

Artículo de revisión

Creación de valor público desde la perspectiva de los stakeholders. Una revisión semisistemática de literatura

Public value creation from stakeholder's perspective.

A semi-systematic literature review

Wilson Eduardo Cifuentes Martínez¹ | Crispiniano Duarte Vega²Recibido: 24 / 05 / 2022
Aprobado: 29 / 03 / 2023

Resumen

La creación de valor tiene especial atención en la gestión pública e incorpora el punto de vista de los stakeholders en su creación y entrega. No obstante, estudios precedentes concluyen que no hay suficiente evidencia teórica y empírica sobre el tema y los vacíos permanecen. Por esto, se desarrolló la investigación bajo la metodología de revisión sistemática de literatura, sintetizando los hallazgos de la creación de valor público desde la perspectiva de los stakeholders. Para ello, se empleó la declaración PRISMA, con una búsqueda de literatura del periodo 2012-2022 en las bases de datos Web of Science (WoS), ProQuest y Scopus. Después de filtrar 40 artículos, 14 de estos se ajustaron al propósito de la investigación y sobre estos se realizó un análisis de contenido utilizando el software NVIVO.

En los resultados se destaca la diversidad de los componentes de la creación de valor público, pero los hallazgos coinciden en la manera colaborativa como las organizaciones públicas construyen valor con sus stakeholders. Las limitaciones del estudio se refieren al tipo de documentos empleados y a las bases de datos utilizadas que no permiten realizar análisis más profundos.

Por último, para futuras investigaciones se recomienda explorar la creación de valor público y sus componentes de una manera global, reconociendo que es un aspecto que trasciende la esfera pública.

Palabras clave: creación de valor, creación de valor público, grupos de interés, sector público.

¹ Doctorando en Ciencias de la Dirección. Magíster en Dirección y Gerencia de Empresas. Miembro del Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia de la Universidad del Rosario. Especialista en Gerencia Financiera. Administrador de Empresas de la Universidad de la Salle. Docente de la Universidad del Cauca. Correo electrónico: wilson.cifuentes@urosario.edu.co; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5410-9763>

² Doctor en Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Javeriana. Magíster en Administración Pública. Administrador Público y docente de planta de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). Docente catedrático de la Universidad Santo Tomás de Tunja, Boyacá. Correo electrónico: crispiduarte@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3867-5105>

Abstract

Public value is a crucial issue in public management, and it includes the stakeholder's perception in development, and supply. However, previous research shows that there is not enough evidence theoretical and empirical about that and these gaps remain. Therefore, this research was developed using a literature systematic review methodology that summarize the public value creation from stakeholder's perspective. To achieve it, the PRISMA statement was used in a literature search using the 2012-2022 period in *Web of Science* (WoS), ProQuest y Scopus databases. After a screening process of a total of forty articles, fourteen articles were found that cover the research objective propose and a thematic content analysis was developed using NVIVO software.

Among the results, we highlight components of public value creation components diversity, but the findings suggest a coincidence in the collaboration way used by public organizations to build value with its stakeholders. Limitations of the present study were the kind of documents contemplated and the databases used in the study that prevent deeper analysis. Finally, future research suggests public value creation components in a global perspective and recognize that it is an issue beyond public sphere.

Keywords: stakeholders, public sector, public value, value creation.

1. Introducción

En las últimas décadas, la gestión pública se ha constituido en un tema de revisión y ajustes, para responder a un entorno cambiante, así como para adaptarse a las necesidades y expectativas de los destinatarios de su quehacer misional (Cepeda Duarte y Cifuentes Martínez, 2019; Crosby y Bryson, 2018; O'Flynn, 2007; Reiter y Klenk, 2018; Verbeeten y Speklé, 2015).

Tales ajustes, han permitido pasar de una gestión pública tradicional, conocida como *Public Management*, principalmente orientada al desempeño organizacional, a otra denominada *New Public Management (NPM)* y el *Post New Public Management (PNPM)*, donde los stakeholders son protagonistas y las entidades públicas crean valor a través del cubrimiento de sus expectativas y necesidades (Cepeda Duarte y Cifuentes Martínez, 2019; Cifuentes Martínez y Bizerra Osorio, 2022; Ospina, 2016; Petrescu *et al.*, 2010; Reiter y Klenk, 2018; Yelicich, 2017).

Estos stakeholders tienen una relevancia en la creación de valor público puesto que existe una tendencia de su participación en los procesos de planeación de las organizaciones públicas, acompañado de una rendición de cuentas permanente, que contribuye a mejorar la eficiencia de las organizaciones públicas y facilita, entre otros, su adaptación a los entornos cambiantes actuales (Cabral *et al.*, 2019; Lessard *et al.*, 2013; Vives y Svejnova, 2009).

Adicionalmente, los stakeholders son importantes en la creación de valor público debido a su influencia y a que las organizaciones públicas únicamente podrán tener continuidad y sobrevivir en la medida en que identifiquen y cubran las necesidades y expectativas de sus stakeholders desde lo que estos consideran valioso (Brignall y Modell, 2000; Ferry *et al.*, 2018; Lahat, 2018; Ma y Chang, 2019; Tomo, 2018).

Adicional a la tipología de stakeholders y su importancia en la creación de valor público, es pertinente mencionar la manera como se mide el valor público. A este respecto, existen diferentes alternativas como las que incluyen un cuadro de mando integral de valor público desde las ideas originales de Kaplan y Norton, ajustando la perspectiva cliente hacia otra, orientada a mantener y crear legitimidad y respaldo y la denominada capacidad operacional, similar a la perspectiva de operación propuesta por los autores (Moore, 2013, 2014).

De la misma manera, se estableció el *cuadro de mando integral del valor público* con el mismo nombre del propuesto por Moore, pero que agrega las mediciones individuales de las diferentes dimensiones (ética-moral; político-social; funcional-instrumental y hedonista-estético), junto con los aspectos de desempeño financiero de las organizaciones públicas (Meynhardt, 2009).

Para cubrir las expectativas se han identificado los stakeholders sobre los cuales las organizaciones públicas pueden no solo influir sino cocrear valor público, encontrando que existen multiplicidad de stakeholders en la esfera pública en un entorno cambiante y con la particularidad de que cada uno de ellos tiene sus propias expectativas y necesidades (Ballintyne y Mintrom, 2018; Cabral *et al.*, 2019; Friedman y Miles, 2006; Fuglsang *et al.*, 2021; Lessard *et al.*, 2013; Neumann *et al.*, 2019; Phillips, 2003; Reiter y Klenk, 2018).

No obstante, existen clasificaciones surgidas desde lo planteado en los años 80s por Freeman como autor seminal del concepto de stakeholders en el sector privado. Entre estas, se destaca la que plantea la existencia de una relación directa entre los stakeholders y los objetivos de las organizaciones públicas relacionadas

con la creación de valor público, a partir de tres criterios: el poder que ejercen los stakeholders sobre la organización; la legitimidad que permite conservar la relación stakeholders-organización, y la necesidad (relevancia) de identificar las necesidades y expectativas de los stakeholders (Mitchell *et al.*, 1997). Estos criterios sirven de base para definir la tipología de stakeholders: aquellos que tienen poder y legitimidad, pero sin relevancia; los que poseen legitimidad y relevancia, pero sin poder; aquellos con poder y relevancia, pero sin legitimidad y los que tienen poder, relevancia y legitimidad (Mitchell *et al.*, 1997; Wynn-Williams, 2012).

Estos modelos de medición de valor público tienen en común la participación de los stakeholders como un factor necesario a estudiar en las organizaciones públicas y la manera como estas crean y maximizan lo que para los stakeholders es valioso (Ferry *et al.*, 2018; Lankoski *et al.*, 2016; Reiter y Klenk, 2018). Para entender esta participación, la gestión pública tradicional dio un giro hacia la Nueva Gestión Pública reconociendo que el bienestar y la influencia de los stakeholders (incluida la comunidad) en la toma de decisiones de la gestión pública y en la creación de valor público son conceptos fundamentales (Bryson *et al.*, 2014; Fuglsang *et al.*, 2021; Khvatova y Dushina, 2017).

En tal sentido, la noción de creación de valor público ocupa los primeros lugares de la agenda pública mundial y pone de manifiesto la necesidad de conocer e incorporar la perspectiva de los stakeholders en el proceso de identificar, generar y suministrar valor público a éstos (Bryson *et al.*, 2014; Cepeda Duarte y Cifuentes Martínez, 2019; Moore, 1995, 2013; Ramadass *et al.*, 2018; Soo *et al.*, 2018).

Pese a lo anterior, la creación de valor público ha recibido escasa atención en el campo académico, con limitados desarrollos teóricos y empíricos que permitan dar cuenta de los factores favorecedores de la creación de valor, su puesta en marcha de las diferentes corrientes de la gestión pública y la situación actual de este tema (Austen, 2012; Bryson *et al.*, 2014; Ferry *et al.*, 2018; Jaspers y Steen, 2018; Kelly *et al.*, 2002; Khvatova y Dushina, 2017; Meynhardt, 2009; Ramadass *et al.*, 2018; Rose *et al.*, 2018).

Los hallazgos originados en investigaciones anteriores, pueden ser clasificados en tres grandes aspectos: en primer lugar, los desarrollos teóricos reflejan la necesidad de incorporar la influencia que tienen los stakeholders en la generación de valor público y soportarla con la evidencia respectiva que dé cuenta de este fenómeno (Bryson *et al.*, 2014); en segundo lugar, desde el punto de vista metodológico, existen diferencias entre los instrumentos utilizados para identificar la

creación y efectuar la medición del valor público y la evidencia empírica que se genera desde su aplicación (Kelly *et al.*, 2002); esto se complementa con la necesidad de efectuar evaluaciones más rigurosas de la relación entre la creación de valor público y la contribución de los stakeholders en este proceso (Bryson *et al.*, 2014) y en tercer lugar, existe un vacío de carácter práctico, sustentado en la no adopción o adopción parcial de las necesidades o expectativas de los stakeholders en la medición de la creación de valor público (Bryson *et al.*, 2014; Feeney y Bozeman, 2007; Jørgensen y Bozeman, 2002).

Por lo anteriormente expuesto, el objetivo de este artículo es sintetizar el estado del conocimiento en torno a la creación de valor público y proponer una agenda para futuras investigaciones sobre el tema (Snyder, 2019; Ward *et al.*, 2009). Para ello, se utilizó una revisión semisistemática de la literatura existente en el periodo 2011-2021, tiempo que se estimó conveniente para dar cuenta del alcance propuesto (Lista y Torres, 2014; Mann, 1998; Mata *et al.*, 2020). El método utilizado fue *The Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA); con su aplicación se buscaba responder a los siguientes interrogantes: ¿qué se ha estudiado?, y ¿qué falta por estudiar en torno a la creación de valor público?

Para dar respuesta a estas preguntas, siguiendo el método PRISMA, este artículo se estructuró de la siguiente manera. En el primer apartado se describe la metodología utilizada para realizar la revisión semi-sistemática. Posteriormente, se presentan los principales hallazgos, luego se desarrolla el apartado de discusión, y, por último, las conclusiones que incluyen las limitaciones e implicaciones para la práctica y futuras investigaciones.

2. Metodología

Protocolo y registro

Con el fin de proporcionar la claridad, transparencia y calidad de la revisión semisistemática, se aplicó el protocolo PRISMA, puesto que este permite identificar fortalezas y debilidades de la investigación realizada; responder a la pregunta de investigación establecida y proporcionar elementos valiosos que sirvan de base para la toma de decisiones, a partir de los hallazgos (Cardona *et al.*, 2016; Hutton *et al.*, 2016; Liberati *et al.*, 2009; Page *et al.*, 2021; Urrutia y Bonfill, 2010).

El protocolo PRISMA cuenta con 27 ítems incluidos en una lista de comprobación, pero debido al alcance y naturaleza de esta revisión de literatura, fueron suprimidos los siguientes ítems:

- 12. Riesgo de sesgo en los estudios individuales. No se considera porque no se utilizan revisores para el análisis de datos ni herramientas de automatización para este proceso.
- 13. Medidas de efecto. No se mide el efecto (por ejemplo, riesgo relativo, diferencia de medias) como parte de la síntesis de los resultados obtenidos.
- 15. Evaluación de certeza. No se utiliza ningún método para evaluar la certeza o confianza.
- 16. Análisis adicionales: no se utilizan métodos para realizar análisis adicionales (por ejemplo, meta regresión, análisis bayesianos, etc.).
- 19. Resultados de los riesgos de sesgo. No se presentan los datos de riesgo de sesgo a nivel de informe.
- 20. Resultados de estudios individuales. No se tienen grupos de intervención ni estimaciones del efecto e intervalos de confianza.
- 22. Resultados de riesgos de sesgo entre los estudios. No se incorporar este aspecto de manera individual ni agregada.
- 23. Resultados de análisis adicionales.

Fuentes de información y estrategia de búsqueda

Para realizar la revisión de literatura se utilizaron las bases de datos Web of Science, ProQuest y Scopus debido a la accesibilidad, contenido e importancia en el desarrollo de los análisis bibliométricos en las investigaciones de ciencias sociales, gracias a la magnitud de sus colecciones en línea y el impacto que tienen en el mundo científico (de Bakker *et al.*, 2006; Ospina, 2015; Rudas *et al.*, 2013). Adicionalmente, estas bases de datos se encuentran extendidas y aplicadas en el mundo científico por diversas disciplinas para compartir conocimiento, realizar las revisiones de literatura, así mismo, su condición de multidisciplinariedad obliga a su revisión y mejora permanente (Farooq, 2020; Joshi, 2016; Singh *et al.*, 2021). En el mismo sentido, se efectuó la búsqueda en las tres bases de datos con el uso de operadores booleanos, teniendo en cuenta la temática de investigación y las palabras clave asociadas a la temática de estudio en la búsqueda de documentos relevantes que den respuesta al interrogante de investigación planteado (Gómez-Luna *et al.*, 2014; Villegas, 2003).

Para la estrategia de búsqueda, se establecieron relaciones lógicas entre las palabras clave, utilizando para tal fin los operadores booleanos más apropiados y empleando ecuaciones en español e inglés, junto con sus sinónimos para evitar que se perdiera información relevante (Gómez-Luna *et al.*, 2014; Villegas, 2003). Lo anterior dio como resultado las siguientes ecuaciones de búsqueda que fueron aplicadas para el título, el resumen y las palabras clave en inglés y español:

- (“stakeholder”) AND (“public value creation”)
- (“interest groups”) AND (“public value creation”)
- (“pressure groups”) AND (“public value creation”)
- (“grupos de interés”) AND (“creación de valor público”)
- (“grupos de presión”) AND (“creación de valor público”)

El resultado de la búsqueda de la información se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. Ecuaciones de búsqueda empleadas

Ecuación de búsqueda	Resultado
(“stakeholder”) AND (“public value creation”)	Scopus: 26; WoS: 9; ProQuest: 4
(“interest groups”) AND (“public value creation”)	Scopus: 1; WoS: 0; ProQuest: 0
(“pressure groups”) AND (“public value creation”)	Scopus: 0; WoS: 0; ProQuest: 0
(“grupos de interés”) AND (“creación de valor público”)	Scopus: 0; WoS: 0; ProQuest: 0
(“grupos de presión”) AND (“creación de valor público”)	Scopus: 0; WoS: 0; ProQuest: 0

Nota: La tabla incluye los resultados de las búsquedas para cada ecuación en las bases de datos utilizadas.

Fuente: elaboración propia.

Criterios de elegibilidad

Se seleccionaron los artículos científicos, teniendo en cuenta los criterios definidos en la tabla 2.

Tabla 2. Criterios de elegibilidad

Descripción	Criterio
Inclusión	
Palabras clave – <i>Key Words</i>	Grupos de interés, creación de valor público; <i>stakeholders</i> , <i>public value creation</i>
Posibles sinónimos	Se incorporó para los <i>stakeholders</i> : <i>interest groups</i> y <i>pressure groups</i>
Términos alternativos	Ninguno

Descripción	Criterio
Tipo	Se incorporaron los artículos científicos, descartando libros, conferencias, resúmenes, etc.
Metodología	Se incluyeron todo tipo de metodologías
Periodo de tiempo	(2012-2022)
Idioma	Español – inglés
Exclusión	
Campo del conocimiento, disciplina	Se incluyeron los artículos relacionados con administración, gerencia, administración pública y se excluyeron campos y disciplinas: medicina, sociología, economía, etc.
Eliminación	Se eliminaron los artículos duplicados
	Se eliminaron los artículos a partir de su título y abstract
	Se eliminaron los artículos a partir de la lectura completa

Nota: La tabla incluye los criterios que se tuvieron en cuenta para la inclusión y exclusión de los artículos.
Fuente: elaboración propia.

Selección de estudios

La figura 1 incluye los resultados recuperados de las bases de datos seleccionadas y la selección de los artículos desde cuatro grandes pasos: identificación, tamizaje, elección e inclusión (Cardona *et al.*, 2016; Liberati *et al.*, 2009; Page *et al.*, 2021; Urrutia y Bonfill, 2010).

De las bases de datos se obtuvo un total de 40 artículos. De ellos, 20 fueron excluidos por encontrarse repetidos en las fuentes consultadas o por no tener acceso a estos. Al leer los resúmenes de los 20 artículos, seis de estos fueron excluidos, quedando catorce para la lectura completa (ver figura 1).

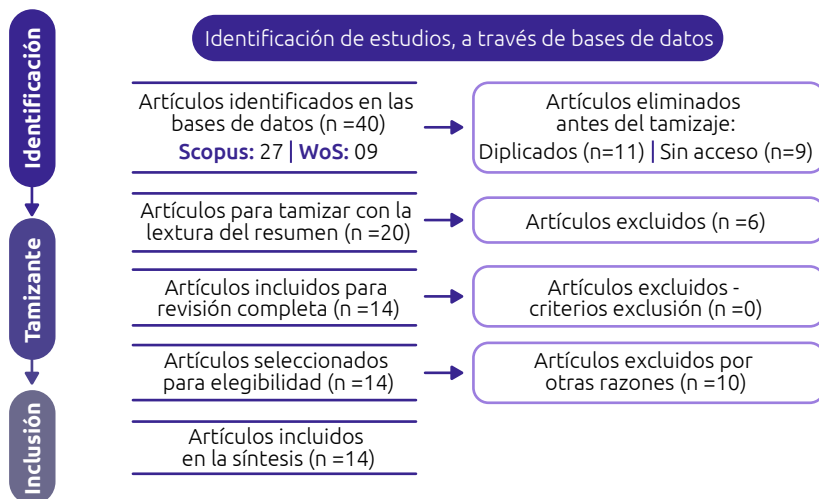


Figura 1. Diagrama de flujo de selección de estudios
Nota: La figura 1 define el paso a paso de la selección de estudios
Fuente: elaboración propia, a partir de PRISMA.

Una vez realizado el proceso de selección de los artículos para el periodo 2012-2022, se obtuvieron 14 que cumplieron con la totalidad de los criterios de inclusión.

La descripción general de estos se presenta en la tabla 3.

Tabla 3. *Resumen de artículos seleccionados para revisión final*

Nombre del artículo	Autor	Año	Objetivo	No. de citas
Public value creation and appropriation mechanisms in public-private partnerships: How does it play a role?	dos Reis y Gomes	2022	Mostrar cómo se crea valor público en alianzas público-privadas	3
Delivering public value by selected government departments in South Africa – Perceptions of senior managers	Pooe y Munyanyi	2022	Influencia de compartir información, innovación, stakeholders y compromiso en la creación de valor público	01
Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark	Scupola y Mergel	2022	Identificar como se cocrea valor público	33
The potential of design thinking and total quality management in creating public value.	Vinni	2021	Identificar cuando usar DT y TQM en la creación de valor	2
Collaborative network governance framework for aligning open justice and e-justice ecosystems for greater public value.	Chatfield y Reddick	2020	Establecer facilitadores e inhibidores de la planeación estratégica y creación de valor público	14
Living labs as an innovation tool for public value creation: Possibilities and pitfalls.	Hansen y Fuglsang	2020	Describir el papel de la innovación en la creación de valor público desde la perspectiva de los stakeholders.	15
Value creation and value appropriation in public and nonprofit organizations.	Cabral <i>et al.</i>	2019	Proponer un marco de creación de valor basado en la cooperación público-privada.	137
Environmental consciousness in local sustainable development: A case study of the anti-idling policy in Taiwan.	Ma y Chang	2019	Analizar la relación entre creación de valor público y desarrollo sostenible.	4
Joining forces for public value creation? Exploring collaborative innovation in smart city initiatives.	Neumann <i>et al.</i>	2019	Plantear un modelo de creación de valor público basado en innovación colaborativa.	47
Interactive political leadership in theory and practice: How elected politicians may benefit from co-creating public value outcomes.	Torfin y Sørensen	2019	Mostrar la forma como los políticos se involucran en la creación de valor público.	34
Towards whole-of-government enhancement of public value: an Australian case	Ballintyne y Mintrom	2018	Identificar alternativas para promover el valor público en todo el gobierno	6
Harnessing the social web to enhance insights into people's opinions in business government, and public administration.	Baur	2017	Diseñar un marco para análisis de contenido con la participación de los stakeholders en la creación de valor público en el gobierno abierto.	58

Nombre del artículo	Autor	Año	Objetivo	No. de citas
Creating public value: Tightening connections between policy design and public management.	Mintrom y Luetjens	2017	Contribuir a explicar el nexo entre diseño de política pública y creación de valor público.	90
Raising acceptance of cross-border eID Federation by value alignment.	Brugger et al.	2014	Establecer factores de aceptación de los stakeholders desde la perspectiva de creación de valor público.	13

Nota: La tabla incluye los artículos seleccionados para realizar el análisis y presentar los resultados.
Fuente: elaboración propia.

Procedimiento

Debido a que los artículos seleccionados no presentaban la homogeneidad requerida en términos de diseño y elementos de comparación para realizar metaanálisis, fue necesario reemplazar la síntesis cuantitativa por síntesis cualitativa (Shamseer *et al.*, 2015).

Para la síntesis cualitativa, la revisión utilizó el análisis de contenido desde la recolección sistemática (artículos seleccionados). Se realizó un análisis, a través de un proceso inductivo para obtener las categorías, a partir del análisis categorial (Bardin, 1986; Edmonds y Kennedy, 2017; Iacovino *et al.*, 2017; Krippendorff y Bock, 2009; Malek y Desai, 2020).

Este análisis de contenido incluyó la codificación de la información utilizando el software NVIVO, con el fin de crear una lista de códigos y posteriormente las siguientes categorías que constituyen el estado del conocimiento y que se explican más adelante: objeto de estudio, metodologías de investigación empleadas, gestión pública como marco del valor público, expectativas y perspectivas de los stakeholders en la creación de valor, componentes de la creación de valor público y agenda de investigación. Esta información se organizó en NVIVO y arrojó como resultado el diccionario de códigos como parámetro de organización teórica y producto de consulta permanente para el análisis de contenido (Cáceres, 2008).

El diccionario de códigos (tabla 4), describe aquellos que están presentes en la estructura de los artículos revisados y otros que emergieron en la aplicación del protocolo PRISMA, a través de la lectura pormenorizada y el análisis efectuado. De igual forma, el diccionario refleja el número de artículos donde se encuentra presente cada uno de los códigos y el número de referencias (510 encontradas en total), que finalmente dieron origen a las categorías descritas en el documento.

Tabla 4. *Diccionario de códigos*

Nombre	Archivos	Referencias	Descripción
Objeto de estudio	14	122	Describe el propósito y alcance del artículo.
Metodologías de investigación empleadas	7	28	Incluye el tipo de estudio, diseño, alcance, mecanismos de recolección de información y las técnicas de análisis utilizadas.
Gestión pública como marco del valor público – Emergente	14	94	Describe las condiciones y características de la gestión pública como el espacio donde se gesta el valor público.
Expectativas y perspectivas de los stakeholders en la creación de valor – Emergente	13	138	Establece que los stakeholders son participantes en la creación de valor público.
Componentes de la creación de valor público – Emergente	12	92	Partes que forman el valor público
Agenda de investigación	10	36	Líneas de trabajo y/o de investigación de los autores analizados.

Nota: La tabla incluye los códigos presentes en los artículos analizados y los que emergieron en el proceso de codificación y análisis. Fuente: elaboración propia, a partir de NVIVO.

3. Desarrollo

Los resultados obtenidos de la investigación se presentan a continuación, con base en la siguiente estructura: objeto de estudio, metodologías de investigación empleadas, gestión pública como marco del valor público, expectativas y perspectivas de los stakeholders en la creación de valor, componentes de la creación de valor público y agenda de investigación.

Objeto de estudio

Los catorce artículos incluidos tienen como objeto el estudio de la creación de valor público en el quehacer público. De igual forma, la totalidad de autores coinciden en la necesidad de incorporar la perspectiva de los stakeholders en la creación o cocreación de valor público como parte de la gestión de las organizaciones del sector público e identifican la creación de valor público como un tema de vital importancia en la actualidad (Ballintyne y Mintrom, 2018; Baur, 2017; Brugger *et al.*, 2014; Cabral *et al.*, 2019; Chatfield y Reddick, 2020; dos Reis y Gomes, 2022; Hansen y Fuglsang, 2020; Ma y Chang, 2019; Mintrom y Luetjens, 2017; Neumann *et al.*, 2019; Poee y Munyanyi, 2022; Torfing y Sørensen, 2019; Vinni, 2021).

De igual manera, mediante la revisión de literatura se identificó que cinco artículos tenían como propósito fortalecer o contribuir al desarrollo del marco teórico respecto a la creación de valor público (Baur, 2017; Cabral *et al.*, 2019; dos Reis y Gomes, 2022; Mintrom y Luetjens, 2017; Torfing y Sørensen, 2019). Otros cuatros

artículos empleados en la revisión generan reflexiones relacionadas con la creación de valor público desde marcos teóricos generales y aplicaciones de estos en situaciones específicas (Ballintyne y Mintrom, 2018; Brugger *et al.*, 2014; Ma y Chang, 2019; Scupola y Mergel, 2022; Vinni, 2021).

Metodologías de investigación empleadas

Con respecto a las metodologías de investigación empleadas en los artículos analizados, se observó lo siguiente: cuatro estudios reportan el método de estudio, encontrando dos cualitativos (Hansen y Fuglsang, 2020; Neumann *et al.*, 2019), dos estudios cuantitativos (Baur, 2017; Poee y Munyanyi, 2022) y uno de enfoque mixto (Chatfield y Reddick, 2020).

Con respecto al diseño de los estudios, se evidenció que los casos de estudio simple (Ballintyne y Mintrom, 2018; Chatfield y Reddick, 2020; Hansen y Fuglsang, 2020; Scupola y Mergel, 2022) y múltiple (Neumann *et al.*, 2019; Poee y Munyanyi, 2022) son los más populares en este contexto. También se evidenció el uso de estudios cuasi experimentales (Ma y Chang, 2019) y de diseño de ciencia (Baur, 2017). Finalmente, como fuentes de información para el desarrollo de las investigaciones, se emplearon páginas web (Baur, 2017; Chatfield y Reddick, 2020), documentos (Chatfield y Reddick, 2020; dos Reis y Gomes, 2022), entrevistas (Hansen y Fuglsang, 2020; Neumann *et al.*, 2019) y cuestionarios (Ma y Chang, 2019; Poee y Munyanyi, 2022).

Es importante resaltar que algunos autores realizaron sus estudios de valor público en organizaciones, así: Chatfield y Reddick (2020) aplicado en la corte federal de Australia para identificar facilitadores e inhibidores del alineamiento estratégico y la creación de valor público.

En Hansen y Fuglsang (2020), se estudiaron dos laboratorios de innovación en Dinamarca y la manera como estos contribuyen a crear prácticas democráticas para fortalecer el valor público. Con Neumann *et al.* (2019), el alcance fue en cuatro organizaciones de servicios públicos en Suiza para determinar cómo se crea valor sin dejar de lado su misionalidad.

Gestión pública como marco del valor público

La totalidad de artículos de la revisión coinciden en la transformación de la gestión pública y los desafíos que enfrenta en diferentes ámbitos, que van más allá de lo público e incorporan diversidad de actores, pasando de los ideales plasmados

en las políticas públicas a una realidad más amigable y cercana con los stakeholders como alternativa para ser más eficaces en la creación de valor público, a través del trabajo conjunto (Ballintyne y Mintrom, 2018; Baur, 2017; Brugger *et al.*, 2014; Cabral *et al.*, 2019; Chatfield y Reddick, 2020; dos Reis y Gomes, 2022; Hansen y Fuglsang, 2020; Ma y Chang, 2019; Mintrom y Luetjens, 2017; Neumann *et al.*, 2019; Poee y Munyanyi, 2022; Scupola y Mergel, 2022; Torfing y Sørensen, 2019; Vinni, 2021).

Así, los autores reconocen la creación de valor público como un objetivo crítico para las administraciones que debe superar el enfoque tradicional de la gestión pública hacia el reconocimiento de elementos principales como los provistos por el *NPM* y el *PNPM*. Asuntos como la colaboración, compromiso de los stakeholders, innovación, gobernanza e interacción emergen como factores fundamentales para la creación de valor público (Ballintyne y Mintrom, 2018; Baur, 2017; Brugger *et al.*, 2014; Cabral *et al.*, 2019; Chatfield y Reddick, 2020; Hansen y Fuglsang, 2020; Ma y Chang, 2019; Mintrom y Luetjens, 2017; Neumann *et al.*, 2019; Poee y Munyanyi, 2022; Torfing y Sørensen, 2019; Vinni, 2021).

La transformación de la gestión pública tradicional hacia el *NPM* y el *PNPM* responde a la necesidad de modernizar la relación unidireccional (stakeholder-autoridades políticas) hacia una donde los intereses de estos y su participación en la creación de valor sean determinantes de la gestión pública, en un ambiente de eficiencia, cooperación, retroalimentación y rendición de cuentas permanente (Baur, 2017; Brugger *et al.*, 2014; Chatfield y Reddick, 2020; Hansen y Fuglsang, 2020; Mintrom y Luetjens, 2017; Neumann *et al.*, 2019; Scupola y Mergel, 2022; Vinni, 2021).

La satisfacción de las necesidades de los stakeholders se ve influenciada por el contexto de las organizaciones públicas y su interacción con diferentes actores (organizaciones del sector privado, por ejemplo) que no siempre resulta sencillo de enfrentar al momento de crear valor de forma conjunta debido, entre otros, a la diversidad de características que poseen y una relación cada vez más cercana con el medio ambiente natural (Ballintyne y Mintrom, 2018; Baur, 2017; Brugger *et al.*, 2014; Cabral *et al.*, 2019; Chatfield y Reddick, 2020; Hansen y Fuglsang, 2020; Ma y Chang, 2019; Mintrom y Luetjens, 2017; Neumann *et al.*, 2019; Poee y Munyanyi, 2022; Torfing y Sørensen, 2019; Vinni, 2021).

La interacción entre los diferentes actores apoya la construcción y fortalecimiento de la democracia en los países a través de aspectos como la innovación e interacción con los ciudadanos, proceso que implica además voluntad política y la asignación de recursos necesaria para llevarla a cabo e impacta la participación y

discusión de los asuntos públicos por parte de los stakeholders (dos Reis y Gomes, 2022; Hansen y Fuglsang, 2020; Ma y Chang, 2019; Neumann *et al.*, 2019; Poee y Munyanyi, 2022; Torfing y Sørensen, 2019; Vinni, 2021).

El concepto de valor público

El estudio de los artículos seleccionados para la revisión semisistemática arrojó que, en la mayoría se reconoce que este concepto es descrito, a partir de Moore (1995) como la razón de ser de los gerentes públicos en la búsqueda de satisfacción de las necesidades y expectativas de los stakeholders, a través de su intervención para resolver los problemas públicos y se asimila a lo que hacen los gerentes en la empresa privada (Ballintyne y Mintrom, 2018; Baur, 2017; dos Reis y Gomes, 2022; Hansen y Fuglsang, 2020; Mintrom y Luetjens, 2017; Neumann *et al.*, 2019; Poee y Munyanyi, 2022; Scupola y Mergel, 2022; Torfing y Sørensen, 2019; Vinni, 2021).

Varios autores analizados retoman el triángulo estratégico desarrollado por Moore (1995) en torno al proceso de creación de valor, el cual involucra la definición de valor público, la construcción de relaciones entre stakeholders para buscar el valor público y la definición de las capacidades organizacionales necesarias para mantenerlo en el largo plazo (Brugger *et al.*, 2014; Hansen y Fuglsang, 2020; Mintrom y Luetjens, 2017; Torfing y Sørensen, 2019).

Así mismo, en la revisión realizada se identificó que la creación de valor público puede tener origen en las organizaciones desde la cocreación, mediado por la cooperación interinstitucional y el uso de recursos provenientes de las diferentes partes, para generar un entorno adecuado en aspectos económicos, sociales y ambientales, tomando en cuenta los puntos de vista de ciudadanos, gerentes públicos, organizaciones y en general todos los stakeholders (Brugger *et al.*, 2014; Cabral *et al.*, 2019; Chatfield y Reddick, 2020; Hansen y Fuglsang, 2020; Ma y Chang, 2019; Mintrom y Luetjens, 2017; Neumann *et al.*, 2019; Poee y Munyanyi, 2022; Scupola y Mergel, 2022; Torfing y Sørensen, 2019). En el mismo sentido, para entender la cocreación se pueden identificar diferentes fases del proceso que abarcan desde la planeación, diseño, gestión, entrega y medición de esta (Scupola y Mergel, 2022).

En la revisión realizada, también se evidenció que, en la discusión en torno a la creación de valor, desde el ámbito público versus el privado, se cuestiona desde la disparidad de las características, necesidades y requerimientos de sus stakeholders hasta la forma como estas influyen en la generación de valor, siendo un

fenómeno complejo que debería estudiarse con mayor profundidad (Baur, 2017; Cabral *et al.*, 2019; Hansen y Fuglsang, 2020; Ma y Chang, 2019; Neumann *et al.*, 2019). Así mismo, se encontró que predomina la consideración del valor público desde el punto de vista económico asociado al desempeño de las organizaciones públicas (dos Reis y Gomes, 2022).

Un cuestionamiento adicional que emerge de este estudio es que el valor público no tiene unificado un criterio en torno a su definición, y a pesar de existir una vasta literatura del concepto, esta no capta la esencia y amplitud de la gestión pública (Cabral *et al.*, 2019; Hansen y Fuglsang, 2020; Neumann *et al.*, 2019). Según Neumann *et al.* (2019), la innovación en la manera como se presta el servicio público es la respuesta a definiciones de valor público poco tangibles ofrecidas por autores representativos del campo como Moore (1995) y Bryson *et al.* (2014).

Por su parte, Cabral *et al.* (2019) plantea que existe una vasta aproximación a los conceptos de valor público que no provee claridad suficiente para entender el concepto en la administración pública por no contar con una conceptualización uniforme que plantee además la imposibilidad de separar el concepto de valor público del proceso requerido para su creación. Situación similar argumenta Hansen y Fuglsang (2020), en tanto plantea la necesidad de concebir el valor público, no como una actividad de los gerentes públicos enfocada en la eficiencia y efectividad de las organizaciones, sino como una actividad colectiva, es decir, cambiar del alcance de la gerencia a un concepto de relaciones y cocreación de valor.

Sobre la creación de valor público, otros autores han señalado también que la toma de decisiones estratégicas, el liderazgo, la invención y orientación al logro de los gerentes públicos, son herramientas que favorecen su desarrollo, escuchando las demandas de los stakeholders, ejecutándolas y orientándolas al desarrollo sostenible con la promoción, cambio y adaptación del valor público y el esfuerzo que esto supone para las administraciones públicas (Ballintyne y Mintrom, 2018; Cabral *et al.*, 2019; dos Reis y Gomes, 2022; Hansen y Fuglsang, 2020; Ma y Chang, 2019; Poole y Munyanyi, 2022; Torfing y Sørensen, 2019).

En la creación de valor público, las conexiones entre los stakeholders se constituyen en una variable interviniente e involucra la mezcla de los intereses de estos, pero sin perder de vista que el interés colectivo es más importante que los intereses individuales (dos Reis y Gomes, 2022; Ma y Chang, 2019; Neumann *et al.*, 2019; Torfing y Sørensen, 2019). Una conexión importante en la creación de valor público es la interacción de las organizaciones públicas con múltiples tipos de stakeholders orientados a fortalecer la democracia y la necesidad de actuar

responsablemente en este proceso (Cabral *et al.*, 2019; Chatfield y Reddick, 2020; Hansen y Fuglsang, 2020; Ma y Chang, 2019; Mintrom y Luetjens, 2017; Neumann *et al.*, 2019; Torfing y Sørensen, 2019).

Por otro lado, en la creación de valor público, la revisión de la literatura también puso de manifiesto los roles que pueden asumir los stakeholders: promotores de creación de valor, campeones que promueven los procesos de creación en las organizaciones, catalizadores que ayudan a que el proceso fluya y los implementadores que transforman las ideas de creación de valor público en acciones que lo hacen posible (Chatfield y Reddick, 2020; Neumann *et al.*, 2019).

Finalmente, es evidente que la creación de valor público se convierte en un ejercicio complejo porque, además de la diversidad de los stakeholders, las organizaciones públicas tienen obligaciones políticas y legales que se deben tener en cuenta en la creación de valor, aparte de obligar a un esfuerzo, flexibilidad e innovación permanente para responder a las necesidades de los stakeholders a través de sus interacciones (Neumann *et al.*, 2019; Scupola y Mergel, 2022; Torfing y Sørensen, 2019).

Expectativas y perspectivas de los stakeholders en la creación de valor público

Los autores examinados en la revisión de literatura, establecen que la creación de valor público involucra una serie de stakeholders: gobiernos, organizaciones públicas, organizaciones del sector privado, organizaciones no gubernamentales, clientes, proveedores, gremios, asociaciones, ciudadanos y la sociedad en general (Baur, 2017; Brugger *et al.*, 2014; Cabral *et al.*, 2019; Chatfield y Reddick, 2020; dos Reis y Gomes, 2022; Hansen y Fuglsang, 2020; Ma y Chang, 2019; Mintrom y Luetjens, 2017; Neumann *et al.*, 2019; Poore y Munyanyi, 2022; Torfing y Sørensen, 2019; Vinni, 2021).

Los stakeholders enunciados tienen diferentes preferencias, percepciones, necesidades, disponibilidad de recursos e interacciones frente a la noción de creación de valor (Ballintyne y Mintrom, 2018; Brugger *et al.*, 2014; Cabral *et al.*, 2019; Chatfield y Reddick, 2020; dos Reis y Gomes, 2022; Ma y Chang, 2019; Mintrom y Luetjens, 2017; Scupola y Mergel, 2022; Torfing y Sørensen, 2019).

De acuerdo con los autores consultados, la diversidad de los stakeholders genera una multiplicidad de tareas e interacciones entre ellos, lo que impacta la efectividad en el proceso de creación de valor público y promueve la necesidad de iden-

tificar y trabajar sobre las diferentes percepciones de valor de los stakeholders para tener éxito en su creación (Cabral *et al.*, 2019; Chatfield y Reddick, 2020; Ma y Chang, 2019; Pooe y Munyanyi, 2022; Torfing y Sørensen, 2019).

Adicionalmente, las interacciones entre los stakeholders originan pluralidad de posiciones que enriquecen el proceso de creación de valor público, permiten identificar problemas y generan desafíos para combinar las diferentes perspectivas en un ambiente de creación e igualdad entre los diferentes actores y una orientación al logro de políticas públicas (Ballintyne y Mintrom, 2018; dos Reis y Gomes, 2022; Torfing y Sørensen, 2019).

Uno de los aspectos iniciales de la incorporación de la perspectiva de los stakeholders en la creación de valor público es pasar, de la concepción de gerencia orientada a la efectividad y eficiencia organizacional, a la perspectiva de valor como concepto colectivo, es decir, cambiar de la gestión de resultados hacia la cocreación de valor a través de las relaciones con los stakeholders o diversos actores y sus expectativas y necesidades (Hansen y Fuglsang, 2020; Ma y Chang, 2019; Neumann *et al.*, 2019; Torfing y Sørensen, 2019; Vinni, 2021).

La evidencia encontrada en la investigación señala que la incorporación de los diferentes puntos de vista de los stakeholders frente a la creación de valor es necesaria para identificar la convergencia desde una aproximación holística y superar limitaciones que puedan presentarse en algún stakeholders que colabora y participa en el proceso (Brugger *et al.*, 2014; Hansen y Fuglsang, 2020; Ma y Chang, 2019; Neumann *et al.*, 2019; Pooe y Munyanyi, 2022).

Esta convergencia debería incluir, además de los stakeholders públicos, los pertenecientes a sectores privados para que se motiven y comprometan a participar en la creación de valor público aportando su experiencia, soluciones y recursos de diferente índole, es decir, trascender de las organizaciones públicas sin perder el objetivo y control de estas, pero teniendo un sentido e impacto global (Cabral *et al.*, 2019; Neumann *et al.*, 2019; Torfing y Sørensen, 2019).

De manera complementaria, los hallazgos realizados en la investigación llevan a evidenciar que la participación de los stakeholders públicos y privados en la creación de valor facilita la discusión y consenso en el proceso y posibilita la difusión y aceptación de los resultados con un impacto a largo plazo, a través de ejercicios colaborativos de aprendizaje e innovación, combinando recursos y compartiendo conocimiento en un ambiente de confianza y transparencia alineados a la cobertu-

ra de la satisfacción de necesidades y expectativas (Brugger *et al.*, 2014; Chatfield y Reddick, 2020; Hansen y Fuglsang, 2020).

Adicionalmente, la perspectiva de los stakeholders frente a la creación de valor genera un reto, debido a las múltiples características y aspectos que los preocupan, y también a los cambios en el contexto interno y externo que producen disparidad en los puntos de vista frente a la creación de valor público y además obliga a encontrar acuerdos y negociar desde las diferencias (Mintrom y Luetjens, 2017; Torfing y Sørensen, 2019).

Componentes de la creación de valor público

La revisión de la literatura arrojó diferentes posturas y componentes de la creación del valor público que fueron agrupados en cuatro grandes categorías (ver tabla 5).

Tabla 5. Componentes de la creación de valor público

Nombre	Descripción	Conceptos incluidos
Gestión institucional	Describe los aspectos relacionados con el desempeño esperado por parte de las instituciones estatales	Utilidad, beneficio, eficiencia, objetivos sociales
Comunicación de la gestión	Incluye las condiciones y mecanismos para visibilizar la gestión de las instituciones estatales	Confianza, legitimidad, transparencia, rendición de cuentas
Orientación al stakeholder	Incorpora los aspectos necesarios y las condiciones para encaminar el quehacer hacia el stakeholder	Necesidades, satisfacción, diversidad, integración, compromiso, trabajo colaborativo, construcción colectiva, redes, asociación, consenso, apoyo a medios tecnológicos
Enfoque temporal	Establece pautas para generar valor en el tiempo	Largo plazo, futuro, innovación

Nota: La tabla incluye los componentes de la creación de valor público, su descripción y los elementos de cada uno de ellos. **Fuente:** elaboración propia, a partir de NVIVO.

A continuación, se describe cada uno de los conceptos incluidos en la tabla 4.

Uno de los componentes de la creación de valor tiene relación con la gestión institucional. En esta, se identifica la relación costo/beneficio y la manera como desde la perspectiva de cada stakeholders se comparten en términos de utilidad y beneficio para cada uno de ellos (Brugger *et al.*, 2014).

En el mismo sentido, Chatfield y Reddick, (2020) y Ma y Chang (2019) plantean una propuesta adicional con tres dimensiones: la primera denominada social, a través del cumplimiento de objetivos sociales y sostenibilidad; la segunda económica, en términos de desempeño y eficiencia y, la tercera política, a través del consenso y la colaboración.

La perspectiva de los stakeholders también es importante en la búsqueda de beneficios sociales y utilidad obtenida en la creación de valor público, lo cual motiva, además, el compromiso y la participación ciudadana y genera redes de colaboración democrática que mejoran su creación (Brugger *et al.*, 2014; Hansen y Fuglsang, 2020; Ma y Chang, 2019; Neumann *et al.*, 2019; Scupola y Mergel, 2022).

Por otro lado, la generación de valor público involucra la comunicación de la gestión de la organización que crea valor, la participación de los stakeholders en ésta y la confiabilidad percibida de la organización pública o quien genera el valor público desde procesos de rendición de cuentas (Ballintyne y Mintrom, 2018; Brugger *et al.*, 2014; Cabral *et al.*, 2019; Chatfield y Reddick, 2020; dos Reis y Gomes, 2022; Hansen y Fuglsang, 2020; Ma y Chang, 2019; Mintrom y Luetjens, 2017; Poee y Munyanyi, 2022).

Por otro lado, la creación del valor público supone la orientación hacia los stakeholders internos y externos y una interacción permanente, a través de un trabajo colaborativo con roles que permiten adicionar, desde su posición, a la generación de valor y dan sentido a lo público mediante su compromiso con el proceso (Hansen y Fuglsang, 2020; Ma y Chang, 2019; Mintrom y Luetjens, 2017; Neumann *et al.*, 2019; Torfing y Sørensen, 2019).

Este trabajo colaborativo es complejo y debe acompañarse con una explicación de los temas públicos en cada uno de los contextos y para cada tipo de stakeholders receptor de la información para fomentar la participación, obtener mayor diversidad de stakeholders involucrados y hacer atractiva la creación de valor público (Ma y Chang, 2019; Mintrom y Luetjens, 2017; Neumann *et al.*, 2019).

Estas redes tienen un impacto en la gobernanza de lo público y permiten integrar los stakeholders en la búsqueda de objetivos comunes relacionados con la gestión pública y la rendición de cuentas, incrementando la creación de valor público y proporcionando elementos para la sostenibilidad (Ballintyne y Mintrom, 2018; Chatfield y Reddick, 2020; Hansen y Fuglsang, 2020; Ma y Chang, 2019; Neumann *et al.*, 2019; Poee y Munyanyi, 2022; Torfing y Sørensen, 2019).

Esto no podría ser posible a menos que se genere un clima de respeto y confianza entre los actores que crean el valor público pues los objetivos para llevarlo a cabo necesitan un trabajo conjunto y transparente para enfrentar un contexto cambiante y complejo en la búsqueda de acuerdos hacia una meta común (Mintrom y Luetjens, 2017; Torfing y Sørensen, 2019). Este trabajo se debería complementarse con una red de monitoreo de rendición de cuentas de los gerentes públicos en el proceso de creación de valor (Poee y Munyanyi, 2022).

Otra forma de analizar los componentes de la creación de valor es a través de dimensiones como el retorno financiero, el poder, el estatus y la satisfacción y que van más allá de los stakeholders, próximos a la organización hacia otros que se benefician de las actividades y esfuerzos de las organizaciones públicas para construir valor (Cabral *et al.*, 2019; dos Reis y Gomes, 2022).

En el mismo sentido, a partir de Meynhardt (2009), se plantean para la creación de valor tres componentes: calidad del servicio entregado a los stakeholders, integridad de los actores que participan en la creación y participación ciudadana a lo largo de la planeación, creación y entrega del valor público (Neumann *et al.*, 2019).

Un componente adicional de la creación de valor público es el apoyo de los medios tecnológicos, vital para expresar las necesidades de los stakeholders, dar legitimidad (transparencia) y soportar la creación de valor público, lo que repercute además en las capacidades de estos para comprometerse y participar en los procesos de su creación y seguimiento a las necesidades expresadas (Cabral *et al.*, 2019; Chatfield y Reddick, 2020). Comparado con los medios tecnológicos, la innovación en los productos y servicios ofrecidos es un componente relevante que se justifica en la medida que agregue valor público en la calidad, eficiencia o se oriente a la satisfacción de los intereses y necesidades de los stakeholders (Neumann *et al.*, 2019).

La creación de valor público también involucra a la temporalidad como componente orientado al esfuerzo en el corto y largo plazo que realizan los stakeholders, destacándose para las organizaciones públicas el cortoplacismo asociado con las políticas de gobierno, mientras en las privadas se plantea un futuro pensado en las generaciones venideras en aspectos como el desarrollo sostenible y la generación de credibilidad en las organizaciones públicas (Hansen y Fuglsang, 2020; Ma y Chang, 2019; Mintrom y Luetjens, 2017; Torfing y Sørensen, 2019).

Por último, Torfing y Sørensen (2019), plantean la necesidad de considerar los componentes de la creación de valor público desde la armonía entre diferentes aspectos: confianza y legitimidad en las organizaciones públicas y su esquema de gobernanza; integración, colaboración y asociación entre los diferentes actores que producen el valor público; seguridad y control en el proceso de creación de valor; enfoque en la satisfacción de necesidades y expectativas de los stakeholders y transparencia y rendición de cuentas.

Agenda de investigación

La revisión efectuada permitió identificar aquellos campos o aspectos que se constituyen en alternativas a desarrollar para avanzar en el campo de estudio (Snyder, 2019). Las líneas de trabajo propuestas por los autores revisados incluyen aspectos teóricos y prácticos que se describen enseguida continuación.

En primer lugar, y dado el alto contenido teórico de la creación de valor público, es necesario poner en práctica los conceptos y dimensiones de éste en el ejercicio de planeación, creación y suministro de valor público (Cabral *et al.*, 2019). El mismo autor plantea la necesidad de revisar a fondo la diversidad de componentes de la creación de valor público desde la perspectiva de los stakeholders en la búsqueda de un lenguaje común desde lo teórico y que sea entendido por quienes participan en la generación de dicho proceso.

Otros autores plantean la urgencia de alinear los actores públicos y privados en torno a la creación de valor público, para lo cual es necesario un desarrollo teórico y empírico de este, que permita tener mayor visibilidad en el proceso y facilite su cocreación en un mundo cambiante como el actual (Brugger *et al.*, 2014; Cabral *et al.*, 2019; dos Reis y Gomes, 2022). Esto posibilitará un ambiente donde la negociación y los acuerdos en torno al valor público sean propicios, a través de la diferenciación e incorporación de la diversidad de los stakeholders en la creación de valor público en nuevos ambientes de colaboración que en la actualidad han sido poco explorados o no tienen un marco teórico tan sólido (Cabral *et al.*, 2019; dos Reis y Gomes, 2022).

Algunos autores señalan, además, que la interacción público-privada, y el uso de las capacidades organizacionales de las partes, permiten mejorar la gestión pública (Cabral *et al.*, 2019). Se plantea además, que para corroborar esta interacción es necesario llevar a cabo un análisis en diferentes países con condiciones diversas para dar cuenta del alcance y componentes de la creación de valor público (Cabral *et al.*, 2019).

En segundo lugar, se evidencia que las interacciones entre los diferentes stakeholders y las organizaciones que generan redes con estos han sido estudiadas, pero su entendimiento no ha sido del todo efectivo (Chatfield y Reddick, 2020). Por ello, las investigaciones futuras deben esclarecer los vínculos e impactos reales que sobre la creación de valor público tienen todos los actores con el objeto de ajustarlos, si es el caso, para generar mayor colaboración y efectividad en el proceso (Chatfield y Reddick, 2020).

En tercer lugar, algunos de los artículos analizados, responden a realidades locales y la implementación de sus hallazgos podría ser una dificultad al enfrentar aspectos sociales, económicos, culturales y organizacionales de otros países (Ballintyne y Mintrom, 2018; Baur, 2017; Brugger *et al.*, 2014; Chatfield y Reddick, 2020; Hansen y Fuglsang, 2020; Ma y Chang, 2019; Neumann *et al.*, 2019; Poee y Munyanyi, 2022; Scupola y Mergel, 2022). Por ello, los hallazgos obtenidos en la revisión pueden ser mejorados a través de otros estudios que incluyan países diferentes a los analizados a través de la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos de investigación.

Esta realidad local se complementa con la necesidad de poner en práctica diferentes escenarios (plataformas o laboratorios, por ejemplo,) que propicien la creación de valor, a través de la innovación y colaboración, que en algunos casos, puede suponer reformas del gobierno (Ballintyne y Mintrom, 2018; Hansen y Fuglsang, 2020; Neumann *et al.*, 2019) y realizar sobre estos ejercicios de investigación para obtener evidencia empírica que soporte la utilidad resultante de la interacción de los actores y nuevos espacios y formas de participación.

De igual forma, realizar investigaciones empíricas que permitan identificar la creación de valor público con la intervención de múltiples actores, diferentes tipologías de valor público y en cada una de las fases que inician, desde el diseño de lo que se entiende como valor público hasta la entrega de éste (dos Reis y Gomes, 2022; Hansen y Fuglsang, 2020; Neumann *et al.*, 2019; Scupola y Mergel, 2022). Lo anterior se complementa con la necesidad de incorporar métodos de investigación que permitan generalizar los hallazgos de las investigaciones aplicables al sector público, independiente del tipo de organización que se estudie (Poee y Munyanyi, 2022).

En este punto es pertinente realizar la discusión de los hallazgos obtenidos y cada uno de los aspectos relevantes de la investigación realizada.

La creación de valor público desde la perspectiva de los stakeholders se constituye en un tema relevante en la literatura académica; sin embargo, una limitada proporción de ella contribuye a la discusión empírica sobre el tema, siendo la reflexión teórica la que mayormente predomina.

A partir de los hallazgos obtenidos, es posible destacar cuatro grandes asuntos. En primer lugar, es necesario reconocer que la creación de valor público obedece a un cambio en la orientación de la gestión pública que veía en el cumplimiento de sus objetivos su razón de ser a un escenario donde la participación de los stake-

holders es clave para la creación de valor. Esta situación va de la mano con el reto que representa para las organizaciones públicas el integrar a múltiples actores en la creación de valor y reconocer que cada uno de estos tiene sus propias necesidades y expectativas, para lo cual es necesario facilitar un ambiente colaborativo, democrático e innovador.

En segundo lugar, con los hallazgos obtenidos, se evidencia la necesidad de revisar el concepto de valor con el fin de obtener consenso en cuanto a su definición e impacto en la sociedad. Así mismo, dado que el concepto de valor público tiene su origen en el concepto de creación de valor elaborado para organizaciones del sector privado, es necesario que se desarrolle un cuerpo teórico y de investigación que se alinee con las necesidades del sector público, en especial en lo relacionado con el papel de la gerencia y el cubrimiento de las necesidades y expectativas de los stakeholders.

De lo anterior, surge la necesidad de identificar, a través de un ejercicio colaborativo, lo que significa el valor público para cada uno de los actores involucrados (con una perspectiva de los stakeholders) en el proceso de creación, que tenga presente las necesidades y expectativas individuales, grupales y, finalmente, el impacto o trascendencia sociales en un marco de sostenibilidad a largo plazo.

En tercer lugar, conceptos como interconexión, interoperabilidad, cooperación y trabajo en red son necesarios para la creación de valor público que encuentra en la perspectiva de los stakeholders un mecanismo para su planeación, ejecución y entrega para sumar esfuerzos individuales que den como resultado una gestión pública incluyente, transparente al servicio de los intereses y expectativas de los stakeholders y que refrende la idea de que los esfuerzos individuales se deben encausar hacia intereses comunes.

Para lo anterior, es fundamental identificar la multiplicidad de stakeholders, la diferencia en intereses y expectativas, y definir roles para que cada uno de ellos posibiliten la creación de valor público desde diferentes experiencias y contribuciones. Si esto sucede, será posible identificar y maximizar las interacciones entre estos para enfrentar los diferentes problemas de creación de valor público y obtener soluciones que apunten al interés colectivos, a través de procesos de innovación y colaboración permanente.

Este escenario es posible si se tiene en cuenta que su construcción se realiza en el largo plazo y encuentra barreras, entre otros, por el contexto cambiante y las limitaciones o fronteras de carácter normativo que acompañan la gestión pública

y que pueden ser intervenidas, a partir de las experiencias de los stakeholders en la solución de problemas relacionadas con el valor público.

Aunque la perspectiva de los stakeholders es una necesidad latente en el marco de la gestión pública, esta plantea un reto para todos los actores involucrados, y en especial para los gerentes públicos que ven en la tecnología uno de sus principales aliados para la conexión e interconexión de los stakeholders, es decir, escenarios de participación y construcción, acordes con las necesidades locales y globales para crear, transformar y multiplicar la colaboración en pro del valor público.

Esta situación de participar y obtener aceptación en la creación de valor por parte de los stakeholders, genera una dificultad entre estos, puesto que las posiciones y expectativas difieren entre los diferentes grupos y surge el reto de fomentar la discusión y aceptación de la creación del valor público.

En cuarto lugar, desde la perspectiva de los stakeholders y la cocreación de valor con su participación, surgen diferentes tipologías de los componentes de la creación de valor público. Al respecto, diferentes autores explican los componentes de la creación de valor desde las dimensiones que los definen, pero no encuentran un consenso que permita unificar los componentes. Por su parte, los demás autores analizados en esta revisión aportan componentes desde la definición individual y como resultado de los procesos de planificación, generación o entrega del valor público a los stakeholders.

Los anteriores aspectos, ofrecen elementos valiosos para mejorar el marco de la creación de valor público, basados en la participación de los stakeholders y la innovación, pero con la necesidad de identificar las interacciones entre los actores y los escenarios (aportes que en su mayoría provienen de los estudios de casos analizados), del contexto y la cocreación en un ambiente democrático y, por supuesto, un cambio en la gestión pública tradicional que permita la sostenibilidad en aspectos medioambientales, económicos y sociales con la inclusión de políticas públicas que lo haga posible.

Sin embargo, muchas dificultades pueden presentarse en el proceso de implementación de escenarios colaborativos para la cocreación de valor, por lo que es necesario inventar y reinventar alternativas para hacerles frente, en un contexto cambiante, como que las organizaciones públicas y sus stakeholders cuenten con el apoyo de personas que entiendan e interpreten el compromiso de los stakeholders (a pesar de que no todos interactúen directamente con éstos), y la decisión

de fomentar el compartir recursos, conocimiento e innovación, independiente de la fuente que los produzca.

Análisis adicional sobre los estudios seleccionados

Como se mencionó en el apartado “procedimiento”, la síntesis cualitativa utilizada y los resultados presentados hasta el momento dan cuenta de la imposibilidad de realizar comparaciones entre los artículos. Por esta razón, y dado el número reducido de artículos obtenidos con la aplicación del protocolo PRISMA, se incorporó un criterio adicional que fue la revisión de la producción científica utilizada por los autores de los 14 artículos y que se alinea con el ítem “resultados del protocolo”, que sugiere una variación de la metodología con un análisis más profundo, incrementando de esta forma los autores base utilizados en el tamizaje con 21 artículos adicionales.

Los aspectos más importantes se describen a continuación, teniendo como base la clasificación establecida:

- gestión pública como marco del valor público
- el concepto de valor público
- expectativas y perspectivas de los stakeholders en la creación de valor público
- componentes de la creación de valor público
- agenda de investigación.

En primer lugar, la gestión pública como marco del valor público, ha tenido un desarrollo importante y en este, el valor público ha sido protagonista de la colaboración de los stakeholders en su producción y entrega en ambientes de cooperación entre ciudadanos, gobiernos y otros stakeholders (Hartley, 2005). Esto ha significado que todo tipo de organizaciones públicas hayan sufrido una gran presión para manejar los recursos en la búsqueda de crear valor para satisfacer las necesidades de los stakeholders, mejorando los procesos de creación y el suministro de nuevos servicios y productos con mayor eficiencia (Crosby y Bryson, 2018; Rainey, 2009).

Así mismo, el concepto de valor público y su relación con la gestión pública como eje dinamizador del servicio público, ha sido ampliamente discutido, pero aún necesita mayor exploración, en especial en lo relacionado con el contexto que in-

fluye en la creación del valor público y la participación de los stakeholders en este proceso (Ekuma, 2017; Frasure y Jones-Correa, 2010; Hartley *et al.*, 2017).

De otro lado, la perspectiva de la creación de valor público, ha contribuido a recuperar la autoestima de los gerentes públicos, descubriendo qué debe ser valioso para las organizaciones públicas cuando de ejecutar actividades al servicio de las necesidades y problemas se trata (Rhodes y Wanna, 2007).

En segundo lugar, los autores revisados conciben el valor público de la misma forma que se mencionó en los argumentos de los 14 artículos de PRISMA, es decir, reconociendo a Moore como el autor más mencionado para la definición de este concepto. No obstante, el concepto de valor ha pasado de una concepción meramente teórica y estudiada, a través de casos, a una caracterizada por la urgencia de descubrir aspectos más profundos, mediante la evidencia empírica (Hartley *et al.*, 2017). Estos cambios han significado, pasar de un concepto de valor basado en la eficiencia de las organizaciones públicas hacia otro caracterizado por redes y espacios de colaboración que permiten una mayor calidad en la generación de valor y ser un ejercicio a largo plazo (Benington, 2015; Dunleavy *et al.*, 2006). De esta manera, el valor público obtenido a través de la colaboración es superior a lo que obtendría cada uno de los actores involucrados actuando de manera separada (Klein *et al.*, 2019).

En tercer lugar, para satisfacer las expectativas y perspectivas de los stakeholders en la creación de valor público, es necesario garantizar una relación adecuada y de calidad con los stakeholders desde el momento de su creación hasta que se lleve a cabo (Bannister y Connolly, 2014; Dunleavy *et al.*, 2006; Odongo *et al.*, 2016). Esto responde a una demanda cada vez más exigente por parte de la gran variedad de stakeholders en un mundo cambiante y con la urgencia de una comunicación más eficaz con estos en ambientes colaborativos (Bryson *et al.*, 2017; Talbot, 2008, 2009; Taylor, 2018; Wong *et al.*, 2015).

Por esta razón, urge un mayor esfuerzo de las organizaciones públicas para incorporar en la creación de valor público diferentes puntos de vista, desarrollar espacios y oportunidades para discutir el proceso de su creación, y finalmente la negociación y puesta en común en la búsqueda de bienestar para todos los stakeholders (Bryson *et al.*, 2006).

En cuarto lugar, los componentes de la creación de valor público son reconocidos desde de una visión contemporánea: valor público como aspecto que contribuye a la esfera pública o espacio democrático; noción de valor público como contribución a la gestión realizada por los gerentes públicos, y la adición de valor públi-

co, mediante interacciones entre las organizaciones públicas y sus stakeholders (Hartley *et al.*, 2017). De otro lado, se conciben los componentes, a través de diferentes dimensiones: calidad del servicio, integridad, igualdad de oportunidades y participación ciudadana (Jørgensen y Bozeman, 2007).

Finalmente, la agenda de investigación propuesta por los autores adicionales revisados, establece que, para fortalecer el campo de estudio de la creación de valor público, es necesario asumir con seriedad los hallazgos de la investigación, en especial con la forma como crean y entienden los stakeholders y las organizaciones públicas y como es percibido por todos los actores involucrados (Hartley *et al.*, 2017). Igualmente, es necesario estudiar de manera sistemática y mediante hallazgos empíricos la forma como el valor público es creado, mediante la interacción de múltiples actores en ambientes de cocreación (Fukumoto y Bozeman, 2019; Hartley, 2005; Hartley *et al.*, 2017; Hartley *et al.*, 2019).

4. Conclusiones

La revisión de literatura permitió responder a la pregunta relacionada con la participación de los stakeholders en la creación de valor público y los componentes de la creación de valor público desde la perspectiva de los stakeholders.

Inicialmente, se pudo establecer que la participación de los stakeholders ha sido influenciada por la aparición de nuevas tendencias que se han originado para generar la innovación y colaboración necesarias en espacios colaborativos y de cocreación de valor con los stakeholders y su medio ambiente.

Por otro lado, se han podido identificar diferentes concepciones respecto de los componentes de la creación de valor público y existe coincidencia en la necesidad de planear, producir y entregar valor público desde la identificación de las necesidades y expectativas de los stakeholders, y el alineamiento de los recursos individuales y colectivos para conseguirlo en escenarios de participación.

No obstante, lo anterior, el contenido teórico actual supera ampliamente la evidencia empírica relacionada con los componentes de la creación de valor desde la perspectiva de los stakeholders, lo que sugiere una oportunidad para estudiar el fenómeno y realizar investigaciones que respondan a los vacíos, especialmente los que requieren un sustento empírico. Este aspecto ha sido recurrente y reconocido, incluso por los autores que fueron tomados como base para producir los artículos seleccionados desde el paso a paso utilizado en el protocolo PRISMA, los cuales hicieron parte del análisis de esta revisión de literatura.

Adicionalmente, los hallazgos obtenidos y la discusión planteada en la revisión de literatura permitieron identificar las siguientes implicaciones y orientaciones para futuras investigaciones.

En primer lugar y dado el alto contenido teórico de la creación de valor público, es necesario poner en práctica los conceptos y dimensiones en el ejercicio de su planeación, creación y suministro. De igual manera, revisar más profundamente la diversidad de componentes de la creación de valor público desde la perspectiva de los stakeholders en la búsqueda de lenguaje común desde lo teórico y que se entienda por parte de todos los actores que participan en el proceso de su generación.

A partir de lo anterior, es necesario alinear los actores públicos y privados en torno a la creación de valor público y sus componentes, soportado en un desarrollo teórico y empírico que dé mayor visibilidad al proceso y facilite su cocreación en un mundo cambiante como el actual. Esto posibilitará un ambiente donde la negociación y los acuerdos en torno al valor público sea propicio a través de la diferenciación e incorporación de la diversidad de los stakeholders en la creación de valor público.

Aspectos como estos pueden ponerse en práctica para mejorar la gestión pública, a través de interacción público-privada, utilizando las capacidades organizacionales de las partes, sus rasgos distintivos, sin perder su sentido de gobernanza.

En segundo lugar, se evidencia que las interacciones entre los diferentes stakeholders y las organizaciones que generan redes con estos han sido estudiadas, pero su entendimiento no ha sido del todo efectivo. Por ello, investigaciones futuras deben esclarecer, a través de la evidencia, los vínculos e impactos reales que sobre la creación de valor público tienen todos los actores con el objetivo de ajustarlos, si fuera el caso, para generar mayor colaboración y efectividad en el proceso.

En tercer lugar, algunos artículos analizados responden a realidades locales y la implementación de sus hallazgos podría ser una dificultad al enfrentar aspectos sociales, económicos, culturales y organizacionales de otros países. Por ello, los hallazgos obtenidos en la revisión pueden ser verificados a través de otros estudios que incluyan países diferentes a los analizados a través de la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos de investigación. Esta realidad local se complementa con la necesidad de poner en práctica diferentes escenarios (plataformas o laboratorios, por ejemplo) que propicien la creación de valor a través de la innovación y colaboración (Hansen y Fuglsang, 2020; Neumann *et al.*, 2019) y buscar que estos ejercicios de investigación permitan obtener evidencia empírica

que soporte la utilidad resultante de la interacción de los actores y nuevos espacios y formas de participación.

Finalmente, la creación de valor público resulta un campo fértil para adelantar investigaciones que permitan incorporar, desde la perspectiva de los stakeholders los componentes de creación de valor público, a través de una gestión pública y su potencial que genere un impacto que trascienda hacia lo global e incluya un ajuste permanente debido a los cambios actuales tan rápidos, y reconocer que esta creación de valor público trasciende las organizaciones públicas, pues los intereses colectivos superan los individuales, es decir, un concepto que obliga a asumir una perspectiva multidimensional, entendiendo que la creación de valor público está en manos de las organizaciones públicas, sus stakeholders, y en general los actores del contexto.

Limitaciones

La búsqueda en las bases de datos de Scopus, Web of Science (WoS) y Proquest arrojó una escasa existencia de artículos relacionados con el tema de estudio, por lo que una futura revisión podría incluir una muestra más amplia con bases de datos adicionales u otro tipo de fuentes. El análisis se realizó, a partir del idioma inglés (pese a que el protocolo incluyó el idioma español), ya que la totalidad de artículos se encuentran en ese idioma. Esta posible ampliación de bases de datos podría significar alteraciones o cambios en los hallazgos y/o conclusiones de la revisión sistemática efectuada.

La revisión de literatura presentó dificultades en la construcción del metaanálisis, debido a la disparidad en la descripción del alcance, los métodos y otros contenidos de los artículos. Es decir, fue necesario realizar la revisión bajo un esquema general sin comparación, donde el rigor metodológico pudo verse afectado y por esta razón no se incluyeron de manera detallada los métodos (cualitativo o mixto) descritos en los artículos. Este aspecto generó la necesidad de realizar una variación a la metodología del protocolo PRISMA propuesta inicialmente, profundizando en el análisis de autores adicionales a los obtenidos inicialmente.

Una limitación adicional fue la selección de tipos de documentos de las bases de datos científicas utilizadas que pudo haber limitado el número total de estos y dejado sin considerar alguna fuente valiosa para la investigación, lo que supone realizar un ajuste en este aspecto para futuras revisiones considerando, además, ampliar las fuentes utilizadas con otras bases de datos científicas y revistas especializadas, por ejemplo.

Finalmente, las conclusiones y limitaciones descritas en este artículo podrían convertirse en oportunidad para futuras investigaciones que den cuenta de aspectos aún sin explorar y reconozcan la creación del valor público con preguntas como ¿cuáles aspectos de la creación de valor público son comunes desde la perspectiva de los stakeholders en diferentes países del mundo?, ¿cuáles aspectos resultan críticos al momento de generar espacios de cocreación de valor desde la innovación?, y ¿cómo se puede crear valor público incorporando a los stakeholders en los procesos de planeación, generación y evaluación de este?

Referencias

- Austen, A. (2012). Stakeholders management in public hospitals in the context of resources. *Management*, 16(2), 217-230. <https://doi.org/10.2478/v10286-012-0067-8>
- Ballintyne, K., y Mintrom, M. (2018). Towards whole-of-government enhancement of public value: an Australian case. *Policy Design and Practice*, 1(3), 183-193. <https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1504371>
- Bannister, F., y Connolly, R. (2014). ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research. *Government Information Quarterly*, 31(1), 119-128. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.06.002>
- Bardin, L. (1986). *Análisis de contenido*. Ediciones Akal.
- Baur, A. W. (2017). Harnessing the social web to enhance insights into people's opinions in business, government and public administration [OriginalPaper]. *Information Systems Frontiers*, 19(2), 231-251. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9681-7>
- Benington, J. (2015). *Public value as a contested democratic practice*. Taylor and Francis.
- Brignall, S., y Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. *Management accounting research*, 11(3), 281-306. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0136>
- Brugger, J., Fraefel, M., y Riedl, R. (2014). Raising Acceptance of Cross-Border eID Federation by Value Alignment [Articles]. *Electronic Journal of e-Government*, 12(2), 178-188. <https://academic-publishing.org/index.php/ejeg/article/view/606>

- Bryson, J., Sancino, A., Benington, J., y Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public management review*, 19(5), 640-654. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192164>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., y Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445-456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., y Stone, M. M. (2006). The design and implementation of Cross-Sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66, 44-55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
- Cabral, S., Mahoney, J., McGahan, A., y Potoski, M. (2019). Value creation and value appropriation in public and nonprofit organizations. *Strategic Management Journal*, 40(4), 465-475. <https://doi.org/10.1002/smj.3008>
- Cáceres, P. (2008). Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*, 2(1), 53-82. <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/3/0>
- Cardona, J., Higuaita, L., y Ríos Osorio, L. (2016). Ejecución de revisiones sistemáticas y meta-análisis. En *Revisiones sistemáticas de la literatura científica: la investigación teórica como principio para el desarrollo de la ciencia básica y aplicada* (pp. 25-40). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <http://dx.doi.org/10.16925/9789587600377>
- Cepeda Duarte, J. P., y Cifuentes Martínez, W. E. (2019). Sistema de Gestión de Calidad en el Sector público. Una revisión literaria. *Podium*(36), 35-54. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2588-09692019000100035
- Chatfield, A. T., y Reddick, C., G. (2020). Collaborative Network Governance Framework for Aligning Open Justice and e-Justice Ecosystems for Greater Public Value [research-article]. *Social Science Computer Review*, 38(3), 252-273. <https://doi.org/10.1177%2F0894439318771968>
- Cifuentes Martínez, W. E., y Bizerra Osorio, I. J. (2022). Creación de valor público: un estudio desde la perspectiva de los stakeholders. *Revista Lasallista de Investigación*, 19(2), 82-100. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%-2C5&q=wilson+eduardo+cifuentes+m&btnG=

- Crosby, B. C., y Bryson, J. M. (2018). Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. *Public management review*, 20(9), 1265-1286. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1348731>
- de Bakker, F. G. A., Groenewegen, P., y den Hond, F. (2006). A Research Note on the Use of Bibliometrics to Review the Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance Literature. *Business y Society*, 45(1), 7-19. <https://doi.org/10.1177%2F0007650305283092>
- dos Reis, C. J. O., y Gomes, R. C. (2022). Public value creation and appropriation mechanisms in public-private partnerships: How does it play a role? *Public administration*. <https://doi.org/10.1111/padm.12826>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., y Tinkler, J. (2006). New public management is dead—long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*, 16(3), 467-494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- Edmonds, W. A., y Kennedy, T. D. (2017). *An applied guide to research designs: Quantitative, qualitative, and mixed methods*. Sage Publications.
- Ekuma, K. J. (2017). Relational public management: Complexity and public sector governance in a developing context. 5th International Conference on Management, Leadership and Governance (ICMLG), Wits Business School, Parktown, Johannesburg, 16th–17th March.
- Farooq, R. (2020). A conceptual model of knowledge sharing. *International Journal of Innovation Science*, 10(2), 238-260. <https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2017-0087>
- Feeney, M. K., y Bozeman, B. (2007). Public values and public failure: Implications of the 2004-2005 flu vaccine case. *Public Integrity*, 9(2), 175-190. <https://doi.org/10.2753/PIN1099-9922090204>
- Ferry, L., Ahrens, T., y Khalifa, R. (2018). Public value, institutional logics and practice variation during austerity localism at Newcastle City Council. *Public management review*, 21(1), 96-115. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1462398>
- Frasure, L. A., y Jones-Correa, M. (2010). The logic of institutional interdependency: The case of day laborer policy in suburbia. *Urban Affairs Review*, 45(4), 451-482. <https://doi.org/10.1177/1078087409355640>

- Friedman, A. L., y Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford University Press.
- Fuglsang, L., Hansen, A. V., Mergel, I., y Røhnebæk, M. T. (2021). Living Labs for Public Sector Innovation: An Integrative Literature Review. *Administrative Sciences*, 11(2), 58. <https://doi.org/10.3390/admsci11020058>
- Fukumoto, E., y Bozeman, B. (2019). Public values theory: What is missing? *The American review of public administration*, 49(6), 635-648. <https://doi.org/10.1177/0275074018814244>
- Gómez-Luna, E., Fernando-Navas, D., Aponte-Mayor, G., y Betancourt-Buitrago, L. A. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dyna*, 81(184), 158-163. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0012-73532014000200021
- Hansen, A., y Fuglsang, L. (2020). Living Labs as an Innovation Tool for Public Value Creation: Possibilities and Pitfalls. *Innovation Journal*, 25, 2020. https://www.researchgate.net/publication/358276933_Living_Labs_as_an_Innovation_Tool_for_Public_Value_Creation_Possibilities_and_Pitfalls
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public money and management*, 25(1), 27-34.
- Hartley, J., Alford, J., Knies, E., y Douglas, S. (2017). Towards an empirical research agenda for public value theory. *Public management review*, 19(5), 670-685. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192166>
- Hartley, J., Parker, S., y Beashel, J. (2019). Leading and recognizing public value. *Public administration*, 97(2), 264-278. <https://doi.org/10.1111/padm.12563>
- Hutton, B., Catala-Lopez, F., y Moher, D. (2016). The PRISMA statement extension for systematic reviews incorporating network meta-analysis: PRISMA-NMA. *Medicina Clínica (English Edition)*, 147(6), 262-266.
- Iacovino, N. M., Barsanti, S., y Cinquini, L. (2017). Public Organizations Between Old Public Administration, New Public Management and Public Governance: The Case of the Tuscany Region. *Public Organization Review*, 17(1), 61-82. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0327-x>

- Jaspers, S., y Steen, T. (2018). Realizing public values: enhancement or obstruction? Exploring value tensions and coping strategies in the co-production of social care. *Public management review*, 21(4), 606-627. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1508608>
- Jørgensen, T. B., y Bozeman, B. (2002). Public Values Lost? Comparing cases on contracting out from Denmark and the United States. *Public management review*, 4(1), 63-81. <https://doi.org/10.1080/14616670110101681>
- Jørgensen, T. B., & Bozeman, B. (2007). Public values: An inventory. *Administration & Society*, 39(3), 354-381. <https://doi.org/10.1177/0095399707300703>
- Joshi, A. (2016). Comparison between Scopus and ISI web of science. *Journal Global Values*, 7(1), 1-11. https://www.researchgate.net/publication/318258303_COMPARISON_BETWEEN_SCOPUS_ISI_WEB_OF_SCIENCE
- Kelly, G., Mulgan, G., y Muers, S. (2002). Creating public value: An Analytical Framework for Public Service Reform. Discussion paper prepared by the Cabinet Office Strategy Unit, United Kingdom.
- Khvatova, T., y Dushina, S. (2017). To manage or govern? Researching the legitimacy of NPM-based institutional reforms in Russian universities. *Development*, 36(2), 250-267. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0110>
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., y Pitelis, C. N. (2019). Organizational governance adaptation: Who is in, who is out, and who gets what. *Academy of management review*, 44(1), 6-27. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0459>
- Krippendorff, K., y Bock, M. A. (2009). *The content analysis reader*. Sage.
- Lahat, L. (2018). Swimming on Land: Some Suggestions for Today's Public Administration. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 30(3), 229-238. <https://doi.org/10.1007/s10672-017-9306-4>
- Lankoski, L., Smith, N. C., y Van Wassenhove, L. (2016). Stakeholder Judgments of Value. *Business Ethics Quarterly*, 26(2), 227-256. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.28>
- Lessard, D., Lucea, R., y Vives, L. (2013). Building Your Companys Capabilities Through Global Expansion. *MIT Sloan Management Review*, 54(2), 61-70.

- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P., Clarke, M., Devereaux, P. J., Kleijnen, J., y Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *Annals of internal medicine*, 151(4), W-65-W-94. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00136>
- Lista, E. G., y Torres, M. S. (2014). Revisión sistemática de literatura sobre procesos de gestión de conocimiento. *Revista GTI*, 13(37), 45-67. <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistagti/article/view/4691>
- Ma, C. C., y Chang, H. P. (2019). Environmental Consciousness in Local Sustainable Development: A Case Study of the Anti-Idling Policy in Taiwan. *Sustainability*, 11(16), 4442. <https://doi.org/10.3390/su11164442>
- Malek, J., y Desai, T. N. (2020). A systematic literature review to map literature focus of sustainable manufacturing. *Journal of Cleaner Production*(256), 120345. <https://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120345>
- Mann, T. (1998). *The Oxford Guide to Library Research*. Oxford University Press.
- Mata, J. L. V., Oliva, E. I. P. N., Maldonado, G. E. M., Puente, L. A. R., y Pérez, L. A. P. (2020). Habilidades de la inteligencia emocional en relación con el consumo de drogas ilícitas en adultos: una revisión sistemática. *Investigación en Enfermería: Imagen y Desarrollo*. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/imagenydesarrollo/article/view/25594>
- Meynhardt, T. (2009). Public Value Inside: What is Public Value Creation? [Article]. *International Journal of Public Administration*, 32(3-4), 192-219. <https://doi.org/10.1080/01900690902732632>
- Mintrom, M., y Luetjens, J. (2017). Creating Public Value: Tightening Connections Between Policy Design and Public Management. *Policy Studies Journal*, 45(1), 170-190. <https://doi.org/10.1111/psj.12116>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., y Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>

- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Moore, M. H. (2013). *Recognizing public value: Developing a Public Value Account and a Public Value Scorecard*. Harvard University Press.
- Moore, M. H. (2014). Public Value Accounting: Establishing the Philosophical Basis. *Public Administration Review*, 4(74), 465-477. <https://doi.org/10.1111/puar.12198>
- Neumann, O., Matt, C., Hitz-Gamper, B. S., Schmidhuber, L., y Stürmer, M. (2019). Joining forces for public value creation? Exploring collaborative innovation in smart city initiatives. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101411. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101411>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x>
- Odongo, W., Dora, M., Molnár, A., Ongeng, D., y Gellynck, X. (2016). Performance perceptions among food supply chain members. *British Food Journal*, 118(7), 1783-1799. <https://doi.org/10.1108/BFJ-10-2015-0357>
- Ospina, D. L. P. (2015). Análisis bibliométrico para la identificación de factores de innovación en la industria alimenticia. *AD-minister*, 27, 95-126. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.27.5>
- Ospina, M. E. B. (2016). Las disparidades regionales: Una exploración teórica interdisciplinaria. *REVISTA ECONOMÍA y REGIÓN*, 10(1), 165-193. <https://revistas.utb.edu.co/index.php/economiayregion/article/view/117>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., y Brennan, S. E. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790-799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>
- Petrescu, M., Popescu, D., Barbu, I., y Dinescu, R. (2010). Public management: Between the traditional and new model. *Review of International Comparative Management*, 11(3), 408-415. <https://ideas.repec.org/a/rom/rmcimn/v11y2010i3p408-415.html>

- Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. Berrett-Koehler Publishers.
- Pooe, D., y Munyanyi, W. (2022). Delivering public value by selected government departments in South Africa-Perceptions of senior managers. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 25(1), 1-12. <http://dx.doi.org/10.4102/sajems.v25i1.3791>
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley y Sons.
- Ramadass, S. D., Sambasivan, M., y Xavier, J. A. (2018). Collaboration outcomes in a public sector: Impact of governance, leadership, interdependence and relational capital. *Journal of Management & Governance*, 22(3), 749-771. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9401-4>
- Reiter, R., y Klenk, T. (2018). The manifold meanings of ‘post-New Public Management’—a systematic literature review. *International Review of Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1177/0020852318759736>
- Rhodes, R., y Wanna, J. (2007). The Limits to Public Value, or Rescuing Responsible Government from the Platonic Guardians. *Australian Journal of Public Administration*, 66(4), 406-421. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00553.x>
- Rose, J., Flak, L. S., y Sæbø, Ø. (2018). Stakeholder theory for the E-government context: Framing a value-oriented normative core. *Government Information Quarterly*, 35(3), 362-374. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.06.005>
- Rudas, J. S., Gómez, L. M., y Toro, A. O. (2013). Revisión sistemática de literatura. Caso de estudio: Modelamiento de un par deslizante con fines de predecir desgaste. *Prospectiva*, 11(1), 50-58. <https://www.redalyc.org/pdf/4962/496250735006.pdf>
- Scupola, A., y Mergel, I. (2022). Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101650. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101650>
- Shamseer, L., Moher, D., Clarke, M., Gherzi, D., Liberati, A., y Petticrew, M. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015: elaboration and explanation. *BMJ*, 349: g7647. <https://doi.org/10.1136/bmj.g7647>

- Singh, V. K., Singh, P., Karmakar, M., y Leta, J. (2021). The journal coverage of Web of Science, Scopus and Dimensions: A comparative analysis. *Scientometrics*, 126(6), 5113-5142. <https://doi.org/10.1007/s11192-021-03948-5>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Soo, C., Chen, S., y Edwards, M. G. (2018). A Knowledge-Based Approach to Public Value Management: A Case Study of Change Implementation in Disability Services in Western Australia. *Australian Journal of Public Administration*, 77(2), 187-202. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12279>
- Talbot, C. (2008). *Measuring public value*. The Work Foundation.
- Talbot, C. (2009). Public Value—The Next “Big Thing” in Public Management? *International Journal of Public Administration*, 32(3-4), 167-170. <https://doi.org/10.1080/01900690902772059>
- Taylor, S. P. (2018). Innovation in the public sector: dimensions, processes, barriers and developing a fostering framework. *International Journal of Research Science & Management*, 5(1), 28-37. <http://ijrsm.com/issues%20pdf%20file/Archive-2018/January-2018/5.pdf>
- Tomo, A. (2018). Bureaucracy, Post-Bureaucracy, or Anarchy? Evidence from the Italian Public Administration. *International Journal of Public Administration*, 42(6), 482-496. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1485045>
- Torring, J., y Sørensen, E. (2019). Interactive Political Leadership in Theory and Practice: How Elected Politicians May Benefit from Co-Creating Public Value Outcomes. *Administrative Sciences*, 9(3), 51. <https://doi.org/10.3390/admsci9030051>
- Urrutia, G., y Bonfill, X. (2010). PRISMA declaration: a proposal to improve the publication of systematic reviews and meta-analyses. *Medicina clínica*, 135(11), 507-511. <https://doi.org/10.1016/j.medcli.2010.01.015>
- Verbeeten, F., y Speklé, R. (2015). Management Control, Results-Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management [Article]. *Organization Studies*, 36(7), 953-978. <https://doi.org/10.1177%2F0170840615580014>

- Villegas, B. (2003). Rápida y pertinente búsqueda por internet mediante operadores booleanos. *Universitas Scientiarum*, 8, 51-54. <https://www.redalyc.org/pdf/499/49900808.pdf>
- Vinni, R. (2021). The Potential of Design Thinking and Total Quality Management in Creating Public Value. *Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe. The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 14(1), 285-309. <https://doi.org/10.2478/nispa-2021-0011>
- Vives, L., y Svejenova, S. (2009). Innovando en el Modelo de Negocio: La Creación de la Banca Cívica. *Universia Business Review*, 3(23).
- Ward, V., House, A., y Hamer, S. (2009). Developing a framework for transferring knowledge into action: a thematic analysis of the literature. *Journal of health services research & policy*, 14(3), 156-164. <https://doi.org/10.1258/jhs-rp.2009.008120>
- Wong, C. W., Lai, K.-h., Cheng, T. a., y Lun, Y. V. (2015). The role of IT-enabled collaborative decision making in inter-organizational information integration to improve customer service performance. *International Journal of Production Economics*, 159, 56-65.
- Wynn-Williams, K. (2012). Organisations in the public sector: stakeholders, context and PHARMAC. *International Journal of Public Sector Management*, 25(5), 346-356. <https://doi.org/10.1108/09513551211252378>
- Yelicich, C. (2017). Aproximaciones al análisis epistemológico de la Nueva Gestión Pública. *Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa*, 2, 1-17. <http://dx.doi.org/10.5212/retepe.v.2.013>

Cómo citar este artículo

Cifuentes Martínez, W. E., y Duarte, C. (2023). Creación de valor público desde la perspectiva de los stakeholders. Una revisión semisistemática de literatura. *Administración & Desarrollo*, 53(1), 1-39. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol53n1.10>

