

solidaridad en función de las personas de menores ingresos; así como la gestión de un trabajo en equipo que cree gobernanza apropiada para enfrentar los retos del futuro. (Osorio G. , 2019c).

Para Superintendencia de la Asociación Nacional de Transporte Público de Sao Paulo, Brasil, los servicios públicos requieren de políticas públicas integrales porque son sumamente sensibles para la población. Por ello la ciudad es parte del proceso que va a garantizar a los usuarios los atributos del transporte público que exigen los usuarios, pues si está congestionada, no hay espacio físico, ni integración tarifaria, por lo que no va a haber la calidad que todos merecen (Mantovani, 2019c).

Para el Regulador General de Costa Rica, ahora se puede tener una visión multinacional, sobre la función que desempeñan las tecnologías y otros factores en la actividad reguladora. El problema central es que en los organismos reguladores se tiene una visión bastante rígida de los procesos, pero lo que se requiere un cambio en la cultura organizacional para modificar las cosas en beneficio de la población (Jiménez, 2019b).

## Reflexiones finales

El análisis de los datos recabados en este ensayo nos conmina a entender el vínculo entre las *organizaciones* como *constructo sociotécnico*, en este caso, los entes reguladores, y el entorno, como expresión de la *complejidad* socioeconómica y cultural de las sociedades contemporáneas, con el que tienen que lidiar las empresas, instituciones y organismos intermedios (Etkin, 2011).

Como constructos sociotécnicos, las organizaciones deben visualizarse a partir de su dimensión tecnocrática y sistémica, por un lado, y de aspectos sociopolíticos e intersubjetivos, por el otro (Zúñiga, 2017). En cuanto a lo primero, las organizaciones crean mecanismos estandarizados de gestión que permiten simplificar y adecuar procesos teleológicamente, con el fin de cumplir con su visión, misión, valores y objetivos organizacionales. Acá entra a jugar la tecnología, la jerarquía y las herramientas de gestión más despersonalizadas y estandarizadas de la administración.

Para los organismos reguladores, estos conceptos son centrales si se quiere atender una clara transformación gerencial que permita atender los enormes retos que se le presentan en un entorno altamente complejo. A partir de ello y sobre la base de lo que se ha sistematizado en este artículo, está claro que hay dos componentes ambientales que podemos identificar como factores estructurales de alto impacto en la reconversión del organismo regulador hacia un enfoque de gestión de la complejidad: los *Objetivos del Desarrollo Sostenible* planteados a escala planetaria y la *desigualdad y pobreza estructural* que campea en el subcontinente latinoamericano.

Con base en estos elementos, en el mapa conceptual núm. 10 se pueden observar todos los retos señalados por los expertos y funcionarios indagados, entendidos como factores clave de la *complejidad ambiental*, y los cambios de gerencia que requieren los organismos reguladores para enfrentar la gestión de la complejidad como *constructos sociotécnicos*.