

## **Modelo de Diversificación Institucional Estratégica (MDIE): transformación, sostenibilidad y crecimiento en empresas públicas**

### **Strategic Institutional Diversification Model (SIDM): transformation, sustainability and growth in public companies**

García-Navarro Boris Andrés

Gerente General, Empresa Pública Municipal Registro de la Propiedad. Investigador  
Independiente en Derecho Público, Gestión y Gobernanza Institucional. Portoviejo, Ecuador.

Correo: [boris.garcia@rpp.gob.ec](mailto:boris.garcia@rpp.gob.ec)

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2052-0377>

## **RESUMEN**

La sostenibilidad financiera y la generación de valor público representan desafíos estructurales para las empresas públicas en contextos de restricciones presupuestarias, transformación digital y mayores exigencias ciudadanas. La presente investigación tuvo como objetivo desarrollar un modelo jurídico-gerencial de diversificación estratégica orientado al fortalecimiento institucional, la sostenibilidad financiera y el crecimiento organizacional, dentro del marco del principio de legalidad y de la nueva gestión pública. El problema jurídico analizado consistió en determinar hasta qué punto las empresas públicas pueden diversificar sus líneas de negocio sin desnaturalizar su objeto institucional ni vulnerar los principios que rigen la administración pública. Para ello, se aplicó una metodología cualitativa, de enfoque dogmático, analítico y propositivo, sustentada en el análisis normativo, doctrinario y comparado del régimen jurídico de las empresas públicas y de los modelos contemporáneos de gestión estratégica. Como resultado, se formuló el Modelo de Diversificación Institucional Estratégica (MDIE), integrado por cuatro pilares: núcleo institucional, expansión funcional, diversificación complementaria y sostenibilidad financiera, evidenciándose que una diversificación jurídicamente alineada fortalece la autonomía financiera, la resiliencia organizacional y la generación de valor público.

**Palabras claves:** Empresas públicas, diversificación estratégica, sostenibilidad financiera, gobernanza pública, innovación institucional.

## **ABSTRACT**

Financial sustainability and public value generation represent structural challenges for public enterprises in contexts characterized by budgetary constraints, digital transformation, and increasing citizen demands. This research aimed to develop a legal-managerial strategic diversification model focused on strengthening institutional transformation, financial sustainability, and organizational growth within the framework of the principle of legality and the new public management. The legal issue addressed consisted of determining the extent to which public enterprises may diversify their business lines without undermining their institutional purpose or violating the principles governing public administration. A qualitative methodology with a dogmatic, analytical, and propositional approach was applied, supported by normative, doctrinal, and comparative analysis of the legal regime of public enterprises and contemporary strategic management models. As a result, the Strategic Institutional Diversification Model (SIDM) was developed, structured around four pillars: institutional core, functional expansion, complementary diversification, and financial sustainability. The findings

**Información del manuscrito:**

**Fecha de recepción:** 06 de marzo de 2026.

**Fecha de aceptación:** 11 de mayo de 2026.

**Fecha de publicación:** 11 de junio de 2026.



demonstrate that legally aligned diversification strengthens financial autonomy, organizational resilience, and public value generation.

**Keywords:** Public enterprises, strategic diversification, financial sustainability, public governance, institutional innovation.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas públicas enfrentan retos de sostenibilidad financiera, transformación digital y eficiencia institucional, lo que ha impulsado la modernización de sus modelos de gestión y la diversificación de fuentes de valor e ingresos sin afectar su objeto institucional (Qing & Jin, 2023; Ciancarini, Giancarlo, & Grimaudo, 2023; Gualsaquí, 2021).

La nueva gobernanza pública promueve enfoques orientados a resultados y aprovechamiento de capacidades institucionales, permitiendo actividades complementarias compatibles con la finalidad pública, aunque persisten debates sobre los límites jurídicos de la expansión funcional en el marco del principio de legalidad (Mazzucato, 2021; Christensen & Lægreid, 2022; Pollitt & Bouckaert, 2021; Kuhlmann & Wollmann, 2024).

Ante la ausencia de modelos jurídicos y gerenciales adecuados, la diversificación estratégica se configura como una herramienta clave para fortalecer la sostenibilidad y la generación de valor público. En este contexto, la investigación propone el Modelo de Diversificación Institucional Estratégica (MDIE), orientado a integrar legalidad, innovación y capacidades organizacionales para desarrollar nuevas líneas de gestión compatibles con el interés público (Bank, 2022; CEPAL, 2023; Villanueva, 2021; OECD, 2023).

El estudio contribuye al debate doctrinario sobre diversificación en empresas públicas y refuerza la necesidad de modelos de gobernanza orientados a la sostenibilidad, innovación y eficiencia. En este sentido, la diversificación estratégica se consolida como un instrumento de transformación institucional frente a los desafíos económicos y tecnológicos contemporáneos (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2020; Ramió, 2021; Freeman, 2022; Kuhlmann & Wollmann, 2024; Mazzucato, 2021).

## 2. MARCO TEÓRICO

Las empresas públicas han evolucionado desde modelos burocráticos hacia esquemas de gestión orientados a resultados, sostenibilidad y valor público, incorporando herramientas de la gestión estratégica sin apartarse del principio de legalidad y la finalidad pública (Hood, 2021; OECD, 2023). En este contexto, la sostenibilidad financiera constituye un desafío central, lo que ha impulsado la necesidad de generar fuentes de ingresos compatibles con su objeto institucional (UNDP, 2022; Bank, 2022).

Desde la gestión estratégica, la diversificación se concibe como un mecanismo para fortalecer capacidades organizacionales, eficiencia y resiliencia mediante actividades complementarias al núcleo institucional (Teece, Business Models and Dynamic Capabilities, 2018). Sin embargo, en el sector público estos procesos están condicionados por límites jurídicos que exigen compatibilidad con la competencia institucional y el interés general (Moore, 2021; Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2020; Villanueva, 2021; Rodríguez-Arana, 2022).

La gobernanza contemporánea refuerza el valor público como criterio de legitimidad, promoviendo innovación, modernización y eficiencia organizacional. En este marco, la transformación digital y los servicios complementarios se reconocen como instrumentos para fortalecer la sostenibilidad sin afectar funciones esenciales (OECD, 2023; CEPAL, 2023; European, 2022). Asimismo, la teoría de capacidades dinámicas destaca la importancia de la adaptación continua frente a cambios del entorno (Teece, Capabilities and Strategic Management in Public Organizations, 2021).

Bajo estas bases, el MDIE se propone como un modelo orientado a fortalecer sostenibilidad financiera, resiliencia y competitividad institucional mediante diversificación jurídicamente compatible, destacando beneficios como optimización operativa, diversificación de ingresos, fortalecimiento tecnológico e innovación. En conjunto, el marco teórico confirma que la diversificación estratégica es viable en el sector público siempre que se mantenga alineada con la legalidad, la coherencia institucional y la generación de valor público.

### **3. METODOLOGÍA**

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo, analítico y propositivo, enmarcado en la investigación dogmática jurídica, complementada con análisis organizacional, gestión estratégica y gobernanza pública, con el fin de examinar la relación entre legalidad, diversificación institucional y valor público (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023; Flick, 2022).

El diseño metodológico fue no experimental y transversal, sustentado en un enfoque documental, analítico y comparado, que permitió estudiar el fenómeno en su contexto normativo e institucional sin manipulación de variables, identificando tendencias en sostenibilidad, innovación y expansión funcional en el sector público (Yin, 2023; Creswell & Creswell, 2022).

Se aplicaron técnicas de análisis normativo, doctrinario y comparado, revisando legislación sobre empresas públicas, principios de derecho administrativo y literatura sobre nueva gestión pública, innovación y creación de valor público (Mazzucato, 2021; Osborne, 2021; Pollitt & Bouckaert, 2021). El análisis comparado incorporó experiencias internacionales en modernización institucional, transformación digital y diversificación de servicios públicos (OECD, 2023; Bank, 2022).

A partir de estas fuentes se estructuró el Modelo de Diversificación Institucional Estratégica (MDIE), orientado a fortalecer sostenibilidad financiera, resiliencia organizacional y crecimiento institucional mediante la articulación de legalidad, eficiencia, innovación y valor público. Su validez se sustenta en su coherencia jurídica, viabilidad organizacional y potencial de replicabilidad, configurándose como una herramienta para la modernización de las empresas públicas en contextos de transformación económica y tecnológica.

### **4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El análisis normativo, doctrinario y comparado evidencia que la diversificación estratégica es viable y necesaria en empresas públicas, siempre que respete el objeto institucional, el principio de legalidad y la generación de valor público. En

este contexto, el principal resultado del estudio es el MDIE, diseñado para fortalecer la sostenibilidad financiera, la resiliencia organizacional y la capacidad operativa sin desnaturalizar la misión institucional.

## **1. Fundamentos estructurales del MDIE**

El modelo se construyó sobre la base de cuatro pilares interdependientes que permiten una transición ordenada desde estructuras organizacionales tradicionales hacia esquemas modernos de crecimiento institucional.

### **1.1. Núcleo institucional**

El primer pilar delimita la competencia esencial de la empresa pública, definida por su objeto institucional y atribuciones legales, constituyendo el punto de partida y límite jurídico de los procesos de diversificación bajo el principio de especialidad administrativa, por lo que se concluye que las iniciativas de expansión desvinculadas de este núcleo incrementan el riesgo de ilegalidad, desalineación estratégica y debilitamiento de la legitimidad institucional.

### **1.2. Expansión funcional**

El segundo pilar comprende la incorporación de servicios complementarios directamente relacionados con la actividad principal de la entidad. Esta fase permite maximizar capacidades instaladas, optimizar procesos existentes y aprovechar economías de escala.

### **1.3. Diversificación complementaria**

El tercer pilar incorpora nuevas líneas de negocio compatibles con la misión institucional, que trascienden la operación tradicional de la empresa pública, manteniendo coherencia funcional, jurídica y estratégica con su competencia principal, y se identifica como el principal motor de innovación, modernización y generación de nuevas fuentes de ingresos.

### **1.4. Sostenibilidad financiera**

El cuarto pilar articula la diversificación con objetivos de rentabilidad social, autonomía financiera y reinversión institucional. No se trata únicamente de

generar ingresos, sino de fortalecer la capacidad de la organización para sostener su crecimiento y mejorar permanentemente la prestación de servicios públicos.

## **2. Representación conceptual del modelo**

La secuencia operativa del **MDIE** responde a una lógica evolutiva:

### **Transformación → Sostenibilidad → Crecimiento**

Esta relación evidencia que el crecimiento institucional sostenible es consecuencia directa de procesos previos de transformación organizacional y consolidación financiera.

## **3. Criterios jurídicos habilitantes**

A partir del análisis de la normativa constitucional y administrativa aplicable, junto con la revisión doctrinaria sobre gobernanza pública y diversificación organizacional, la investigación identificó cuatro criterios jurídicos habilitantes para la implementación del MDIE, contruidos desde el principio de legalidad, la especialidad institucional y la gestión pública orientada a resultados (Pollitt & Bouckaert, 2021; Ramió, 2021).

Estos criterios exigen: compatibilidad con el objeto institucional, respeto al principio de legalidad, generación de valor público y sujeción a mecanismos de control, transparencia y rendición de cuentas.

Se evidenció que la ausencia de cualquiera de estos elementos puede generar riesgos de desnaturalización institucional o incompatibilidad jurídica, afectando la legitimidad y viabilidad de la diversificación en empresas públicas (Kuhlmann & Wollmann, 2024; CEPAL, 2023).

## **4. Beneficios institucionales identificados**

La aplicación del MDIE genera impactos positivos en múltiples dimensiones organizacionales.

**Tabla 1.** Dimensiones y resultados esperados del Modelo de Diversificación Institucional Estratégica (MDIE)

| Dimensión     | Resultado Esperado               |
|---------------|----------------------------------|
| Financiera    | Incremento de ingresos propios   |
| Operativa     | Optimización de recursos         |
| Estratégica   | Expansión de capacidades         |
| Institucional | Mayor resiliencia organizacional |
| Social        | Generación de valor público      |

Los resultados evidenciaron que la diversificación no debe concebirse exclusivamente como un mecanismo de rentabilidad, sino como una estrategia integral de fortalecimiento institucional.

## 5. Matriz de oportunidades de diversificación

A partir del análisis comparado de modelos de gestión pública, modernización institucional y diversificación en empresas estatales, la investigación identificó tres niveles progresivos de diversificación viable para las empresas públicas, definidos según su vinculación con el objeto institucional, complejidad operativa y nivel de riesgo jurídico, administrativo y financiero asociado (OECD, 2023; Bank, 2022; Pollitt & Bouckaert, 2021).

El análisis evidenció que el nivel de riesgo en los procesos de diversificación depende de la proximidad con la competencia principal de la entidad y del grado de expansión funcional requerido. Con base en ello, se estructuró una matriz progresiva de oportunidades de diversificación aplicable a empresas públicas.

**Tabla 2.** Matriz de oportunidades de diversificación aplicable a empresas públicas

| Nivel      | Características                                                                                 | Riesgo   |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Primario   | Servicios conexos directamente vinculados al giro principal institucional                       | Bajo     |
| Secundario | Servicios complementarios especializados y actividades de apoyo institucional                   | Medio    |
| Avanzado   | Nuevas unidades de negocio compatibles y alineadas estratégicamente con el objeto institucional | Moderado |

**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis doctrinario y comparado de modelos de diversificación institucional en empresas públicas.

La investigación concluye que la clasificación propuesta permite una expansión organizacional gradual y jurídicamente controlada, reduciendo riesgos y facilitando la evaluación de nuevas líneas de actividad bajo el principio de legalidad. Asimismo, contribuye a fortalecer la sostenibilidad financiera y la resiliencia institucional sin afectar el servicio público principal, mediante innovación y generación complementaria de ingresos compatibles con la gobernanza pública contemporánea (Kuhlmann & Wollmann, 2024; CEPAL, 2023).

## 6. Variables críticas de éxito

La investigación identificó seis variables críticas para la implementación efectiva del Modelo de Diversificación Institucional Estratégica (MDIE), a partir del análisis de literatura sobre transformación institucional, gobernanza pública y modernización de empresas estatales (OECD, 2023; Osborne, 2021; Mazzucato, 2021).

El estudio determinó que estos factores inciden directamente en la viabilidad operativa, sostenibilidad jurídica y capacidad de ejecución de los procesos de diversificación institucional, constituyéndose en factores críticos de éxito.

**Tabla 3.** Variables críticas para la implementación del Modelo de Diversificación Institucional Estratégica (MDIE)

| Variable                     | Incidencia institucional                                                                                |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderazgo directivo          | Facilita la toma de decisiones estratégicas y la conducción del proceso de transformación institucional |
| Seguridad jurídica           | Garantiza compatibilidad normativa, legitimidad y estabilidad institucional                             |
| Capacidad tecnológica        | Permite modernizar procesos, optimizar servicios y desarrollar nuevas líneas operativas                 |
| Talento humano especializado | Fortalece la capacidad técnica y la adaptación organizacional                                           |
| Cultura de innovación        | Favorece la generación de nuevas soluciones y la mejora continua                                        |
| Gestión del cambio           | Reduce resistencia organizacional y facilita la implementación progresiva del modelo                    |

**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis doctrinario y comparado sobre gobernanza pública, innovación institucional y sostenibilidad organizacional.

La investigación evidencia que la implementación aislada o insuficiente de los componentes analizados limita la capacidad de las empresas públicas para desarrollar procesos de transformación sostenibles y jurídicamente viables, mientras que su integración estructurada fortalece la resiliencia organizacional,

mejora la adaptación institucional y aumenta la probabilidad de éxito de la diversificación estratégica, configurándose desde la nueva gestión pública como condiciones habilitantes para la modernización orientada a resultados, eficiencia administrativa y generación de valor público en contextos de restricciones presupuestarias, transformación digital y mayores exigencias ciudadanas (Pollitt & Bouckaert, 2021; Bank, 2022).

## **7. Riesgos estratégicos mitigables**

El análisis también identificó riesgos inherentes al proceso de diversificación:

- Desalineación normativa.
- Sobrecarga operativa.
- Resistencia organizacional.
- Dilución del enfoque institucional.
- Insuficiente capacidad técnica.

El **MDIE** incorpora mecanismos preventivos orientados a neutralizar estos factores desde la fase de planificación.

## **8. Propuesta operativa del MDIE**

El modelo se desarrolla en cinco etapas secuenciales:

- Diagnóstico institucional.
- Identificación de oportunidades.
- Evaluación jurídica y financiera.
- Implementación piloto.
- Escalamiento y monitoreo.

Esta metodología permite una adopción controlada, medible y replicable.

## **9. Aporte científico del estudio**

El principal resultado de la investigación es la creación del Modelo de Diversificación Institucional Estratégica (MDIE), un modelo original, jurídicamente estructurado y gerencialmente aplicable para empresas públicas latinoamericanas, que supera los enfoques tradicionales centrados en la

eficiencia administrativa al integrar sostenibilidad, innovación y crecimiento como variables clave de gestión.

## **10. Síntesis del hallazgo central**

Los resultados demuestran que las empresas públicas pueden diversificar sus actividades de forma legal, eficiente y sostenible cuando la expansión responde a una estrategia institucional coherente, sustentada en el marco normativo y orientada a la creación de valor público, consolidándose el MDIE como una herramienta de transformación organizacional que fortalece su resiliencia, innovación, autosostenibilidad y competitividad en el contexto institucional contemporáneo.

## **Discusión**

Los resultados evidencian que la diversificación estratégica es una alternativa jurídicamente viable y organizacionalmente necesaria para fortalecer la sostenibilidad financiera, la adaptación institucional y la modernización de las empresas públicas en contextos de restricción presupuestaria, transformación digital y exigencias de eficiencia (OECD, 2023; Pollitt & Bouckaert, 2021). Frente a los modelos tradicionales, el MDIE integra sostenibilidad, expansión funcional y fortalecimiento institucional bajo criterios de legalidad y eficiencia administrativa.

Desde la perspectiva doctrinaria, los hallazgos se vinculan con la nueva gestión pública y la gobernanza estratégica, aunque amplían estos enfoques al concebir la diversificación como un proceso integral de transformación institucional, que exige compatibilidad jurídica y alineación con el interés público (Osborne, 2021; Ramió, 2021). Asimismo, el modelo adapta la lógica de la diversificación del ámbito privado al sector público, incorporando simultáneamente valor económico, continuidad del servicio y legalidad (Mazzucato, 2021; Kuhlmann & Wollmann, 2024).

El MDIE introduce además un equilibrio entre expansión organizacional y preservación del objeto institucional, estableciendo criterios de conexidad y compatibilidad para reducir riesgos de desnaturalización funcional y asegurar seguridad jurídica (CEPAL, 2023; Bank, 2022). A diferencia de enfoques

reactivos, propone una lógica proactiva basada en capacidades instaladas, innovación y nuevas fuentes de financiamiento, en línea con la teoría de capacidades dinámicas (Teece, Capabilities and Strategic Management in Public Organizations, 2021; OECD, 2023).

En conjunto, se concluye que la diversificación estratégica, bajo parámetros de legalidad y planificación, constituye un mecanismo legítimo para fortalecer la autonomía financiera y la modernización de la gestión pública empresarial, consolidando al MDIE como un modelo aplicable para la transformación sostenible e innovadora de las empresas públicas.

La secuencia conceptual del modelo —transformación, sostenibilidad y crecimiento— refleja una relación causal clara: **Transformación ⇒ Sostenibilidad ⇒ Crecimiento**.

Esta progresión evidencia que el crecimiento institucional sostenible requiere procesos previos de modernización organizacional y fortalecimiento financiero. En este sentido, la sostenibilidad de las empresas públicas no puede depender únicamente de transferencias estatales ni de actividades tradicionales, sino de su capacidad para innovar, diversificar y generar ingresos propios como base de resiliencia institucional.

En este marco, el MDIE se configura como una herramienta metodológica para orientar procesos de expansión compatibles con el marco jurídico vigente, mediante una estructura escalonada que reduce riesgos y facilita su implementación gradual y evaluable, condicionada a factores como liderazgo estratégico, seguridad jurídica, cultura de innovación y capacidad técnica.

Aunque el estudio es de carácter teórico, la solidez del modelo permite prever su aplicabilidad en distintos contextos, quedando su validación empírica pendiente mediante estudios de caso y análisis longitudinales. En conclusión, la diversificación estratégica bajo criterios de legalidad y valor público se consolida como un instrumento clave para la transformación y sostenibilidad de las empresas públicas del siglo XXI, posicionando al MDIE como un modelo orientado a la modernización del sector público.

## Ilustraciones, tablas y figuras

### 1.1. Modelo de Diversificación Institucional Estratégica (MDIE)

La Figura 1 presenta el Modelo de Diversificación Institucional Estratégica (MDIE), orientado a la transformación, sostenibilidad y crecimiento de las empresas públicas mediante la articulación de componentes jurídicos, estratégicos y financieros.

El modelo se estructura sobre la identidad institucional y una secuencia de transformación, sostenibilidad y crecimiento, sustentada en cuatro pilares: núcleo institucional, expansión funcional, diversificación complementaria y sostenibilidad financiera, e incorpora variables habilitantes como liderazgo estratégico, seguridad jurídica, innovación, talento especializado e infraestructura tecnológica, cuya ausencia limita la implementación efectiva de procesos de diversificación (Teece, Business Models and Dynamic Capabilities, 2018; OECD, 2023; UNDP, 2022). En conjunto, el MDIE proyecta autonomía financiera, resiliencia organizacional y crecimiento sostenible, evidenciando que la diversificación estratégica, alineada con el objeto institucional y respaldada por capacidades organizacionales sólidas, constituye un mecanismo viable de modernización y sostenibilidad para las empresas públicas contemporáneas (Kaplan & Norton, 2008; Teece, Business Models and Dynamic Capabilities, 2018; OECD, 2023).

**Ilustración:** Modelo de Diversificación Institucional Estratégica (MDIE)



Con el propósito de facilitar la comprensión del modelo y fortalecer la presentación de los hallazgos, se incorporan elementos gráficos y tabulares que sintetizan los componentes esenciales del MDIE, su lógica operativa y sus beneficios institucionales, destacándose la Figura 1 como representación de su arquitectura integral, en la que se evidencia la interacción entre pilares estructurales, variables habilitantes y resultados esperados, constituyéndose en el eje visual central de la investigación.

**1.2. Pilares estructurales del Modelo de Diversificación Institucional Estratégica (MDIE)**

La Tabla 1 sintetiza los cuatro pilares estructurales del Modelo de Diversificación Institucional Estratégica (MDIE), contruidos a partir del análisis doctrinario, normativo y comparado, con el fin de integrar sostenibilidad financiera, expansión organizacional, innovación institucional y seguridad jurídica en empresas públicas, bajo criterios de compatibilidad institucional, capacidad operativa y generación de valor público (OECD, 2023; Kuhlmann & Wollmann, 2024).

Estos pilares operan de forma interdependiente: el núcleo institucional preserva la finalidad pública, la expansión funcional incorpora actividades complementarias, la diversificación estratégica habilita nuevas líneas de gestión compatibles y la sostenibilidad financiera fortalece la autonomía y resiliencia organizacional. Esta articulación reduce riesgos de desnaturalización funcional y asegura coherencia jurídica y administrativa (Pollitt & Bouckaert, 2021; CEPAL, 2023).

En conjunto, el MDIE se configura como un instrumento jurídico-gerencial orientado a fortalecer la adaptabilidad y competitividad de las empresas públicas, incorporando principios de gobernanza, eficiencia y creación de valor público como base para su modernización y sostenibilidad institucional (Mazzucato, 2021; Bank, 2022).

**Tabla:** Pilares estructurales del Modelo de Diversificación Institucional Estratégica (MDIE)

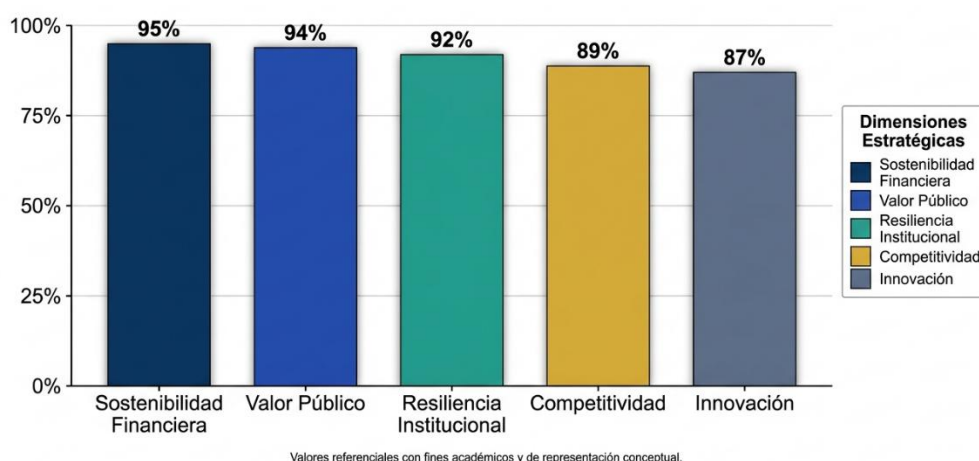
| Pilar Estratégico    | Objetivo Principal                                                | Contribución Institucional                             |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Núcleo Institucional | Preservar la identidad, competencia legal y misión organizacional | Garantiza alineación jurídica y coherencia estratégica |

|                                |                                                            |                                                                  |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Expansión Funcional            | Incorporar servicios conexos al objeto principal           | Optimiza capacidades instaladas y mejora la eficiencia operativa |
| Diversificación Complementaria | Desarrollar nuevas líneas de negocio compatibles           | Amplía fuentes de ingresos y fortalece la innovación             |
| Sostenibilidad Financiera      | Consolidar autonomía económica y reinversión institucional | Asegura crecimiento sostenido y resiliencia organizacional       |

### 1.3. Impacto Estratégico del MDIE por Dimensión Institucional.

Comparación estimada del fortalecimiento institucional generado por la implementación del Modelo de Diversificación Institucional Estratégico (MDIE).

**Figura:** Impacto Estratégico del MDIE por Dimensión Institucional



Los porcentajes de la Figura 2 corresponden a una estimación teórica derivada del análisis cualitativo, doctrinario y comparado, y tienen un carácter referencial orientado a representar el impacto potencial del MDIE en dimensiones clave de las empresas públicas.

Su construcción se basa en una matriz de ponderación multicriterio que evalúa cinco variables: sostenibilidad financiera, resiliencia institucional, competitividad, innovación y generación de valor público. Cada una fue valorada según su relevancia estratégica, potencial de transformación e incidencia en la sostenibilidad organizacional.

La escala utilizada de 0 a 100 puntos expresa el nivel relativo de impacto esperado, donde los valores más altos reflejan una mayor contribución del modelo a la transformación institucional.

Matemáticamente, la estimación conceptual puede expresarse de la siguiente manera:

$$I_d = \frac{R_e + P_t + I_s}{3}$$

Donde:

- $I_d$ : índice de impacto de la dimensión;
- $R_e$ : relevancia estratégica;
- $P_t$ : potencial de transformación;
- $I_s$ : incidencia en la sostenibilidad.

Los resultados presentados tienen un carácter prospectivo, analítico y referencial, por lo que no constituyen mediciones empíricas ni validaciones estadísticas, sino una representación técnico-jurídica de los efectos potenciales asociados a la implementación del MDIE en empresas públicas en procesos de transformación y sostenibilidad (OECD, 2023; Ramió, 2021).

En este sentido, la Figura 2 funciona como una herramienta de síntesis conceptual que organiza los beneficios institucionales esperados del modelo en términos de sostenibilidad financiera, fortalecimiento organizacional, generación de valor público, modernización administrativa y resiliencia institucional. Su construcción se sustenta en literatura especializada sobre gobernanza pública, capacidades dinámicas e innovación institucional (Teece, Capabilities and Strategic Management in Public Organizations, 2021; Mazzucato, 2021; Pollitt & Bouckaert, 2021).

## 5. CONCLUSIONES

La investigación demuestra que la diversificación estratégica es un mecanismo jurídicamente viable, institucionalmente necesario y técnicamente aplicable para fortalecer la sostenibilidad financiera, la resiliencia organizacional y la capacidad de adaptación de las empresas públicas en contextos de restricciones presupuestarias, transformación digital y mayores exigencias de eficiencia y

valor público. Se evidencia que la expansión funcional no implica desnaturalización del objeto institucional si mantiene criterios de compatibilidad, complementariedad y conexidad dentro del principio de legalidad (OECD, 2023; CEPAL, 2023).

El principal aporte del estudio es el Modelo de Diversificación Institucional Estratégica (MDIE), concebido como un enfoque jurídico-gerencial que integra sostenibilidad financiera, innovación y crecimiento organizacional dentro de una estructura de gobernanza pública, incorporando variables de legitimidad institucional, seguridad jurídica, modernización tecnológica y valor público, lo que le otorga carácter replicable en distintos contextos del sector público (Pollitt & Bouckaert, 2021; Kuhlmann & Wollmann, 2024).

Los resultados muestran que la implementación progresiva de la diversificación fortalece la autonomía financiera, optimiza capacidades instaladas e incrementa la resiliencia institucional, permitiendo desarrollar nuevas líneas de gestión sin afectar el servicio público principal. En conjunto, se concluye que la sostenibilidad de las empresas públicas requiere modelos de gestión dinámicos que articulen estabilidad jurídica, flexibilidad organizacional y visión estratégica de largo plazo (Bank, 2022; Mazzucato, 2021).

De igual manera, el estudio permitió establecer que la diversificación institucional debe ejecutarse bajo parámetros técnicos y jurídicos claramente delimitados, particularmente en lo relacionado con el respeto al objeto institucional, la protección del interés general, la rendición de cuentas y la existencia de mecanismos de control administrativo y financiero. La ausencia de estos elementos podría generar riesgos de desnaturalización funcional, expansión desordenada o incompatibilidad normativa. Por ello, el MDIE incorpora criterios de gradualidad, planificación estratégica y gobernanza institucional que permiten reducir riesgos regulatorios y fortalecer la legitimidad de los procesos de modernización pública empresarial (Ramíó, 2021; OECD, 2023).

Desde una perspectiva práctica, el MDIE constituye una herramienta metodológica aplicable para la transformación institucional de empresas públicas, orientada a la eficiencia administrativa, legalidad, sostenibilidad y

generación de valor público, especialmente en contextos de restricción presupuestaria y baja capacidad de innovación.

No obstante, se reconoce la necesidad de validaciones empíricas que permitan evaluar su desempeño en distintos sectores y medir su impacto en sostenibilidad financiera, eficiencia institucional y valor público, así como su adaptabilidad a diversos marcos regulatorios y contextos de administración pública comparada.

En conjunto, el MDIE representa una contribución al estudio de la gestión pública empresarial al proponer un enfoque técnico, jurídico y organizacional para fortalecer la sostenibilidad, innovación y resiliencia de las empresas públicas, promoviendo su modernización y la consolidación de modelos de gestión orientados a la creación de valor público de largo plazo.

## REFERENCIAS

- Aguilar Villanueva, L. F. (2021). *Gobernanza y gestión pública estratégica en América Latina*. Fondo de Cultura Económica. <https://www.fondodeculturaeconomica.com>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2021). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (7.<sup>a</sup> ed.). Pearson. <https://www.pearson.com>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2020). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 80(4), 640–650. <https://doi.org/10.1111/puar.13194>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2022). Creating public value in practice: Advancing the common good in a multi-sector, shared-power world. *CRC Press*. <https://www.routledge.com>
- CEPAL. (2023). *Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe 2023*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org>

- Christensen, T., & Lægreid, P. (2022). Taking stock: New public management after three decades. *Public Organization Review*, 22(1), 1–16. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00556-5>
- Ciancarini, P., Giancarlo, S., & Grimaudo, L. (2023). Digital transformation and public governance innovation. *Government Information Quarterly*, 40(2), 101789. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101789>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com>
- European Commission. (2022). *Public sector innovation and digital transformation report*. European Union. <https://commission.europa.eu>
- Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research* (7.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com>
- Freeman, R. E. (2022). Stakeholder theory and public value creation. *Business Ethics Quarterly*, 32(3), 345–360. <https://doi.org/10.1017/beq.2021.40>
- Gualsaquí, M. A. (2021). Modernización y sostenibilidad de empresas públicas en América Latina. *Revista Iberoamericana de Derecho Administrativo*, 18(2), 55–78. <https://doi.org/10.22201/ij.24487910e.2021.18.2.17001>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com>
- Hood, C. (2021). A public management for all seasons revisited. *Public Administration*, 99(1), 4–19. <https://doi.org/10.1111/padm.12696>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press. <https://store.hbr.org>
- Kuhlmann, S., & Wollmann, H. (2024). *Introduction to comparative public administration* (3.<sup>a</sup> ed.). Edward Elgar Publishing. <https://www.e-elgar.com>
- Mazzucato, M. (2021). *Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism*. Harper Business. <https://www.harpercollins.com>

- Moore, M. H. (2021). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press. <https://www.hup.harvard.edu>
- OECD. (2021). *Government at a glance 2021*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>
- OECD. (2023). *Public governance review 2023*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>
- Osborne, S. P. (2021). *Public service logic: Creating value for public service users, citizens, and society*. Routledge. <https://www.routledge.com>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2021). *Public management reform: A comparative analysis into the age of austerity* (5.<sup>a</sup> ed.). Oxford University Press. <https://global.oup.com>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2022). Continuity and change in public management reforms. *Public Policy and Administration*, 37(4), 521–538. <https://doi.org/10.1177/09520767211062705>
- Qing, L., & Jin, H. (2023). Strategic innovation and institutional sustainability in public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(2), 201–218. <https://doi.org/10.1093/jopart/muac031>
- Ramió, C. (2021). *La nueva gestión pública y la gobernanza institucional*. Tecnos. <https://www.tecnos.es>
- Rodríguez-Arana, J. (2022). Derecho administrativo y modernización del sector público. *Revista Española de Derecho Administrativo*, 215, 45–68. <https://www.iustel.com>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J. (2021). Dynamic capabilities and strategic management in public organizations. *California Management Review*, 63(2), 5–23. <https://doi.org/10.1177/0008125620979683>
- UNDP. (2022). *Governance for sustainable development 2022*. United Nations Development Programme. <https://www.undp.org>

World Bank. (2022). *Public sector innovation and institutional resilience*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org>

World Bank. (2023). *Governance and institutional development report 2023*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org>

Yin, R. K. (2023). *Case study research and applications: Design and methods* (7.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com>