

Análisis bibliométrico sobre el desempeño institucional público en organizaciones estatales*

Resumen

El desempeño institucional público es un área de estudio que emergió como una estrategia para recuperar la confianza perdida por parte de la ciudadanía hacia el Estado y sus organizaciones en los años ochenta. A pesar de que en la academia se conoce que hay información sobre este tema, no hay datos precisos sobre su desarrollo investigativo. Por tanto, el presente artículo tuvo como objetivo presentar los resultados de un análisis bibliométrico enfocado en el desempeño institucional público. Se realizó una revisión documental de las publicaciones que tuvieran relación directa con el tema en el periodo 2010-2020. Con el análisis bibliométrico realizado se determinó que la investigación sobre desempeño institucional público es un campo en crecimiento en la academia y existe un interés en estudiar el desempeño y eficiencia de las organizaciones públicas desde diferentes enfoques metodológicos. No obstante, se evidencia que la producción bibliográfica todavía está centralizada en autores y universidades estadounidenses y de Europa Occidental. En esta dirección, se sugiere potenciar los estudios sobre el desempeño institucional público con programas de investigación que, desde otros contextos socioculturales y geopolíticos, reconozcan otras realidades y problemáticas en la gestión pública de organizaciones estatales.

Palabras clave: desempeño institucional público, organizaciones estatales, gestión de organizaciones, gestión pública, investigación, Estado, análisis bibliométrico.

Joaquín Manuel Granados

Magister en Ciencias Sociales y del Trabajo,
Universidad Internacional de la Rioja.
Administrador público, Escuela Superior de
Administración Pública. Colombia.
jgranado@poligran.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-1052-5295>

Jaime Andrés Wilches

Doctor Cum Laude en Comunicación,
Universidad Pompeu Fabra. Magister en
Estudios Políticos, Universidad Nacional
de Colombia. Comunicador social y
periodista, Universidad Central. Politólogo,
Universidad Nacional de Colombia.
jwilches@poligran.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-4425-9394>

Cómo citar este artículo: Granados, Joaquín; Wilches, Jaime (2022). Análisis bibliométrico sobre el desempeño institucional público en organizaciones estatales. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 45(3), e347012. <https://doi.org/10.17533/udea.rib.v45n3e347012>

Recibido: 2021-26-07/ **Aceptado:** 2022-29-08

* Este artículo hace parte de los resultados del proyecto de investigación “Recursos e índice de desempeño institucional del Modelo integrado de Planeación y Gestión: Evaluación y análisis de estas dos variables”, ACTA N.º: 2020-002 - Código 8700520, de la Convocatoria Capacidades Instaladas de la Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad, Institución Universitaria Politécnico Granacolombiano, Bogotá, Colombia.



Bibliometric Analysis on Public Institutional Performance in State Organizations

Abstract

Public institutional performance is an area of study that emerged as a strategy to regain trust lost by citizens towards the State and its organizations in the 1980's. Even though in the academy it is known that there is information on this topic, there is no precise data on its research development. Therefore, the present article aims to present the results of a bibliometric analysis focused on the on public institutional performance. A documentary review of publications directly related to the topic in the period 2010-2020 was carried out. The bibliometric analysis determined that research on public institutional performance is a growing field in academia and there is an interest in studying the performance and efficiency of public organizations from different methodological approaches. However, it is evident that the bibliographic production is still centered on authors and universities in the United States and Western Europe. In this direction, it is suggested that studies on public institutional performance be strengthened with research programs that, from other sociocultural and geopolitical contexts, recognize other realities and problems in the management of state organizations.

Keywords: Public institutional performance, state organizations, organizational management, public management, research, state, bibliometric analysis.

1. Introducción

La crisis de credibilidad del Estado es un problema que se remonta desde la década del ochenta y que produce pérdida de legitimidad y desconfianza hacia el sistema político; los ciudadanos no solo empezaron a cuestionar la esfera política, sino que se puso en duda la eficacia y eficiencia de las organizaciones estatales y su permisividad frente a la corrupción y la defensa de lo público (Gómez-Buendía, 2021). Bajo este contexto, surge por parte del estudio de la teoría de las organizaciones la búsqueda de métodos y herramientas que contribuyan a la estabilidad y legitimidad de las instituciones bajo el área de estudio del desempeño institucional público (DIP), para así reconocer si se está dirigiendo y evaluando los factores de desempeño, que mejoren la

entrega de bienes y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de la sociedad y la recuperación de la confianza en las organizaciones públicas. Pero antes de profundizar en el DIP, es pertinente explicar que esta área de estudio se desprende del desempeño institucional y del desempeño público.

El desempeño institucional por sí solo es una variable importante y problemática en el desarrollo de la teoría organizacional, pues no existe una forma idónea de evaluar las organizaciones. Lo anterior se basa en lo expuesto por Rivas (2009), quien confirma que la teoría de las organizaciones es multidisciplinar, lo cual permite entender que el estudio de estas es un tema extenso que puede ser analizado en cualquier área y desde cualquier punto de vista, pues hay aportes teóricos, metodológicos y prácticos en diferentes áreas. Según el concepto de *organización* expuesto por Bernandez (2007) y Guevara (2001), las organizaciones han existido desde el origen de la sociedad, aunque sus teorías se potencian desde el siglo XX con perspectivas que involucran también conceptos desde la esfera privada (Alonso, Castro & Ocegueda, 2006; Jurkowska-Gomułka, Kurczewska & Bilan, 2021).

Teniendo en cuenta que el estudio de las organizaciones centra su atención en buscar maneras de mejorar su actuación y rendimiento, es preciso hablar del desempeño organizacional antes del desempeño institucional público. La evaluación que permite conocer cómo se encuentra la organización en relación con sus metas y objetivos propuestos en función de todos los interesados en ella, en la que el fin es asegurar que esta pueda sobrevivir con el tiempo mediante la toma de decisiones, se reconoce como desempeño organizacional. Sin embargo, esta evaluación se vuelve un elemento problemático, complejo y holístico no solo por la multidisciplinariedad teórica organizacional, sino también por no existir un consenso de criterios en la evaluación y medición (Lusthaus, Carden, Adrien, Anderson & Montalván, 2002).

El desempeño organizacional pretende dar respuesta a interrogantes acerca de ¿cuándo las organizaciones y sus miembros se están dirigiendo hacia el rumbo adecuado?, ¿cómo habrían de medirse y qué factores están relacionados al buen desempeño? (Armijo, 2011). Por lo tanto, desde un enfoque privado a inicios del siglo XX,

se propuso una perspectiva de desempeño organizacional orientada a medir el lucro, el aumento de ganancias y el crecimiento financiero de las empresas, pero este tipo de análisis no era idóneo para las organizaciones públicas, debido a que estas entidades requieren de medidas explícitas y no solo financieras. Es entonces que las organizaciones, ya sean públicas o privadas, demandan dirección, conceptos, evaluaciones e indicadores de desempeño organizacional (Toca, 2011).

De esta manera, el desempeño institucional en organizaciones públicas no solo era la respuesta a dichas demandas, sino también a la crisis de legitimidad de los Estados y a la falta de capacidad de las administraciones públicas para satisfacer las demandas de una sociedad cada vez más informada y exigente con reivindicación de derechos de tercera generación (Torres, 2008). Con esto empieza a prosperar un movimiento de reformas en el sector público, denominado la nueva gestión pública (NGP), en la que se propone la modernización del Estado, el desarrollo de las instituciones y el fortalecimiento gubernamental, mediante la evaluación de la gestión pública y la gestión de resultados (Bolívar & García, 2014).

Por otro lado, el desempeño público es definido como la productividad, calidad, oportunidad, responsabilidad y eficacia de los servicios y programas públicos y entendido como la evaluación de las actuaciones públicas en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía, el cual debe medirse posterior a la intervención de la gestión pública, y debe dar respuesta sobre qué tanto se cumplieron los objetivos, cuál es el nivel de satisfacción de la calidad percibida por los usuarios y cuán oportunamente llegó el servicio y el nivel de aceptación del desempeño de la entidad. Su propósito es mejorar el curso de acción de la gestión a partir de la toma de decisiones (Bonney & Armijo, 2005; El Araby & Salem, 2020).

El DIP se ha convertido en un campo de investigación con una tendencia creciente desde el año 2000. Sin embargo, no ha existido un trabajo de revisión de literatura desde una perspectiva bibliométrica que permita analizar las tendencias en la generación de conocimiento y el impacto en los procesos de investigación de las organizaciones estatales y la administración pública. Por lo tanto, el artículo tiene como objetivo exponer

los resultados de un análisis de la literatura en DIP mediante la metodología usada por Ceballos, Sarache y Gómez (2018), la cual se basa en el análisis bibliométrico y uso de indicadores de Ardanuy (2012); en este sentido, se aplicaron los indicadores relacionados con la ubicación de autores, productividad, dispersión y colaboración, así como el cumplimiento de las leyes de la bibliometría.

En general, los estudios bibliométricos han adquirido notable peso en la comunidad científica (Hernández-Socha, 2020), pues dan una orientación a la comunidad académica sobre el estado actual de un área de conocimiento (Escorcía & Poutou, 2008), lo cual da a conocer enfoques y avances de un área de conocimiento y permite saber cuáles son los autores más importantes, cuál es la colaboración entre autores, la actividad en países o instituciones o cuál es la incidencia de las publicaciones y revistas en un área específica.

En este artículo se aplicaron indicadores bibliométricos para identificar tendencias sobre la evolución del campo de estudio del DIP, para que así se pueda conocer la actividad académica desde la identificación de revistas, autores, instituciones y países con mayor productividad en el campo de estudio, así como las redes de colaboración existentes.

2. Método

2.1 Identificación preliminar de contribuciones

Para la selección se realizó una búsqueda sistemática de literatura usando palabras clave tanto en español como en inglés, asociadas al DIP (Tabla 1).

Tabla 1. Palabras clave

Español	Inglés
desempeño organizacional, desempeño institucional, organizaciones públicas, entidades públicas, desempeño, institucional organizacional	public organizational performance, public institutional performance, organizational performance, institutional performance, performance organizational

Fuente: elaboración propia.

Con la ayuda de dos operadores booleanos, OR y AND, y el uso de palabras clave en las bases de datos Scopus y LENS, se realizó una búsqueda exhaustiva y detallada que permitió obtener todos los resultados bibliográficos que incluyeran estos términos o que estuvieran relacionados con ellos. Se recurrió a este tipo de búsqueda no solo porque sigue una lógica matemática, sino porque también permite relacionar términos mediante fórmulas de búsqueda personalizadas (Sanabria, Moreno & Santos, 2020). Por ejemplo, se usó el paréntesis para establecer el orden en que cada palabra era interpretada en la base de datos. De esta manera, el buscador leía primero los términos entre el paréntesis y luego los relacionaba. En total se obtuvo una población de 300 documentos tanto en español como en inglés.

Las ecuaciones de búsqueda utilizadas fueron las siguientes: (“desempeño organizacional” OR “desempeño organizacional”) AND (“organizaciones públicas” OR “entidades públicas”), (“desempeño” AND “institucional”) OR (“desempeño” AND “organizacional”), (“institucional” AND “performance”) OR (“organizational” AND “performance”), (“public institutional performance” OR “public organizational performance” OR “institutional performance” OR “organizational performance”).

2.2 Selección de contribuciones relevantes

Para el análisis y verificación de la información recolectada se realizó un análisis documental para verificar el enfoque temático de las publicaciones, es decir, que tenga relación directa con el DIP, esto con el fin de contar con los documentos apropiados que requiere el estudio bibliométrico. Además, se tuvieron en cuenta otros dos parámetros de selección que contribuyen a evaluar el proceso de investigación que ha tenido el tema: que el trabajo publicado fuera clasificado como artículo científico y que tuviera disponible por lo menos el resumen y las palabras claves.

Con esto no solo se depuró la información encontrada, sino que también se eliminaron los documentos duplicados, debido a que una misma publicación se encontraba en ambas bases de datos. Se descartaron en total 180 documentos, descarte que dejó como resultado de análisis 120 artículos publicados en re-

vistas entre 2010 y 2020. Asimismo, se tuvo en cuenta un rango de diez años debido a que se considera el tiempo que conlleva el desarrollo y publicación de una investigación, y de igual manera el número de publicaciones tiende a crecer después de un periodo de diez a quince años (Ardanuy, 2012).

2.3 Análisis de contribuciones seleccionadas

Para el análisis se formularon tablas combinadas en Excel sobre la base de datos construida y el uso del aplicativo VOSviewer, con el uso de las leyes de la bibliometría (Ardanuy, 2012):

- Ley de productividad de autores o Ley Lotka, que evalúa la frecuencia de publicación por autor en un campo de conocimiento, y señala principalmente que hay una distribución desigual debido a que la mayoría de los artículos proviene de un grupo pequeño de autores. La ley se expresa matemáticamente así

$$A(x) = \frac{C}{x^n}$$

$A(x)$ = es el número de autores con x trabajos publicados.

C = es el número de autores con un trabajo publicado.

C y n = deben ser estimados a partir de los datos observados.

- Ley de dispersión de la bibliografía científica, que establece que un pequeño grupo de revistas acumula el mayor número de publicaciones en un tópico de investigación, lo que genera una caída en la ampliación de búsqueda fuera de un núcleo establecido. La ley se expresa matemáticamente así

$$\frac{n_3}{n_2} \frac{n_2}{n_1} = a: y \frac{n_3}{n_1} = a^2$$

a = coeficiente de proporcionalidad de títulos entre zonas.

m = número de artículos de títulos de revistas en las zonas 1, 2 y 3 con $1/3$ de artículos cada uno aproximadamente.

Aunque el cálculo de las zonas de Bradford se realiza generalmente de forma gráfica, se representa en una escala semilogarítmica el número acumulado

de títulos por orden decreciente de citas frente al número de citas acumulado; el punto en el que la curva se transforma en una recta proyectado sobre el eje de abscisas determina el número de títulos que forman el núcleo, como lo indica la [Figura 1](#).

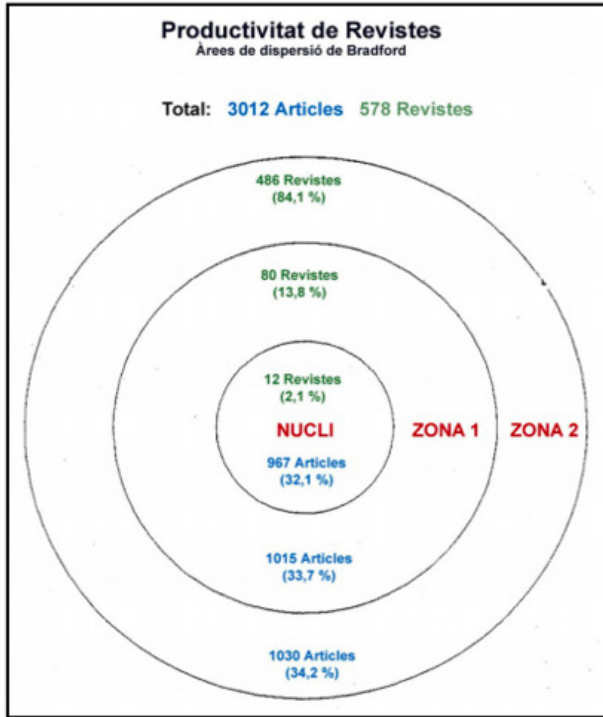


Figura 1. Zonas de Bradford
Fuente: Ardanuy (2012, p. 13).

- Ley de crecimiento exponencial, que establece que el número de publicaciones tiende a crecer de forma exponencial en un periodo de diez a quince años.

Además, se utilizaron otros indicadores bibliométricos (Ardanuy, 2012):

- Indicadores personales, que tienen en cuenta características como la edad, país de origen o sexo de los autores.
- Indicador de productividad, que mide la cantidad de publicaciones producidas, ya sea por un autor, institución o país.
- Indicador de dispersión, que determina qué publicaciones, las más citadas, hacen parte del núcleo de la disciplina.

- Indicador de colaboración, que mide las relaciones entre autores (red de colaboraciones).

3. Resultados

En el campo del DIP, no se identificaron contribuciones orientadas a la revisión de literatura sobre el tema ni análisis bibliométricos, lo que permite entender que existe una necesidad de conocer el consumo e impacto de información científica en este campo. Por lo tanto, a continuación, se presenta el análisis realizado mediante las leyes bibliométricas.

3.1 Leyes de la bibliometría

3.1.1 Ley de la productividad de los autores (Ley de Lotka)

Como se puede observar en la [Tabla 2](#), se identificaron 260 autores en total. Para el análisis, se pasa la información a una representación gráfica logarítmica ([Figura 2](#)), en la que el eje y es el número de autores y el eje x, el número de contribuciones.

Tabla 2. Número de autores y contribuciones realizadas en DIP

Número de contribuciones	Número de autores
1	248
2	12
Total, general	260

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la representación logarítmica, los artículos analizados cumplen con la Ley de Lotka. La curva de la [Figura 2](#) demuestra, por el valor del estimador $R^2 = 1$, que la mayoría de las publicaciones pertenecen a un grupo mínimo de autores, pues existe una distribución desigual de la productividad de los autores en la que la mayoría publica el menor número de trabajos en el campo del DIP. En otras palabras, un pequeño número de autores posee la mayor cantidad de contribuciones y se consolidan como los más productivos. En este caso, el 95 % de los autores identificados ha realizado solo una contribución al campo de estudio y tan solo el 5 % ha publicado dos trabajos, lo cual permite entender que este campo está caracterizado por autores transitorios en su totalidad, pues ninguno tiene más de cuatro contribuciones.

Distribución de Lotka

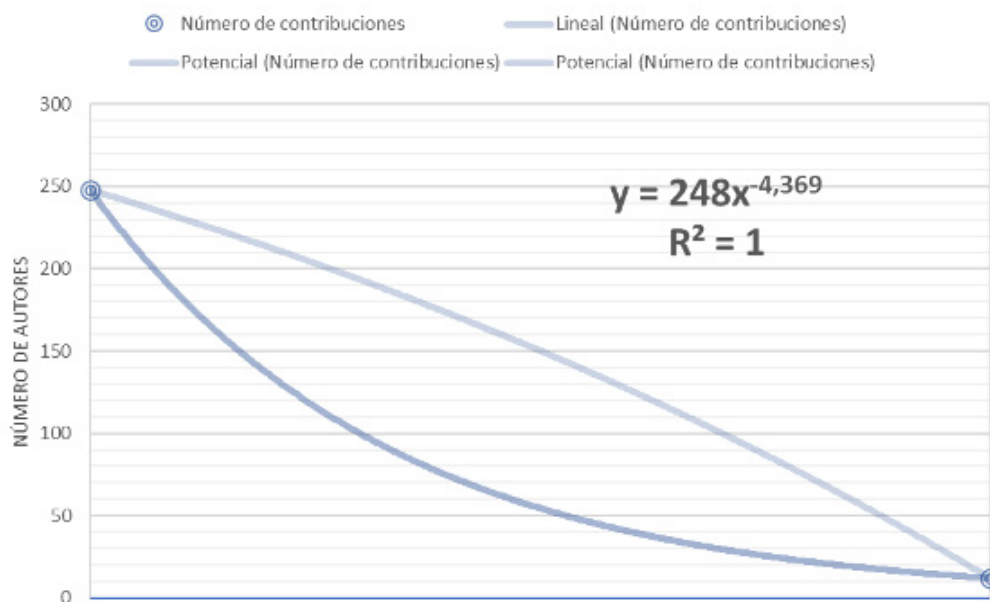


Figura 2. Comportamiento gráfico de la función de Lotka para DIP.

Fuente: elaboración propia.

3.1.2 Ley de dispersión de la bibliografía científica (Ley de Bradford)

De acuerdo con esta ley, el núcleo de la disciplina del DIP se encuentra en diez revistas, pues en estas se clasifica el 50 % de las frecuencias de citas (Tabla 3), teniendo en cuenta que clasificó las zonas de acuerdo con un orden decreciente por el número de cita, de ahí que se establezca que el núcleo se encuentra a partir del 50 %.

Las revistas del núcleo son *Journal of Public Administration Research and Theory*, *Journal of Financial Economics*, *Organization Studies*, *Public Administration*, *International Transactions in Operational Research*, *Public Administration Review*, *Business Ethics Quarterly*, *Production Planning and Control*, *Journal of Operations Management*, *Review of Public Personnel Administration* (en este orden enumeradas del 1 al 10 en la primera columna de la Tabla 3), en total se concentran 1031 citas.

Ahora bien, aplicando el análisis realizado por Ceballos et al. (2018), en el que al aplicar esta ley en relación con los artículos y no con número de citas, se puede mencionar que las publicaciones analiza-

das se concentran en diez revistas. Estas son *Review of Public Personnel Administration*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, *Public Administration Review*, *International Journal of Public Sector Management*, *Public Management Review*, *Public Management and Performance: Research Directions*, *Public Personnel Management*, *Administrative Science Management Public*, *International Journal of Public Administration*, *International Journal of Public Sector Performance Management* (enumeradas del 1 al 10 en la primera columna de la Tabla 4). En estas diez revistas se concentran 36 artículos publicados de los 117 analizados, es decir, el 30,77 %.

En relación con el número de artículos y número de citas, hay tres revistas que mantienen el núcleo en el campo investigativo del DIP (*Review of Public Personnel Administration*, *Journal of Public Administration Research and Theory* y *Public Management Review*).

3.1.3 Ley del crecimiento exponencial

Esta ley establece que el crecimiento de información científica es exponencial. Sin embargo, revisando los resultados, la publicación en esta disciplina tan específica es variable en estos últimos diez años. Lo

anterior se puede deber a que cada disciplina tiene su evolución, o también a que la disciplina puede estar pasando por la etapa de precursores o crecimiento lineal, como lo mencionaba Price (citado en Ardanuy, 2012). En este sentido, como se evidencia en la Figura 3, los años con más publicaciones fueron 2013 y 2015.

La línea de tendencia exponencial identificada en la Figura 3 expresa la velocidad de crecimiento del campo de estudio. Los resultados indican que el número de artículos se está doblando cada 1,27 años, con una tasa de crecimiento de 27,23 % (Figura 4). Esto evidencia una oportunidad de investigación sobre el DIP, que aún no se está explorando.

Tabla 3. Número de revistas y citas generadas en DIP

Revista	Número de citas	Acumulado de citas	% acumulado de citas	Revista	Número de citas	Acumulado de citas	% acumulado de citas	Revista	Número de citas	Acumulado de citas	% acumulado de citas
1	270	270	13	31	17	1679	83	61	5	1959	97
2	143	413	20	32	17	1696	84	62	4	1963	97
3	133	546	27	33	16	1712	85	63	4	1967	97
4	117	663	33	34	14	1726	85	64	4	1971	97
5	68	731	36	35	14	1740	86	65	4	1975	98
6	68	799	39	36	14	1754	87	66	4	1979	98
7	60	859	42	37	13	1767	87	67	4	1983	98
8	60	919	45	38	12	1779	88	68	4	1987	98
9	57	976	48	39	11	1790	88	69	4	1991	98
10	55	1031	51	40	10	1800	89	70	4	1995	99
11	50	1081	53	41	10	1810	89	71	3	1998	99
12	47	1128	56	42	10	1820	90	72	3	2001	99
13	44	1172	58	43	9	1829	90	73	2	2003	99
14	44	1216	60	44	9	1838	91	74	2	2005	99
15	43	1259	62	45	9	1847	91	75	2	2007	99
16	43	1302	64	46	9	1856	92	76	2	2009	99
17	40	1342	66	47	8	1864	92	77	2	2011	99
18	31	1373	68	48	8	1872	92	78	2	2013	99
19	31	1404	69	49	8	1880	93	79	1	2014	99
20	28	1432	71	50	8	1888	93	80	1	2015	100
21	28	1460	72	51	7	1895	94	81	1	2016	100
22	28	1488	73	52	7	1902	94	82	1	2017	100
23	26	1514	75	53	7	1909	94	83	1	2018	100
24	24	1538	76	54	7	1916	95	84	1	2019	100
25	24	1562	77	55	7	1923	95	85	1	2020	100
26	23	1585	78	56	7	1930	95	86	1	2021	100
27	20	1605	79	57	6	1936	96	87	1	2022	100
28	19	1624	80	58	6	1942	96	88	1	2023	100
29	19	1643	81	59	6	1948	96	89	1	2024	100
30	19	1662	82	60	6	1954	96	90	1	2025	100

Fuente: elaboración propia.

[Análisis bibliométrico sobre el desempeño institucional público en organizaciones estatales]

Tabla 4. Número de revistas y artículos publicados en DIP

Revistas	N.º de artículos	Acumulado de artículos	% acumulado de artículos	Revistas	N.º de artículos	Acumulado de artículos	% acumulado de artículos	Revistas	N.º de artículos	Acumulado de artículos	% acumulado de artículos
1	6	6	5,13	30	1	60	51,28	59	1	89	76,07
2	5	11	9,40	31	1	61	52,14	60	1	90	76,92
3	5	16	13,68	32	1	62	52,99	61	1	91	77,78
4	4	20	17,09	33	1	63	53,85	62	1	92	78,63
5	4	24	20,51	34	1	64	54,70	63	1	93	79,49
6	3	27	23,08	35	1	65	55,56	64	1	94	80,34
7	3	30	25,64	36	1	66	56,41	65	1	95	81,20
8	2	32	27,35	37	1	67	57,26	66	1	96	82,05
9	2	34	29,06	38	1	68	58,12	67	1	97	82,91
10	2	36	30,77	39	1	69	58,97	68	1	98	83,76
11	2	38	32,48	40	1	70	59,83	69	1	99	84,62
12	2	40	34,19	41	1	71	60,68	70	1	100	85,47
13	2	42	35,90	42	1	72	61,54	71	1	101	86,32
14	2	44	37,61	43	1	73	62,39	72	1	102	87,18
15	1	45	38,46	44	1	74	63,25	73	1	103	88,03
16	1	46	39,32	45	1	75	64,10	74	1	104	88,89
17	1	47	40,17	46	1	76	64,96	75	1	105	89,74
18	1	48	41,03	47	1	77	65,81	76	1	106	90,60
19	1	49	41,88	48	1	78	66,67	77	1	107	91,45
20	1	50	42,74	49	1	79	67,52	78	1	108	92,31
21	1	51	43,59	50	1	80	68,38	79	1	109	93,16
22	1	52	44,44	51	1	81	69,23	80	1	110	94,02
23	1	53	45,30	52	1	82	70,09	81	1	111	94,87
24	1	54	46,15	53	1	83	70,94	82	1	112	95,73
25	1	55	47,01	54	1	84	71,79	83	1	113	96,58
26	1	56	47,86	55	1	85	72,65	84	1	114	97,44
27	1	57	48,72	56	1	86	73,50	85	1	115	98,29
28	1	58	49,57	57	1	87	74,36	86	1	116	99,15
29	1	59	50,43	58	1	88	75,21	87	1	117	100,00

Fuente: elaboración propia.

[Joaquín Manuel Granados, Jaime Andrés Wilches]

3.2 Indicadores bibliométricos

3.2.1 Indicadores personales

Para este ejercicio, se analizó el país de la afiliación institucional de los autores, con el fin de identificar las regiones que generan mayor productividad. Como resultado, se identificaron 29 países que han realizado

trabajos orientados a analizar el DIP. Los países más productivos han sido Estados Unidos, Reino Unido, Brasil, Malasia y Países Bajos, como se muestra en la [Figura 5](#). Este resultado indica cierto centralismo en la producción, lo que genera limitaciones en las potencialidades que pueda tener el concepto en el momento de ser implementado en Estados con tradiciones y

estructuras políticas distintas a los cinco países que lideran este índice bibliométrico.

3.2.2 Indicadores de productividad

Al aplicar este indicador, se puede afirmar que 26 autores, lo que equivale al 10 %, conforman el grupo de mayor productividad en DIP. De ellos, 11 han realizado dos investigaciones sobre este campo y se

listan en la Figura 6. La gráfica revalida el problema de una centralización de la producción en autores que contextualizan sus artículos a estudios de casos puntuales y referidos a las idiosincrasias de sus países de origen. De igual manera, llama la atención que en la lista no haya autores en un idioma y origen distinto al anglosajón. Solo en el puesto 18 aparece la investigadora mexicana Ana Ortiz Medina.

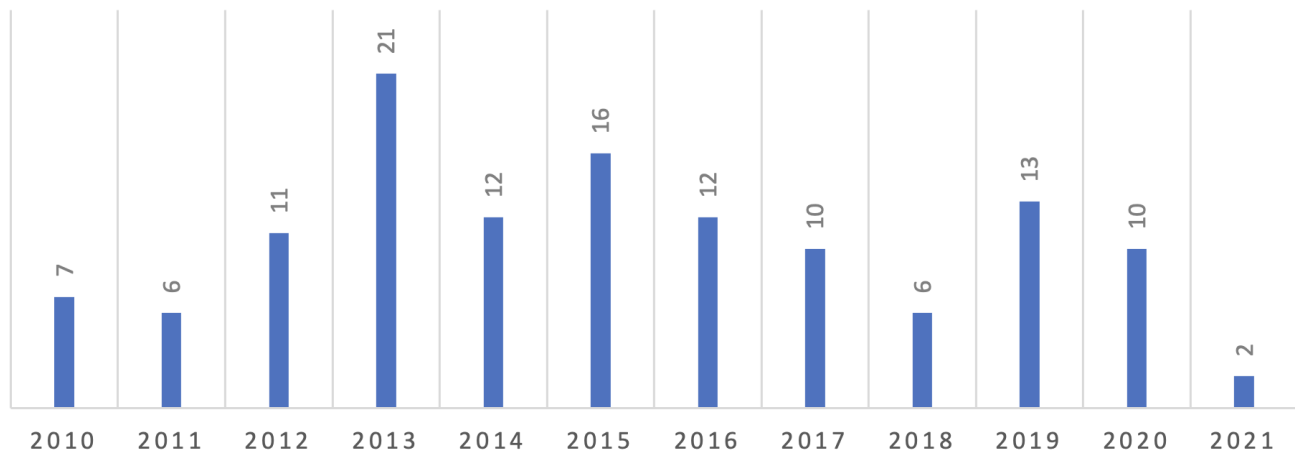


Figura 3. Número de artículos por año.

Fuente: elaboración propia.

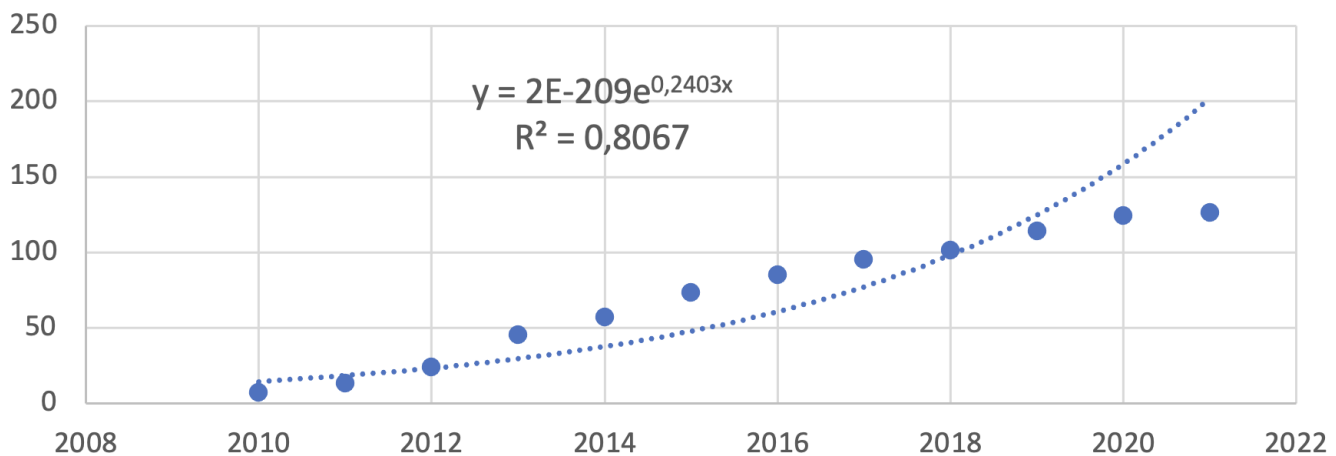


Figura 4. Tasa de crecimiento de las publicaciones.

Fuente: elaboración propia.

[Análisis bibliométrico sobre el desempeño institucional público en organizaciones estatales]

Producción académica en DIP por países

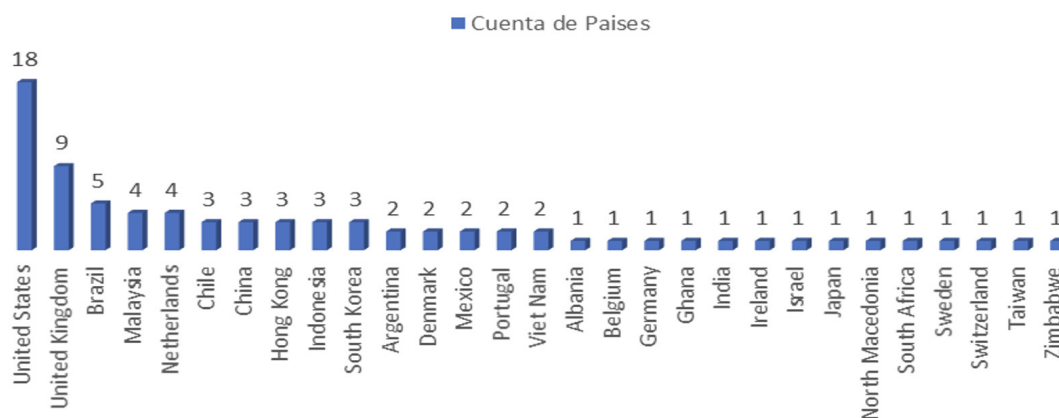


Figura 5. Producción académica en DIP por países.

Fuente: elaboración propia.

Autores más productivos en el campo de estudio.

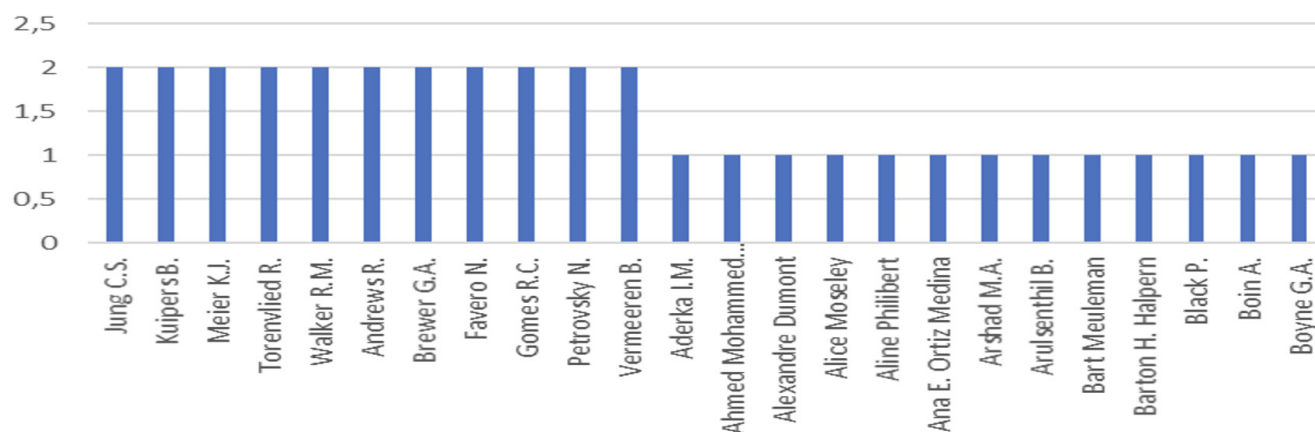


Figura 6. Autores más productivos en el campo de DIP.

Fuente: elaboración propia.

A la vez, se identificaron 78 instituciones con publicaciones en DIP con más de una publicación, entre ellas Texas A&M University, University of Georgia, University Sains Malaysia (USM), University of Arizona, University of Kentucky, Erasmus University Rotterdam, Indiana University, University of Brasilia, American University, Cardiff University. La Figura 7 ratifica el problema de concentración de la producción, lo que genera preocupación frente a los potenciales aportes que podría realizar el DIP a la comprensión de dinámicas organizacionales en Estados caracterizados por su debilidad institucional, altos índices de

corrupción y amenazas constantes del crimen organizado (Guerrero, Fúquene & Lozano, 2019).

3.2.3 Indicadores de dispersión

De las 120 publicaciones analizadas, 89 han sido citadas 1970 veces. En este sentido, el 46,6 % de estas citaciones se concentran en solo ocho artículos, los cuales son los más citados, y se listan en la Tabla 5. No obstante, es importante anotar que los artículos de los últimos años requieren un mayor periodo para poder ser citados; sin embargo, de los ocho artículos más citados, dos de estos

hacen parte de artículos publicados en los últimos cinco años.

3.2.4 Indicadores de colaboración

Sobre este indicador, se debe afirmar que un 80 % de las publicaciones son trabajos de investigación realizados de manera conjunta; sin embargo, la red de colaboración por autores está dada específicamente en 16 investiga-

dores, dentro de las cuales se destacan principalmente Durant (2008) y Colebatch (2005) (Figura 8).

3.2.5 Indicador de forma

Para este indicador, se optó por analizar la tipología del documento: el 83 % de los trabajos son artículos, el 10,8 % son capítulos de libros, el 1,6% son libros y el restante son reseñas o conferencias.

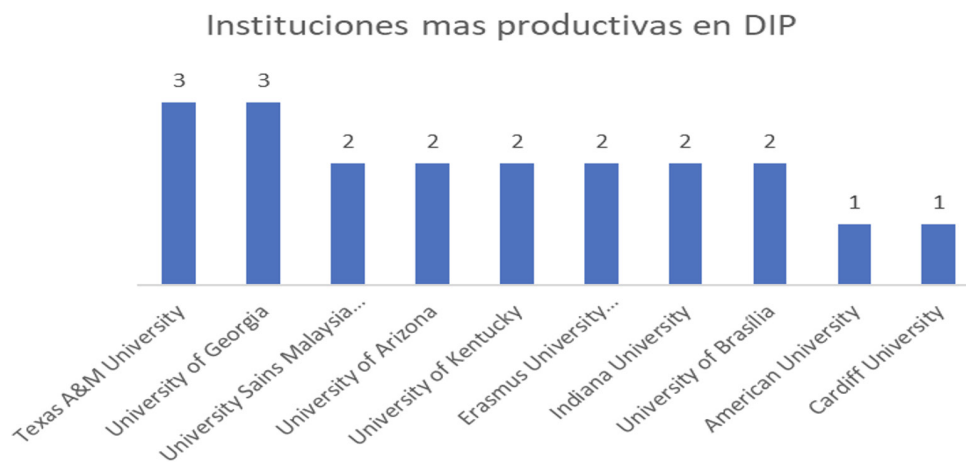


Figura 7. Producción académica en DIP por países.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Artículos más citados

Autores	Título	Año	Nombre de revista	Número de citas
Kenneth Meier; Laurence O'Toole	Subjective Organizational Performance and Measurement Error: Common Source Bias and Spurious Relationships	2012	<i>Journal of Public Administration Research and Theory</i>	270
Brad A. Badertscher; Nemit Shroff; Hal D. White	Externalities of Public Firm Presence: Evidence from Private Firms' Investment Decisions	2013	<i>Journal of Financial Economics</i>	143
Frey, Bruno S.; Homberg, Fabian; Osterloh, Margit	Organizational Control Systems and Pay-for-Performance in the Public Service	2013	<i>Organization Studies</i>	133
James, Oliver; Moseley, Alice	Does performance information about public services affect citizens' perceptions, satisfaction, and voice behaviour? field experiments with absolute and relative performance information	2014	<i>Public Administration</i>	117
Homberg, Fabian; McCarthy, Dermot; Tabvuma, Vurain	A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction	2015	<i>Public Administration Review</i>	68
Narbón, Isabel; De Witte, Kristof	Local governments' efficiency: a systematic literature review*part II	2017	<i>International Transactions in Operational Research</i>	68
Radnor, Zoe; Johnston, Robert	Lean in the UK Government: internal efficiency or customer service?	2012	<i>Production Planning y Control</i>	60
Gillespie, Nicole; Dietz, Graham; Lockey, Steven	Organizational Reintegration and Trust Repair after an Integrity Violation: A Case Study	2014	<i>Business Ethics Quarterly</i>	60

Fuente: elaboración propia.

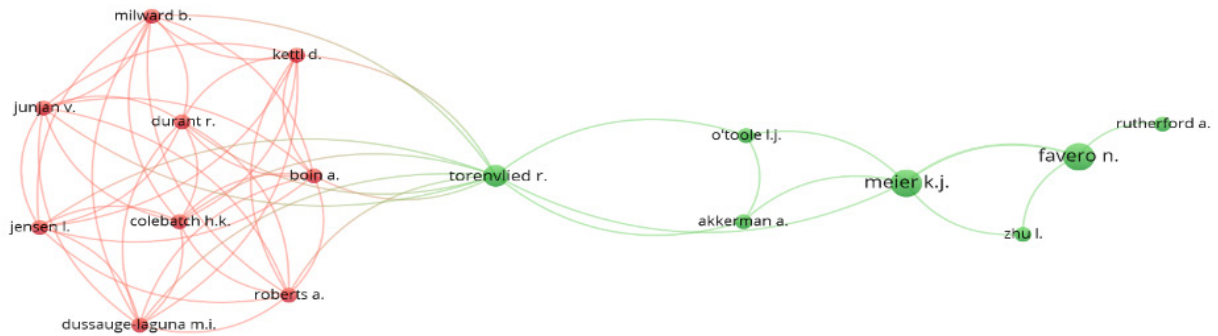


Figura 8. Mapa de colaboración de autores.

Fuente: elaboración propia.

3.2.6 Indicador de forma

Para este indicador, se optó por analizar la tipología de documento, en el que el 83 % de los trabajos son artículos, el 10,8 % son capítulos de libros, el 1,6% son libros y el restante son reseñas o conferencias.

3.2.7 Análisis de factores asociados al DIP

Uno de los resultados del análisis bibliométrico es que el interés de los autores es conocer la eficiencia de las administraciones públicas, ya sea en un caso particular de tipos de entidades como escuelas públicas, ministerios, entidades territoriales como departamentos o regiones, etc. Sin embargo, el resultado de cada uno de estos trabajos está caracterizado por reconocer una variable, factor o elemento que permite definir el buen desempeño de este tipo de organizaciones. De esta manera, la Figura 9 sintetiza los principales factores o elementos que han definido o han sido asociados al desempeño de las organizaciones públicas en los últimos diez años.

El primer factor está relacionado con el servidor público o factor humano. Diferentes autores han definido que el desempeño institucional público y la entrega de bienes y servicios de calidad depende de factores como la satisfacción laboral (Faye et al., 2013), las

condiciones de trabajo y la motivación del servidor público (Frey, Homberg & Osterloh, 2013; Homberg, McCarthy & Tabvuma, 2015), las percepciones en la implementación de estrategias de gerencia pública (Walker, Jung & Boyne, 2013), el clima laboral (Gillespie, Dietz & Lockey, 2014; Nunes, Martins & Mozzicafreddo, 2018), el fortalecimiento de competencias laborales o aprendizaje continuo (Hsiao, 2011; Jaaron & Backhouse, 2016; Perugini & Solano, 2018), la satisfacción de los colaboradores, la actitud de estos, su motivación, el pago de salario o el salario emocional (Raghavendra & Arulsenthil, 2019). Finalmente, hay autores que estudian de manera general la gestión humana y los entornos organizacionales con la asociación al desempeño (Barba & Serrano, 2015; Jacobson & Sowa, 2015).

El segundo factor es el económico, financiero o presupuestario. Hoareau, Ritzen y Marconi (2013) asociaron la asignación presupuestaria en universidades públicas a procesos de mejora de desempeño e innovación. Finalmente, Flink y Molina (2020) estudiaron la dependencia del desempeño en relación con el gasto del presupuesto y su eficiencia de uso. Ahora bien, así como han generado trabajos específicos como los anteriores, diferentes autores y estudios han concluido que los recursos financieros son primordiales

para la eficacia y eficiencia de resultados en las entidades públicas (Guimaraes & Corr ea, 2014; Narbón & De Witte, 2017).

El tercer elemento identificado fue el beneficio de utilizar herramientas de gestión como el cuadro de mando integral (Cruz & Marques, 2014), herramientas de medición de desempeño (N mm & Randma-Liiv, 2012; Jilke, Meuleman & Van de Walle, 2014; Ahmed, 2020), o la evaluación cuantitativa mediante indicadores (Wei, Niu & Luo, 2011), los cuales en general mejoran la respuesta de las demanda de los grupos de valor, la planeación y el control, y generan de esta manera una mejora de las organizaciones públicas.

En este mismo sentido y relacionado con el factor anterior aparecen investigaciones específicas que establecen que el éxito de una organización o el buen DIP depende del uso de sistemas de seguimiento y control, como la vigilancia de los recursos públicos, la generación de espacios de participación ciudadana y el control social (Ordoñez & Trelles, 2019) o el control de la gestión de manera general (Boyne, Brewer & Walker, 2013). Estos se convierten en elementos importantes para mantener la credibilidad ante la sociedad.

Otro factor reconocido ha sido el liderazgo dentro de las organizaciones, el cual demuestra una relación positiva en el desempeño organizacional (Kim & Schachter, 2013) y en el que variables como la autonomía de los gerentes (Hoareau et al., 2013; Ahmed, 2020), el estilo de liderazgo (Vermeeren, Kuipers & Steijn, 2014) y la toma de decisiones estratégicas (Meier, Favero & Zhu, 2015; Nicholson, Nicholson & Fernández, 2017) son criterios de dependencia del cumplimiento de objetivos y éxito en las organizaciones públicas.

Un sexto factor en el marco de esta disciplina fue el interés sobre la importancia de la información en las organizaciones públicas, y cómo se asocia a la satisfacción de los grupos de valor, la prestación de servicios y por ende al desempeño en general. Específicamente, existe una importancia en publicar información de resultados (James & Moseley, 2014), promover la transparencia y la rendición de cuentas, manejar adecuadamente la información pública (van de Walle & van Dooren, 2010) y fortalecer el proceso de publicidad y divulgación de la información (Petrovsky, James & Boyne, 2015), desde el marketing gubernamental.



Figura 9. Nube de palabras de principales factores asociados al DIP.

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, existe un interés por generar estudios sobre la importancia de la tecnología en el desempeño Institucional, pues diferentes autores demostraron que el uso de herramientas específicas como el *big data* (Rogge, Agasisti & De Witte, 2017), la transparencia electrónica (Field, 2017) o en general el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) (Saltzman & Roeder, 2012) promueven gestión e innovación, ciencia de datos, gobernanza algorítmica, gobierno digital y transferencia de conocimiento.

Aunque los factores anteriormente nombrados han sido constantes y permanentes en las investigaciones de los últimos diez años, existen otros elementos que han sido objeto de estudios que generan evidencia sobre factores claves o de éxito que permiten mejorar el desempeño de las organizaciones públicas, tales como la formalidad e informalidad que tienen las organizaciones (Neyapti, 2013), el trabajo articulado entre áreas de manera intradepartamental (Carey, Buick, Pescud & Malbon, 2016), la planificación estratégica, la expectativas de partes interesadas y la definición de una evaluación de las partes interesadas (Corréa, Miorin & Miranda, 2013), la burocracia como factor negativo del desempeño (Boyne, Brewer & Walker, 2013), la claridad de los objetivos de desempeño (Raney & Jung, 2013) o involucrar a los ciudadanos en la toma de decisiones y no solamente desde los grupos de presión (Kogan, Lavertu & Peskowitz, 2017).

4. Discusión

La bibliometría es una subdisciplina que permite conocer el proceso de investigación en cualquier área y saber la calidad e impacto del proceso investigativo, el cual se vuelve importante al orientar a la comunidad académica del estado, enfoques y avances de un área específica. En este sentido, el análisis bibliométrico con perspectiva crítica permite proponer estrategias de investigación que conecten el diálogo académico con las dinámicas de las organizaciones estatales, y con ello conectar dos espacios que parecen distanciados.

Como resultado del análisis bibliométrico, se puede decir que en el campo del DIP existen autores transitorios, pero tan solo un pequeño número de autores (5%) se consolidan al tener la mayor cantidad de contribuciones. Sin embargo, esta productividad está dada por

autores que han publicado dos o máximo cuatro trabajos. Existen oportunidades de investigación que aún no se están explorando en el campo del DIP, debido a que no hay un crecimiento constante en el número de publicaciones. Esto invita a generar una apertura del campo de trabajo en programas de administración pública, ingenierías, ciencia política y afines, lo que supone a su vez el cumplimiento de metas trazadas en la renovación de currículos, impacto en la investigación, cualificación de estudiantes y diálogos con el sector externo público y privado.

La medición también arroja la necesidad de implementar estrategias académicas desde contextos diferentes al anglosajón, con el objetivo de adoptar programas de investigación de largo alcance en los que se pueda trabajar los aportes del DIP, en una articulación con organizaciones estatales y privadas, desde una perspectiva interinstitucional e interdisciplinar, y teniendo en cuenta problemáticas públicas contemporáneas como la COVID-19 y la pospandemia.

Con el análisis realizado, se puede identificar que existe un interés en los autores de estudiar el desempeño de las organizaciones públicas y su eficiencia desde diferentes puntos de vista, métodos y enfoques metodológicos. En este sentido, en el análisis de este artículo se puede concluir que existen siete grandes factores que definen el desempeño público de las entidades públicas: 1) el servidor público o factor humano, 2) el factor económico, financiero o presupuestario, 3) las herramientas de gestión, 4) los sistemas de seguimiento, control y vigilancia, 5) el liderazgo dentro de las organizaciones, 6) la información pública y 7) el auge de la tecnologías digitales como estrategia para las propuestas de innovación pública. Por esta razón, en este campo de estudio se requieren esfuerzos por parte de las instituciones académicas para fomentar las investigaciones sobre el DIP y así llevar a la práctica las herramientas que mejoren el desempeño público, para dar estabilidad y legitimidad al Estado y a sus organizaciones.

Desde lenguajes, prácticas e idiosincrasias distintas a las de Estados Unidos y Europa Occidental, se avizora un interesante panorama de investigación. Este artículo sugiere la indagación sobre experiencias de gestión estatal en contextos distintos, como Europa del Este y Latinoamérica, en los que se hayan aplicado

las metodologías del DIP, previamente identificadas en este análisis bibliométrico. Por supuesto, los aportes teóricos que se han parametrizado en este ejercicio contribuyen a la comprensión de las instituciones públicas, pero también invitan a sistematizar experiencias locales y a trabajar desde lecciones aprendidas, en las que es posible que se encuentren otras rutas metodológicas, complementarias y distintas a las ya exploradas.

Una de las limitaciones del artículo, y que se convierte a su vez en su proyección para una segunda fase, se orientaría a tres objetivos. Primero, tender un puente entre los factores de medición del DIP desde la producción científica y académica y el desempeño de las entidades públicas desde la publicación de cartillas, consultorías y documentos de trabajo. En este sentido, el ejercicio bibliométrico no estima el impacto de las publicaciones científicas, pero sí sugiere la necesidad de indagar si las instituciones estatales toman en cuenta estos aportes para sus procesos de gestión del conocimiento y la información.

Un segundo objetivo está relacionado con las estrategias que deberían implementarse en el caso latinoamericano y colombiano, para que el DIP “conecte con el diálogo académico” y preguntas-problema como ¿qué se requeriría, por lo menos en términos teóricos y metodológicos, para poder llevar un estudio de DIP aplicado?, ¿podría hacerse por ramas del poder o resultaría mejor por temas estratégicos (agro, salud, educación, etc.)?, ¿qué otros factores o elementos, además de los encontrados en la literatura, podrían tenerse en cuenta a la hora de evaluar el desempeño institucional público?, ¿cómo los estudios aplicados del DIP permitirían dotar de legitimidad los sistemas políticos y las estructuras institucionales?

El tercer y último objetivo se asocia con la urgencia de implementar estrategias que incentiven la investigación en el sector público. Existe una tendencia a confundir los indicadores del DIP con ejercicios de comunicación política en los que se privilegia la autorreferenciación del gobernante, en detrimento de las prácticas organizacionales, políticas de Estado y continuidad de programas y proyectos. En esta perspectiva, los enfoques de innovación pública están abogando por crear grupos de trabajo y unidades de investigación (Departamento Nacional de Planeación, 2021), para fortalecer

la estructura interna y crear lazos de confianza con las ciudadanía. Este punto es fundamental, pues los funcionarios y servidores públicos tienden en buena medida a no contar con incentivos para integrar estos equipos de trabajo, con lo que su labor se ve reducida a la entrega de reportes de gestión.

En este sentido, el artículo brinda un marco de referencia que sirve como soporte para investigadores ubicados en la academia y en el sector público, con el objetivo de incentivar un campo que promete espacios de difusión y reflexión a problemas públicos contemporáneos, diversos, complejos y en constantes cambios y adaptaciones.

5. Referencias

1. Ahmed, Jamal (2020). The influence of total quality management on non-academic performance: Public sector institutions of Jordan. *International Journal of Services and Operations Management*, 38(2), 231-243.
2. Alonso, Enrique; Castro, Esperanza; Ocegueda, Vicente (2006). *Teoría de las organizaciones*. Umbral.
3. Ardanuy, Jordi (2012). *Breve introducción a la bibliometría*. Universitat de Barcelona.
4. Armijo, Marianela. (Junio de 2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Organización de las Naciones Unidas.
5. Badertscher, Brad; Shroff, Nemit; White, Hal (2013). Externalities of public firm presence: Evidence from private firms' investment decisions. *Journal of Financial Economics*, 109(3), 682-706. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.03.012>
6. Barba, María; Serrano, José (2015). ¿Es útil la gestión de los recursos humanos en los ayuntamientos? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(1), 9-16.
7. Bernardez, Mariano. (2007). *Desempeño organizacional: mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones*. AuthorHouse.
8. Bolívar, Jorge; García, Germán (2014). Modelos de gestión pública. En *Fundamentos de gestión pública* (pp. 345-389). Alfaomega.
9. Bonnefoy, Juan; Armijo, Marianela (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Organización de las Naciones Unidas.

10. Boyne, George; Brewer, Gene; Walker, Richard (2013). Conclusion: Enriching the field. En *Public Management and Performance: Research Directions* (pp. 268-281). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511760587.012>
11. Carey, Gemma; Buick, Fiona; Pescud, Melanie; Malbon, Eleanor (2016). Preventing dysfunction and improving policy advice: The Role of Intradepartmental Boundary Spanners. *Australian Journal of Public Administration*, 76(2), 176-186.
12. Ceballos, Pablo; Sarache, William; Gómez, Diana (2018). Un análisis bibliométrico de las tendencias en logística humanitaria. *Información Tecnológica*, 29(1), 91-104.
13. Colebatch, Hal (2005). Policy analysis, policy practice and political science. *Australian Journal of Public Administration*, 64(3), 14-23.
14. Corréa, Ricardo; Miorin, Ricardo; Miranda, Luciana (2013). Stakeholders' expectations on health services: In search of an assessment model of performance. *International Journal of Public and Private Healthcare Management and Economics*, 1(1), 1-15.
15. Cruz, Nuno; Marques, Rui (2014). Scorecards for sustainable local governments. *Cities*, 39, 165-170. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2014.01.001>
16. Departamento Nacional de Planeación (2021). *Principios de la innovación pública en Colombia*. <https://bit.ly/3eduoH7>
17. Durant, Robert (2008). Sharpening a knife cleverly: Organizational change, policy paradox, and the “weaponizing” of administrative reforms. *Public Administration Review*, 68(2), 282-294.
18. El Araby, Mohamed and Ayaad, Noor el Dien Salem. (2020). Dilemma of institutional performance assessment in governmental sector: A proposed KPIs model. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 2(2), 115-139.
19. Escorcía, Tatiana; Poutou, Raúl (2008). Análisis bibliométrico de los artículos originales publicados en la revista *Universitas Scientiarum* (1987-2007). *Universitas Scientiarum*, 13(3), 236-244.
20. Faye, Adama; Fournier, Pierre; Diop, Idrissa; Philibert, Aline; Morestin, Florence; Dumont, Alexandre (2013). Developing a tool to measure satisfaction among health professionals in sub-Saharan Africa. *Human Resources for Health*, 11(1), 1-11.
21. Field, Mark (2017). How European Union policy actors use and assess the effectiveness of e-transparency. *Public Policy and Administration*, 34(1), 42-61.
22. Flink, Carla; Molina, Angel (2020). Improving the performance of public organizations: Financial resources and the conditioning effect of clientele context. *Public Administration*, 99(2), 387-404.
23. Frey, Bruno; Homberg, Fabian; Osterloh, Margit (2013). Organizational control systems and pay-for-performance in the public service. *Organization Studies*, 34(7), 949-972.
24. Gillespie, Nicole; Dietz, Graham; Lockey, Steven (2014). Organizational reintegration and trust repair after an integrity violation: A case study. *Business Ethics Quarterly*, 24(3), 371-410.
25. Gómez Buendía, Hernando (2021). *Entre la independencia y la pandemia*. Fundación Razón Pública.
26. Guerrero, Hugo; Fúquene, Camila; Navarrete, Federico (2019). Conflicto armado y margen de maniobra: un recorrido sobre las transformaciones en la intensidad de la alineación entre Colombia y los Estados Unidos. En Hugo Guerrero; Mauricio Hernández; Andrés Cendales (Eds.), *El prisma de la cooperación internacional hacia Colombia: Actores, escenarios, gestión del conflicto y construcción de paz* (pp. 65-81). Universidad de la Salle.
27. Guevara, Carlos (2001). *Teorías organizacionales y administración*. McGraw-Hill.
28. Guimaraes, Andre; Corréa, Ricardo (2014). Analyzing the importance of financial resources for educational effectiveness: The case of Brazil. *International Journal of Productivity and Performance*, 63(1), 4-21.
29. Hernández-Socha, Yuirubán (2020). Estado del arte de la bibliometría histórica. Una aproximación a los casos de Colombia y México. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 43(3), 59-72. <https://doi.org/10.17533/udea.rib.v43n3eRv3>
30. Hoareau, Cecile; Ritzen, Jozef; Marconi, Gabriele (2013). Higher education and economic innovation, a comparison of European countries. *IZA Journal of European Labor Studies*, 2(1), 1-24.
31. Homberg, Fabian; Mccarthy, Dermot; Tabvuma, Vurain (2015). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. *Public Administration Review*, 75(5), 711-722.
32. Hsiao, L. (2011). Key successful factors of learning organization in Kaoshiung City Government. *Pakistan Journal of Statistics*, 27(5), 733-740.
33. Jaaron, Ayham; Backhouse, C. (2016). Operationalising “double-loop” learning in service organisations: A

- systems approach for creating knowledge. *Systemic Practice and Action Research*, 30(4), 317-337.
34. Jacobson, Willow; Sowa, Jessica (2015). Strategic human capital management in municipal government. An assessment of implementation practices. *Public Personnel Management*, 44(3), 317-339.
 35. James, Oliver; Moseley, Alice (2014). Does performance information about public services affect citizens' perceptions, satisfaction, and voice behaviour? Field experiments with absolute and relative performance information. *Public Administration*, 92(2), 493-511.
 36. Jilke, Sebastian; Meuleman, Bart; van de Walle, Steven (2014). We need to compare, but how? Measurement equivalence in comparative public administration. *Public Administration Review*, 75(1), 36-48.
 37. Jurkowska-Gomułka, Agata; Kurczewska, Kamilla; Bilan, Yuriy (2021). Corporate social responsibility in public administration. Case of Polish central administrative institutions. *Administratie si Management Public*, 36, 116-133.
 38. Kim, Chulwoo; Schachter, Hindy (2013). Exploring followership in a public setting: Is it a missing link between participative leadership and organizational performance? *The American Review of Public Administration*, 45(4), 436-457.
 39. Kogan, Vladimir; Lavertu, Stéphane; Peskowitz, Zachary (2017). Direct democracy and administrative disruption. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(3), 381-399.
 40. Lusthaus, Charles; Carden, Fred; Adrien, Marie-Hélène; Anderson, Gary; Montalván, George Plinio (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Banco Interamericano de Desarrollo-Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
 41. Meier, Kenneth; Favero, Nathan; Zhu, Ling (2015). Performance gaps and managerial decisions: A bayesian decision theory of managerial action. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 25(4), 1221-1246.
 42. Meier, Kenneth & O'Toole, Laurence (2012). Subjective organizational performance and measurement error: Common source bias and spurious relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(2), 429-456.
 43. Narbón, Isabel; de Witte, Kristof (2017). Local governments' efficiency: a systematic literature review part II. *International Transactions in Operational Research*, 25(4), 1107-1136.
 44. Neyapti, Bilin (2013). Modeling institutional evolution. *Economic Systems*, 37(1), 1-16.
 45. Nicholson, Sean; Nicholson, Jill; Fernandez, Sergio (2017). Performance and management in the public sector: Testing a model of relative risk aversion. *Public Administration Review*, 77(4), 603-614.
 46. Nömm, Külli; Randma-Liiv, Tiina (2012). Performance measurement and performance information in new democracies. *Public Management Review*, 1-26.
 47. Nunes, Francisco; Martins, Luis; Mozzicafreddo, Juan (2018). The influence of service climate, identity strength, and contextual ambidexterity upon the performance of public organizations. *Administratie si Management Public*, 31, 6-20.
 48. Ordoñez, Hugo; Trelles, Diego (2019). Control social en la participación ciudadana: una visión desde los servicios públicos locales. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4).
 49. Perugini, María; Solano, Alejandro (2018). Influence of organizational virtues on satisfaction. *Interdisciplinaria*, 35(1), 171-188.
 50. Petrovsky, Nicolai; James, Oliver; Boyne, George (2015). New leaders' managerial background and the performance of public organizations: The theory of publicness fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 217-236.
 51. Radnor, Zoe; Johnston, Robert (2012). Lean in UK Government: Internal efficiency or customer service? *Production Planning y Control*, 24(10-11), 903-915.
 52. Raghavendra, SN.; Arulsenthil, B. (2019). Role of emotional labour strategy as a mediator of the relationship between strategic emotional intelligence and job performance in public sector. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(11), 2901-2913.
 53. Rainey, Hal; Jung, Chan (2013). Extending goal ambiguity research in government: From organizational goal ambiguity to programme goal ambiguity. En Richard Walker; George Boyne; Gene Brewer (Eds.), *Public management and performance: research directions* (pp. 34-59). Cambridge University Press.
 54. Rivas, Luis (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad Y Empresa*, 11(17), 11-32.
 55. Rogge, Nicky; Agasisti, Tommaso; De Witte, Kristof (2017). Big data and the measurement of public organizations' performance and efficiency: The state-of-the-art. *Public Policy and Administration*, 32(4), 63-281.

56. Saltzman, Robert; Roeder, Theresa (2012). Simulating student flow through a college of business for policy and structural change analysis. *Journal of the Operational Research Society*, 63(4), 511-523.
57. Sanabria, Carlos; Moreno, Ángela; Santos, Ólman (2020). Bibliometría o altimetría: desde las métricas tradicionales a las actuales. *Revisión Bibliográfica. Revista de Ciencias Forenses de Honduras*, 6(2), 24-30.
58. Toca, Eugenia (2011). *Perspectivas para el estudio de la realidad y la perdurabilidad de las organizaciones*. Universidad del Rosario.
59. Torres, Jaime (2008). Marco conceptual de la gerencia pública para América Latina. *Cuadernos de Administración*, (39), 19-28.
60. van de Walle, Steven; van Dooren, Wouter (2010). How is information used to improve performance in the public sector? Exploring the dynamics of performance information. *Connecting Knowledge and Performance in Public Services: From Knowing to Doing*, 33-45.
61. Vermeeren, Brenda; Kuipers, Ben; Steijn, Bram (2014). Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 174-195.
62. Walker, Richard; Jung, Chan; Boyne, George (2013). Marching to different drummers? The performance effects of alignment between political and managerial perceptions of performance management. *Public Administration Review*, 73(6), 833-844.
63. Wei, Bin; Niu, Wen; Luo, Yu (2011). Empirical analysis of performance of public organizations based on DEA model. *Advanced Materials Research*, 328-330, 953-956.