En W. McCourt & M. Minogue, M. (Eds.), *The Internationalization of Public Management: Reinventing the Third World State*. Edward Elgar Publishing.
- Min, H., Kim, H. & Agrusa, J. (2023). Serving Diverse Customers: The Impact of Cultural Intelligence on Employee Burnout, Engagement, and Job Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(3), 503-527.
- Morin, G. & Talbot, D. (2023). Cultural Intelligence of Expatriate Workers: A Systematic Review. *Management Review Quarterly*, 73, 413-454.
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The Entrepreneur’s Business Model: Toward a Unified Perspective. *Journal Business Research*, 58(6), 726-735,
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- O’Flynn, J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353-366.
- OCDE. (2010). *Value for Money in Government Public Administration after “New Public Management”*. OCDE.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2010/06/public-administration-after-new-public-management_g1ghffef/9789264086449-en.pdf
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.

- Osterwalder, Y. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Palmié, M., Boehm, J., Friedrich, J., Parida, V., Wincent, J., Kahlert, J., Gassmann, O. & Sjödin, D. (2021). Startups Versus Incumbents in ‘Green’ Industry Transformations: A Comparative Study of Business Model Archetypes in the Electrical Power Sector. *Industrial Marketing Management*, 96, 35-49.
- Paarlberg, L. & Perry, J. (2007). Values Management. Aligning Employee Values and Organization Goals. *The American Review of Public Administration*, 37(4), 387-408.
- Pitman, A., Osborn, D., Rantell, K. & King, M. (2016). The Stigma Perceived by People Bereaved by Suicide and Other Sudden Deaths: A Cross-Sectional UK Study of 3432 Bereaved Adults. *Journal of Psychosomatic Research*, 87, 22-29.
- Ramiro, L. (2018, abril 9). Muito mais do que um Mecanismo. *Revista Amalgama*. <https://www.revistaamalgama.com.br/04/2018/o-mecanismo-netflix-jose-padilha/>
- Ranerup, A., Zinner, H. & Hedman, J. (2016). An Analysis of Business Models in Public Service Platforms. *Government Information Quarterly*, 33(1), pp. 6-14.
- Rhodes, E. (2018, novembro 9). *Race, Ethnicity and Culture, Social and Behavioural: Revealing Britain's Prejudices*. The British Psychological Society. <https://www.bps.org.uk/psychologist/revealing-britains-prejudices>
- Rothberg, H. & Erikson, G. (2004). *From Knowledge to Intelligence. Creating Competitive Advantage in the Next Economy*. Routledge.
- Samaratunge, R., Alam, Q. & Teicher, J. (2008). The New Public Management Reforms in Asia: A Comparison of South and Southeast Asian Countries. *International Review of Administrative Sciences*, 74(1).
- Shleifer, A. (1998). State Versus Private Ownership. *Journal of Economic Perspectives*, 12(4), 133-150.
- Spirchagova, T., Nikitina, S. & Spirchagova, M. (2021). Media Literature and Its Impact on People's Culture. *International Journal of Society, Culture & Language*, 9(1), 94-101.
- Sposito, M. (2015). A Cultura Política do Clientelismo: Uma Análise no Brasil Contemporâneo (1988-2010). *Dia-Logos*, (9).
- Silva, A. & Campos, B. (2019). Familism. *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*.

- Sindermann, C. (2024). Relations Between Different Components of Group Identification and Types of Social Media Political Participation in the Context of the Fridays for Future Movement. *Personality and Individual Differences*, 230.
- Smith, R. (2004). Focusing on Public Value: Something New and Something Old. *Australian Journal of Public Administration*, 63(4), 68-79.
- Sternberg, R. & Grigorenko, E. (2004). Intelligence and Culture: How Culture Shapes What Intelligence Means, and the Implications for a Science of Well-Being. *Philosophical Transactions: Biological Sciences*, 359(1449), 1427-1434.
<http://www.jstor.org/stable/4142145>
- Stewart, J. & Walsh, K. (1992). Change in the Management of Public Services. *Public Administration*, 70(4), 499-518.
- Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, 36, 41-57.
- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Plan*, 43(2), 172-194.
- Triandis, H. (2001). Individualism-Collectivism and Personality. *Journal of personality*, 69(6), 907-924.
- United States Holocaust Memorial Museum. (s.f.). *Learn*. <https://www.ushmm.org/learn>
- Wald, C. (2008). Screening Austen's *Pride and Prejudice* in Transcultural Britain: Joe Wright's Little England and Gurinder Chadha's *Global Village*. *Journal for the Study of British Cultures*, 15(1), 43-58.
- Wang, H. & Ran, B. (2025). Localizing Public Service Provision in Megacities: Vertical and Horizontal Empowerment. *Cities*, 164.
- Wan, L.-P., Zhao, Z.-Y., Liu, B.-P., Zhu, J.-H., Jia, C. X. & Wang, X. T. (2025). *Association Between Loneliness, Social Isolation and Incident Depression: A Prospective Study Based on UK Biobank*. General Hospital Psychiatry.
- Van Wart, M., Hondeghem, A., Bouckaert, G. & Ruebens, S. (2012, abril 11-13). *Administrative Leadership in the Context of Governance* [Paper]. XVI Annual Conference of the International Research Society for Public Management Panel on Leadership in the public sector: back to the future? Rome, Italy.
- Voronov, M. (2003). *Power in Groups and Organizations*. West/International.

- Williams, I. & Shearer, H. (2011). Appraising Public Value: Past, Present and Futures. *Public Administration*, 89(4), 1367-1384.
- Wiprächtiger, D., Narayanamurthy, G, Moser, T. & Sengupta, T. (2019). Access-Based Business Model Innovation in Frontier Markets: Case Study of Shared Mobility in Timor-Leste. *Technological Forecasting and Social Change*, 143, 224-238
- Yalçinyiğit, S. & Aktaş, H. (2022). A Research on the Relationship of Social Intelligence and Cultural Intelligence with Leadership Styles. *Istanbul Business Research*, 52(1), 107-132. <https://doi.org/10.26650/ibr.2023.52.947907>
- Zhang, T., You, CH., Pundir, P. & Meijering, L. (2023). Migrants' Community Participation and Social Integration in Urban Areas: A Scoping Review. *Cities*, 141.