

Efectividad del modelo de gobernanza en la gestión pública: una revisión sistemática

*Effectiveness of the governance model in public management:
A systematic review*

Recibido: 03/05/2025 - Aceptado: 12/09/2025

Glizet Teresa Dominguez Montalvo

<https://orcid.org/0009-0005-5604-3880>

gdominguez@unheval.edu.pe

Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Huánuco, Perú

Armando Tarco Sánchez

<https://orcid.org/0000-0003-0599-721X>

armando.tarco@unsaac.edu.pe

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Cusco, Perú

Merida Marlleny Alatrísta Gironzini

<https://orcid.org/0000-0002-4757-4971>

merida.alatrasta@unsaac.edu.pe

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Cusco, Perú

Carmen Elvira Zavalaga Bustos

<https://orcid.org/0000-0001-8035-3858>

czavalaga@unheval.edu.pe

Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Huánuco, Perú

Jorge Luis Palomino Vargas

<https://orcid.org/0000-0003-2914-7842>

d.jpalominov@ms.upla.edu.pe

Universidad Peruana Los Andes. Huancayo, Perú

Resumen

La gestión pública ha experimentado una evolución significativa debido a la digitalización y a la creciente demanda de una ciudadanía más involucrada y exigente, lo que ha impulsado la adopción de modelos de gobernanza más abiertos y colaborativos. En este contexto, el presente estudio lleva a cabo una revisión sistemática de la literatura combinada con un análisis bibliométrico, con el propósito de identificar los modelos de gobernanza vigentes en la gestión pública contemporánea. Para ello, se aplicó el método PRISMA y se consultaron bases de datos como Google Académico y Scopus, enfocando la búsqueda en el periodo comprendido entre 2015 y 2025. Tras un riguroso proceso de selección, se analizaron un total de 19 artículos relevantes. Los resultados indican una clara transición desde estructuras jerárquicas tradicionales hacia modelos más horizontales, colaborativos y adaptativos. Además, se concluye que una gobernanza efectiva depende de la capacidad de adaptarse a los profundos cambios tecnológicos, así como de fomentar la inclusión social y la participación ciudadana, con el objetivo último de promover el bienestar social. Así, este estudio aporta evidencia que respalda la necesidad de flexibilizar y democratizar la gestión pública para enfrentar los desafíos contemporáneos.

Palabras clave: gestión pública, gobernanza, participación ciudadana.

Abstract

Public administration has undergone significant evolution due to digitalization and the growing demand for a more engaged and demanding citizenry, which has spurred the adoption of more open and collaborative governance models. In this context, this study conducts a systematic literature review combined with a bibliometric analysis, with the aim of identifying the governance models currently used in contemporary public administration. To this

end, the PRISMA method was applied, and databases such as Google Scholar and Scopus were consulted, focusing the search on the period between 2015 and 2025. After a rigorous selection process, a total of 19 relevant articles were analyzed. The results indicate a clear transition from traditional hierarchical structures to more horizontal, collaborative, and adaptive models. Furthermore, it is concluded that effective governance depends on the ability to adapt to profound technological changes, as well as on fostering social inclusion and citizen participation, with the ultimate goal of promoting social well-being. Thus, this study provides evidence that supports the need to make public administration more flexible and democratic in order to address contemporary challenges.

Keywords: public administration, governance, citizen participation.

Introducción

La nueva gestión pública, caracterizada por la transición desde una lógica administrativa tradicional hacia un enfoque gerencial orientado al mercado, ha provocado transformaciones sustanciales en los procedimientos, las cadenas operativas y las redes de interacción entre instituciones públicas (Grossi & Argento, 2022). Esta evolución ha generado una tensión constante entre la lógica empresarial y los intereses sociales, además de enfrentar limitaciones en las capacidades innovadoras del aparato estatal (Thabit et al., 2025).

En este escenario, la buena gobernanza desempeña un papel fundamental en la gestión pública, al fortalecer la toma de decisiones mediante principios como la transparencia, la participación ciudadana, la rendición de cuentas, el respeto al Estado de derecho, el profesionalismo y la incorporación de tecnologías (Risna, 2023; Lawal et al., 2024). Su éxito depende de la constante adaptación e innovación frente a las cambiantes demandas sociales, económicas y tecnológicas (Meuleman, 2021; Ulnicane et al., 2021).

Por otra parte, la integración de herramientas tecnológicas no solo optimiza los procesos administrativos, sino que también amplía los espacios de participación comunitaria en la planificación y la toma de decisiones (Di Vaio et al., 2021). Esta interacción contribuye a fortalecer la eficiencia, la eficacia y la equidad en la prestación de servicios públicos, avanzando hacia una gobernanza más democrática y centrada en el ciudadano (Birkstedt et al., 2023).

Desde una perspectiva político-administrativa, la gestión pública implica una acción estatal que abarca múltiples sectores, donde la sociedad civil juega un rol clave (Risna, 2023; Lawal et al., 2024). En este marco, se destacan estándares de gobernanza relacionados con la transparencia, la eficiencia y el respeto al Estado de derecho (Zuiderwijk et al., 2021).

Asimismo, la gobernanza, concebida como un proceso dinámico e inclusivo, involucra a diversos actores en la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas (Riski, 2025). Una gobernanza eficaz promueve mecanismos que benefician a los ciudadanos, equilibran los poderes y fortalecen la confianza en las instituciones (Meuleman, 2021; Grossman & Slough, 2022).

En consecuencia, la gobernanza se configura como una herramienta estratégica para el desarrollo del poder social, pues permite que la ciudadanía influya en la orientación de las decisiones públicas (Chang & Brewer, 2023). Esto abre la puerta a transformaciones políticas, económicas y sociales, siempre que exista una articulación efectiva entre los sectores público, privado y social (Haug et al., 2024).

No obstante, uno de los principales desafíos actuales radica en la limitada capacidad de diversos gestores públicos para adoptar enfoques innovadores en la administración de los recursos estatales (Verma, 2022). Esta situación puede debilitar los principios de buena gobernanza, especialmente en contextos adversos donde la ineficiencia institucional afecta la legitimidad (Tomažević et al., 2023).

Por ello, resulta crucial que los países fortalezcan sus estructuras de gobernanza ante el avance tecnológico y la creciente complejidad de los problemas públicos (Ferreira & Santos, 2025). Las innovaciones impulsan cambios significativos en la formulación de políticas, pero también exigen que los modelos de gobernanza incorporen dimensiones políticas para comprender cabalmente las prácticas de gestión pública y mejorarlas (Filgueiras et al., 2023).

En esta línea, el presente estudio busca identificar los modelos de gobernanza aplicados en la gestión pública contemporánea, así como analizar los factores determinantes para su aplicación y los principales desafíos en dicho proceso.

Metodología

En este artículo se llevó a cabo una revisión sistemática junto con un análisis bibliométrico, siguiendo el método PRISMA propuesto por Mishra & Mishra (2023). Con el fin de estructurar de manera coherente y temática

la base de datos analizada, se plantearon tres preguntas de investigación que guían el desarrollo del estudio y permiten identificar patrones, vacíos y tendencias en la literatura especializada:

- ¿Qué modelos de gobernanza se han aplicado en la gestión pública en los últimos años y cuáles son sus características principales?
- ¿Cuáles son los factores que condicionan el éxito o fracaso de dichos modelos en contextos de gestión pública?
- ¿Qué indicadores se emplean para medir la efectividad de estos modelos en la gestión pública?

Para la búsqueda de información se utilizaron las bases de datos Google Académico y Scopus, seleccionadas por su amplia cobertura de literatura científica relevante en el ámbito de la gobernanza pública. La Tabla 1 presenta las palabras clave empleadas junto con los operadores booleanos (*AND*, *OR*, *NOT*), así como los criterios de búsqueda avanzada incluidos.

Tabla 1
Búsqueda sistemática de artículos

Bases de datos	Palabras clave	Resultados de búsqueda
Google Académico	gobernanza publica AND gestión pública	560
	gobernanza pública AND ciudadanía AND tecnología	498
	TITLE-ABS-KEY ("public governance" AND "public services") AND PUBYEAR > 2014 AND PUBYEAR < 2026	233
Scopus	TITLE-ABS-KEY (public governance AND technology AND innovation) AND PUBYEAR > 2014 AND PUBYEAR < 2026 AND (LIMIT-TO (OA , "all")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Spanish"))	601

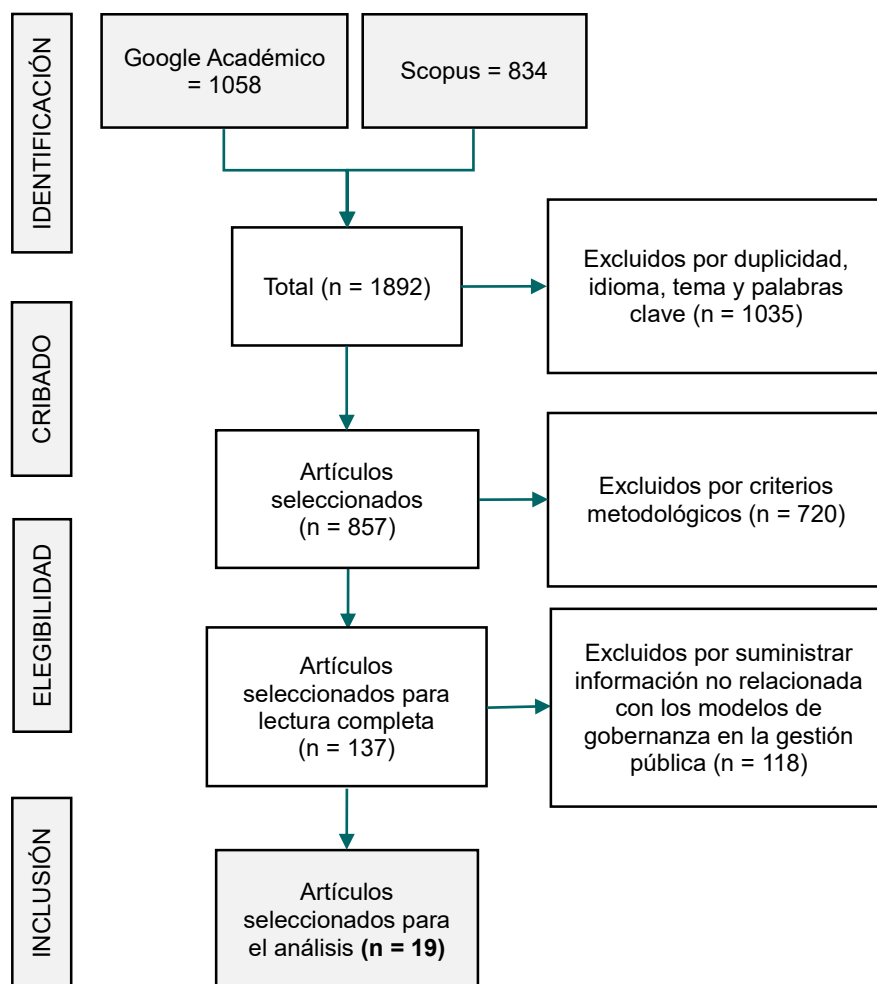
Además, se estableció un rango temporal que abarca del 2015 al 2025, a fin de asegurar la inclusión de hallazgos recientes y diversos, aplicables a distintas áreas del sector público. Además, se priorizó la búsqueda de artículos en inglés y español, dada la abundancia de información pertinente en ambos idiomas. Para optimizar los resultados, se identificaron términos temáticos en títulos, resúmenes y palabras clave, descartando fuentes fuera del enfoque central.

La búsqueda se centró en artículos científicos que incluyeran estudios originales, revisiones sistemáticas, revisiones bibliográficas y metaanálisis, considerando métodos cualitativos, cuantitativos y mixtos, en función de la riqueza y diversidad de información que aportan.

Se seleccionaron estudios que presentaban hallazgos relacionados con la aplicación de modelos de gobernanza pública, los desafíos en la implementación de medidas, la evaluación del desempeño estatal en gobernanza y la comparación entre distintos modelos de gestión.

Para ilustrar el proceso de selección, se elaboró un diagrama de flujo según los lineamientos del método PRISMA (véase Figura 1).

Figura 1
Diagrama de flujo PRISMA



La estrategia inicial de búsqueda reunió una gran cantidad de información, sumando un total de 1,892 documentos: 1,058 provenientes del motor de búsqueda Google Académico y 834 de la base de datos Scopus. Esta diversidad refleja las múltiples aproximaciones teóricas sobre la gobernanza en la gestión pública, integrando fuentes con variadas bases metodológicas y hallazgos heterogéneos.

Durante la fase de cribado, se aplicaron rigurosos filtros técnicos y temáticos que redujeron significativamente el número de documentos. La exclusión de 1,035 textos debido a duplicidades, lenguaje inadecuado o falta de correspondencia con los términos clave evidenció un proceso de depuración orientado a preservar la relevancia del material, sin sacrificar la diversidad conceptual.

En la etapa de elegibilidad, de los 857 textos preseleccionados, se descartaron 720 por no cumplir con criterios metodológicos y 118 más por no tratar directamente los modelos de gobernanza en el ámbito público. Esta fase reafirmó un criterio de selección cuidadoso y especializado, centrado en mantener la coherencia entre el objeto de estudio y las fuentes utilizadas.

Finalmente, la inclusión se concretó sobre una base de 19 artículos, que a pesar de su número limitado, constituyen un núcleo depurado y sólido de investigaciones. Estos estudios aportan, desde diferentes perspectivas, una discusión consistente y actualizada sobre las prácticas y modelos de gobernanza aplicables a la administración pública. En este proceso, se priorizó la calidad sobre la cantidad, favoreciendo una comprensión más profunda y precisa del fenómeno analizado.

Resultados y discusión

Luego de recopilar una cantidad significativa de resultados, en la Tabla 2 se presenta la selección de artículos que sustentan el análisis sobre la gobernanza pública en sus diversas dimensiones. Esta recopilación incluye investigaciones publicadas en revistas indexadas tanto de alcance internacional como regional, abarcando temáticas relevantes como los modelos de gobernanza, la aplicación tecnológica en la gestión pública, los desafíos emergentes en la era digital y la participación ciudadana.

La siguiente tabla sintetiza las principales características de cada estudio: autoría, título, revista de publicación y la metodología empleada, destacando la predominancia de enfoques cualitativos y algunos estudios con métodos mixtos.

Tabla 2
Cuadro de hallazgos provenientes de artículos seleccionados

Autor(es)	Título	Revista	Metodología
Alqooti (2020)	Public governance in the public sector: Literature review	International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG)	Cualitativa
Bason & Austin (2021)	Design in the public sector: Toward a human centred model of public governance	Public Management Review	Cualitativa
Blanco, A. (2024)	Administración pública y gobernanza en Colombia: aportes para una gestión transparente en clave dialéctica	Administración & Desarrollo	Cualitativa
Cárdenas et al. (2020)	Nueva gestión pública y gobernanza: una comparación de dos paradigmas para hacer frente a problemas complejos modernos	Ciencia y Educación	Cualitativa
Dandan, J. (2024)	The challenges and opportunities of public governance in the digital era	International Journal of Social Sciences and Public Administration	Cualitativa
Falcão et al. (2017)	Business models in the public domain: the public governance canvas	Cuadernos EBAPE.BR	Cualitativa
Giotitsas et al. (2020)	From private to public governance: The case for reconfiguring energy systems as a commons	Energy Research & Social Science	Cualitativa
Iacovino et al. (2017)	Public organizations between old public administration, new public management and public governance: The case of the Tuscany region	Public Organization Review	Cualitativa
Idzi & Correa (2022)	Digital governance: Government strategies that impact public services	Global Public Policy and Governance	Cualitativa
Jia et al. (2019)	Public governance, corporate governance, and firm innovation: An examination of state-owned enterprises	Academy of Management Journal	Mixta
Longo (2020)	Gobernanza pública para la innovación	Revista del CLAD Reforma y Democracia	Cualitativa
Massey & Johnston-Miller (2016)	Governance: Public governance to social innovation?	Policy & Politics	Cualitativa
McMullin (2020)	Challenging the necessity of new public governance: Co-production by third sector organizations under different models of public management	Public Administration	Cualitativa
Meijer et al. (2019)	Open governance: A new paradigm for understanding urban governance in an information age	Frontiers in Sustainable Cities	Cualitativa

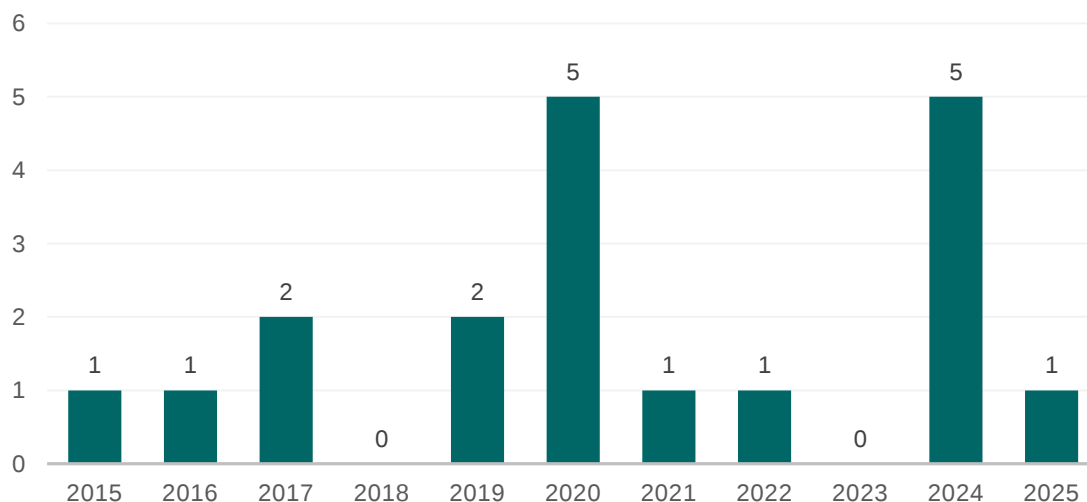
Mendoza et al. (2024)	La gobernanza y la optimización del gasto público. Una revisión de literatura	Suma de Negocios	Cualitativa
Mercado-Marrufo & Baylon-Salvador (2024)	Hacia una Gobernanza pública inteligente desde la Gobernabilidad	European Public & Social Innovation Review	Cualitativa
Prasad (2024)	Expanding practices of e-governance system in the contemporary world	Journey for Sustainable Development and Peace Journal	Cualitativa
Rodríguez (2015)	Governance models for the delivery of public services through web 2.0 technologies: A political view in large Spanish municipalities	Social Science Computer Review	Mixta
Testi et al. (2025)	Exploring the potential of blockchain technology for citizen engagement in smart governance	Open Research Europe	Cualitativa

En la Figura 2 se presenta la distribución anual de los artículos seleccionados, donde se observa una producción sostenida durante un periodo de diez años. Se identifica una menor cantidad de publicaciones en 2015, 2016, 2021, 2022 y 2025, con un solo artículo en cada uno de estos años.

Por otro lado, en los años 2017 y 2019 se registraron dos artículos por año, reflejando un interés creciente por la gobernanza en esos periodos. Finalmente, 2020 y 2024 destacan con cinco artículos cada año, evidencia clara de un aumento significativo en la producción académica sobre esta temática. Este crecimiento evidencia un interés creciente y sostenido en la investigación sobre gobernanza pública.

Figura 2

Año de publicación de los artículos seleccionados

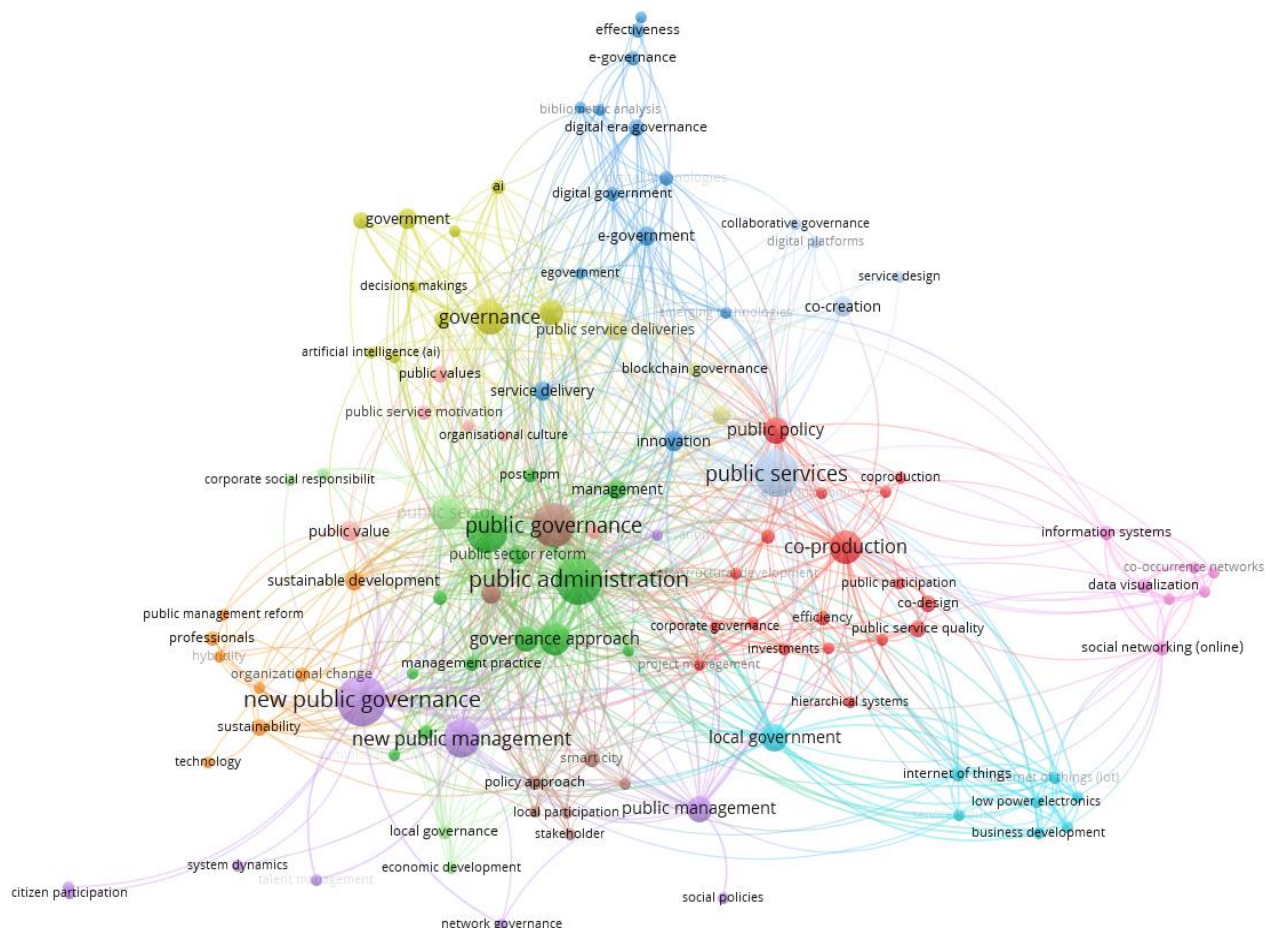


La Figura 3 ofrece una visualización bibliométrica elaborada con el software VOSviewer, que muestra términos clave relacionados con la administración pública agrupados según la frecuencia de coocurrencia. El clúster verde resalta palabras como “public administration”, “public governance” y “co-production”, que articulan diversas líneas de investigación.

Asimismo, el clúster amarillo vincula la gobernanza con tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, mientras que el clúster violeta agrupa conceptos relacionados con innovación, sostenibilidad y nueva gestión pública. Estas agrupaciones reflejan la fuerte conexión entre la gobernanza pública y el avance tecnológico.

Figura 3

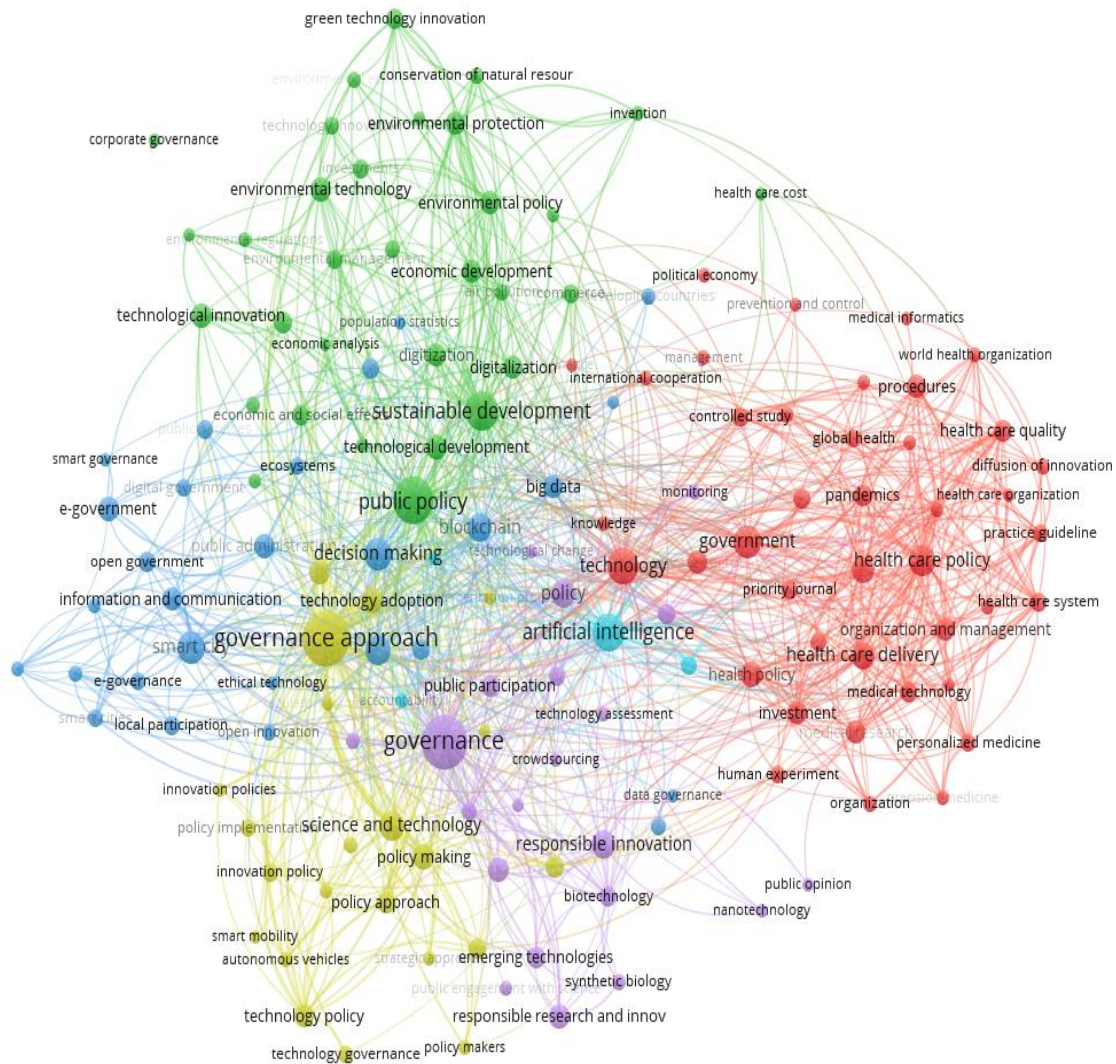
Mapa de coocurrencia de términos en estudios sobre la gobernanza pública y la innovación



En la Figura 4, la visualización se centra en la interrelación entre gobernanza, innovación, sostenibilidad y políticas públicas. Se destacan varios clústeres temáticos; por ejemplo, el clúster azul asocia el gobierno digital y la participación ciudadana con términos como “e-government” y “smart governance”. El clúster amarillo se enfoca en políticas de ciencia y tecnología, con palabras como “technology policy” y “policy making”. Esta red bibliométrica revela una estructura interdisciplinaria donde innovación y sostenibilidad emergen como ejes centrales en el debate actual.

Figura 4

Visualización bibliométrica de enfoques sobre la gobernanza tecnológica y la innovación



Por otra parte, la gobernanza se manifiesta en los procesos de negociación y acuerdos entre actores para alcanzar los objetivos previstos en la gestión pública (Rodríguez, 2015; Mendoza & Dávila, 2024). En este marco, la participación temprana de actores sociales y ciudadanos resulta fundamental para fortalecer la legitimidad democrática, la calidad de las políticas públicas y la capacidad innovadora (McMullin, 2020).

Asimismo, se plantea una crítica contundente hacia los modelos tradicionales de gestión. Cárdenas et al. (2020) señalan que la nueva gestión pública (NGP) ha subordinado el interés público a la lógica de mercado. En contraposición, se destaca que el modelo de gobernanza más adecuado es aquel que incorpora factores democráticos y la participación de diversos agentes. En la Tabla 3 se presenta un contraste entre estos enfoques.

Tabla 3

Tabla 3

Contraste entre la nueva gestión pública y la gobernanza pública

Elemento	Nueva Gestión Pública (NGP)	Gobernanza
Enfoque	Eficiencia interna, control, rendición de cuentas	Interacción, redes legitimidad, colaboración

Relación entre actores	Contrato, competencia, tercerización	Independencia, cooperación, redes dinámicas
Modelo de decisión	Vertical, jerárquico, basado en metas definidas	Horizontal, negociado, adaptativo
Solución de problemas	Precisa y técnica	Emergentemente construida entre múltiples actores
Rol del Estado	Regulador y evaluador	Facilitador y articulador
Condiciones de éxito	Objetivos claros, seguimiento, contratos	Participación activa, coordinación horizontal

Fuente. Adaptado de Cárdenas et al. (2020)

Los modelos innovadores de gobernanza pública surgen, en contraste, como una alternativa para reconfigurar la relación entre el Estado y la ciudadanía, apostando por redes de actores que dialogan, negocian y coproducen valor público (Jia et al., 2019; Falcão et al., 2017). Así, el desafío no es únicamente técnico, sino también político y cultural: se trata de construir capacidades institucionales que promuevan la horizontalidad sin perder la dirección estratégica, además de garantizar que esa apertura se traduzca en legitimidad y resultados efectivos (Dandan, 2024; Bason & Austin, 2021).

Para ello, la gobernanza debe contar con un marco relacional e institucional que asegure la autonomía de las organizaciones civiles y defina con claridad quiénes participan en la formulación e implementación de políticas públicas, así como los niveles de colaboración entre actores públicos y sociales (McMullin, 2019; Cárdenas et al., 2020). El fortalecimiento de esta normativa mejora la inclusión y la transparencia, al tiempo que potencia el impacto del gasto público.

La buena gobernanza, concebida como una estrategia para fortalecer el tejido institucional, busca redistribuir recursos de manera justa y generar impactos sostenibles en áreas clave como salud y educación. El verdadero reto consiste en ir más allá del discurso, institucionalizando mecanismos efectivos de participación, transparencia y control que conviertan al ciudadano en un agente activo del desarrollo y no solo en receptor pasivo de políticas (Bason & Austin, 2021; Idzi & Correa, 2022).

Para lograr ese impacto, la gobernanza debe transitar hacia un modelo basado en los bienes comunes, superando esquemas con lógicas gerenciales centradas en el mercado y la propiedad privada (Falcão et al., 2017; Cárdenas et al., 2020). Así, el Estado deja de ser solo un regulador del mercado para convertirse en un socio cooperativo que impulsa la gobernanza colaborativa, provee infraestructura pública, subsidia redes comunitarias y respalda marcos legales que favorecen la producción descentralizada (Blanco, 2024; Alqooti, 2020).

Esta transición implica también reconfigurar el aparato de gestión pública para facilitar decisiones horizontales, autónomas y transparentes en las comunidades, implementando mecanismos de predistribución de riqueza y acceso equitativo a recursos públicos. Además, este enfoque impulsa la participación ciudadana en medidas innovadoras (Giotitsas et al., 2020).

Por otra parte, el modelo de gobernanza digital supera la lógica empresarial fragmentada e individualista (Mendoza-Marrufo & Baylon-Salvador, 2024). Este paradigma se orienta hacia la reintegración de servicios públicos, el holismo institucional y la transformación digital, estructurándose a partir de un centro inteligente con entrega descentralizada, uso de *big data* y analítica predictiva para una toma de decisiones más flexible y eficiente, sistemas integrados de impuestos y beneficios sociales, y el enfoque de gobierno abierto que garantiza transparencia y acceso en tiempo real a bases de datos estatales (Idzi & Correa, 2022; Jia et al., 2019).

Este modelo se sustenta en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), concebidas como herramientas estratégicas para mejorar la relación Estado-ciudadanía y cumplir con principios constitucionales de celeridad, eficacia y economía (Blanco, 2024; Prasad, 2024). En este contexto, la gobernanza pública tradicional muestra ser insuficiente para enfrentar las demandas actuales.

En consecuencia, se propone un paradigma alternativo: la gobernanza abierta. Este modelo, caracterizado por la colaboración masiva y descentralizada entre ciudadanos, ONG's, empresas, plataformas digitales y gobiernos, resulta especialmente adecuado para los cambios impulsados por el uso intensivo de tecnologías digitales (Meijer et al., 2019; Blanco, 2024; Cárdenas et al., 2020).

Asimismo, destaca por ser un modelo participativo eficaz cuando supera la mera consulta ciudadana y se establece una interacción real y constante entre gobernados y gobernantes (Dandan, 2024). La falta de esta

interactividad se relaciona directamente con bajos niveles de satisfacción respecto a los servicios públicos, especialmente en zonas rurales (Mercado-Marrufo & Baylon-Salvador, 2024).

Además, existe el modelo de gobernanza exploratoria, fundamentado en la transformación de procesos mediante la incorporación de expertos y el desarrollo constante de la inteligencia humana. Este modelo se sostiene en pilares como la estrategia pública, el talento e inteligencia, la estructura organizacional, la evaluación de impacto, la innovación abierta y la rendición de cuentas avanzada (Longo, 2020).

Así, se evidencia un cambio paradigmático en la gestión pública, en el cual el Estado deja atrás su rol rígido y controlado para convertirse en una organización flexible, orientada al aprendizaje y centrada en resultados que generan impacto social. Cada dimensión refleja la necesidad de adaptarse a un entorno complejo y en constante cambio, donde la colaboración, la inteligencia colectiva y la experimentación son elementales (Falcão et al., 2017; Massey & Johnston-Miller, 2016).

El modelo de gobernanza emergente sitúa al usuario en el centro, reconociendo que las políticas públicas deben responder directamente a las necesidades y expectativas ciudadanas (Rodríguez, 2015; Testi et al., 2025). Esto implica crear estructuras burocráticas más sensibles, adaptables y alineadas con los objetivos colectivos para promover una gestión pública enfocada en el servicio y no solo en el cumplimiento formal.

Finalmente, el avance de la ciencia y la tecnología demanda marcos regulatorios dinámicos que acompañen su impacto en la transformación social. No obstante, estos marcos suelen ajustarse lentamente, dificultando una comprensión oportuna de los cambios generados (Dandan, 2024; Prasad, 2024). En este contexto, la gobernanza inteligente emerge como una respuesta innovadora para mejorar el acceso a servicios mediante plataformas digitales; sin embargo, enfrenta retos significativos como el desinterés político, la resistencia institucional y la baja apropiación tecnológica por parte de la ciudadanía (Mercado-Marrufo & Baylon-Salvador, 2024).

Conclusiones

La presente revisión sistemática evidencia que la gobernanza pública ha evolucionado hacia modelos más colaborativos, tecnológicos y centrados en el ciudadano, superando paradigmas que se enfocaban exclusivamente en la eficiencia operativa. Los modelos identificados en años recientes—como la gobernanza abierta, digital, exploratoria y orientada al usuario—comparten un énfasis en la horizontalidad, la inclusión y la adaptabilidad como características fundamentales para afrontar las complejidades propias del contexto actual.

Los estudios analizados destacan que factores como el liderazgo efectivo, la participación ciudadana, la cultura organizacional y la capacidad tecnológica son esenciales para que estos modelos tengan éxito. En ausencia de estos elementos, las reformas tienden a diluirse o quedarse solo en el discurso, aunque también se identifican avances en el establecimiento de criterios que permitan evaluar la efectividad de la gobernanza pública.

Entre los indicadores relevantes para medir la mejora en la gobernanza se encuentran el impacto en el gasto público, el nivel de satisfacción ciudadana, la equidad social, la transparencia y la innovación en los servicios. Sin embargo, persisten limitaciones en su aplicación práctica, particularmente en contextos que enfrentan debilidades institucionales o escaso desarrollo tecnológico, lo cual representa un desafío pendiente para consolidar modelos de gobernanza más efectivos y sostenibles. En definitiva, el futuro de la gobernanza pública depende de la capacidad de innovar y adaptarse, con un compromiso real hacia una gestión inclusiva y consciente de los derechos y necesidades de la ciudadanía, para construir sociedades más justas, participativas y resilientes.

Referencias

- Alqooti, A. (2020). Public governance in the public sector: Literature review. *International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG)*, 3(3), 14–25. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v3i3.47>
- Bason, C., & Austin, R. D. (2021). Design in the public sector: Toward a human centred model of public governance. *Public Management Review*, 24(11), 1727–1757. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1919186>
- Birkstedt, T., Minkinen, M., Tandon, A., & Mäntymäki, M. (2023). AI governance: Themes, knowledge gaps and future agendas. *Internet Research*, 33(7), 133–167. <https://doi.org/10.1108/INTR-01-2022-0042>
- Blanco, A. (2024). Administración pública y gobernanza en Colombia: Aportes para una gestión transparente en clave dialéctica. *Administración & Desarrollo*, 54(1). <https://doi.org/10.22431/25005227.vol54n1.903>
- Cárdenas, H. W., Lino, D. J., & León, L. A. (2020). Nueva gestión pública y gobernanza: Una comparación de dos paradigmas para hacer frente a problemas complejos modernos. *Ciencia y Educación*, 1(9), 6–17. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8266344>

- Chang, A., & Brewer, G. A. (2023). Street-level bureaucracy in public administration: A systematic literature review. *Public Management Review*, 25(11), 2191–2211. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2065517>
- Dandan, J. (2024). The challenges and opportunities of public governance in the digital era. *International Journal of Social Sciences and Public Administration*, 2(3). <https://doi.org/10.62051/ijsspa.v2n3.64>
- Di Vaio, A., Trujillo, L., D'Amore, G., & Palladino, R. (2021). Water governance models for meeting sustainable development Goals: A structured literature review. *Utilities Policy*, 72, 101255. <https://doi.org/10.1016/j.iup.2021.101255>
- Falcão, H., Mota, J., & Marini, C. (2017). Business models in the public domain: The public governance canvas. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(1). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395167893>
- Ferreira, A., & Santos, C. (2025). Digital transformation in public sector: Systematic literature review. In *Enhancing public sector accountability and services through digital innovation* (pp. 265–288). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9251-5.ch008>
- Filgueiras, F., Palotti, P., & Testa, G. (2023). Complejización de los estilos de gobernanza: Conexión entre la política y las políticas públicas en las teorías de gobernanza. *SAGE Open*, 13(1). <https://doi.org/10.1177/21582440231158521>
- Giotitsas, C., Nardelli, P. H. J., Kostakis, V., & Narayanan, A. (2020). From private to public governance: The case for reconfiguring energy systems as a commons. *Energy Research & Social Science*, 70. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2020.101737>
- Grossi, G., & Argento, D. (2022). The fate of accounting for public governance development. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(9), 272–303. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2020-5001>
- Grossman, G., & Slough, T. (2022). Government responsiveness in developing countries. *Annual Review of Political Science*, 25(1), 131–153. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-051120-112501>
- Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: A systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 26(7), 1963–1987. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>
- Iacovino, N. M., Barsanti, S., & 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, 61–82. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0327-x>
- Idzi, F. M., & Correa, R. (2022). Digital governance: Government strategies that impact public services. *Global Public Policy and Governance*, 2, 427–452. <https://doi.org/10.1007/s43508-022-00055-w>
- Jia, N., Huang, K. G., & Zhang, C. M. (2019). Public governance, corporate governance, and firm innovation: An examination of state-owned enterprises. *Academy of Management Journal*, 62(1), 220–247. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0543>
- Lawal, C., Friday, S., Ayodeji, D., & Sobowale, A. (2024). Advances in public-private partnerships for strengthening national financial governance and crisis response systems. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 6(4), 1700–1719. <https://doi.org/10.62225/2583049X.2024.4.6.4101>
- Longo, F. (2020). Gobernanza pública para la innovación. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 76. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n76.a198>
- Massey, A., & Johnston-Miller (2016). Governance: Public governance to social innovation? *Policy & Politics*, 44(4), 663–675. <https://doi.org/10.1332/030557314X14042230109592>
- McMullin, C. (2020). Challenging the necessity of New Public Governance: Co-production by third sector organizations under different models of public management. *Public Administration*, 99(1), 5–22. <https://doi.org/10.1111/padm.12672>
- Meijer, A. J., Lips, M., & Chen, K. (2019). Open governance: A new paradigm for understanding urban governance in an information age. *Frontiers in Sustainable Cities*, 1(3). <https://doi.org/10.3389/frsc.2019.00003>
- Mendoza, R. P., Vela, L., & Dávila, J. D. (2024). La gobernanza y la optimización del gasto público. Una revisión de literatura. *Suma de Negocios*, 15(32), 59–69. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2024.V15.N32.A7>
- Mercado-Marrufo, C. E., & Baylon-Salvador, E. G. (2024). Hacia una gobernanza pública inteligente desde la gobernabilidad. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–18. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1072>
- Meuleman, L. (2021). Public administration and governance for the SDGs: Navigating between change and stability. *Sustainability*, 13(11), 5914. <https://doi.org/10.3390/su13115914>
- Mishra, V., & Mishra, M. P. (2023). PRISMA for review of management literature—method, merits, and limitations—an academic review. In *Advancing Methodologies of Conducting Literature Review in Management Domain* (pp. 125–136). <https://doi.org/10.1108/S2754-586520230000002007>

- Prasad, M. (2024). Expanding practices of e-governance system in the contemporary world. *Journey for Sustainable Development and Peace Journal*, 2(2), 54–74. <https://doi.org/10.3126/jsdpj.v2i2.69570>
- Riski, R. (2025). Public sector governance in local governments: Challenges and opportunities in West Pasaman Regency. *Agile Governance and Innovation Measurement Journal*, 2(1), 1–14. <https://doi.org/10.18196/agimjournal.v2i1.16>
- Risna, A. (2023). The impact of good governance on the quality of public management decision making. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 39–46. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.21>
- Rodríguez, M. P. (2015). Governance models for the delivery of public services through the Web 2.0 technologies: A political view in large Spanish municipalities. *Social Science Computer Review*, 1–23. <https://doi.org/10.1177/0894439315609919>
- Testi, N., Marconi, R., & Pasher, E. (2025). Exploring the potential of blockchain technology for citizen engagement in smart governance. *Open Research Europe*, 3(183). <https://doi.org/10.12688/openreseurope.16153.4>
- Thabit, S., Sancino, A., & Mora, L. (2025). Strategic public value(s) governance: A systematic literature review and framework for analysis. *Public Administration Review*, 85(3), 885–906. <https://doi.org/10.1111/puar.13877>
- Tomažević, N., Kovač, P., Ravšelj, D., Umek, L., Babaoğlu, C., Bohatá, M., Hirsch, B., Kulaç, O., Nurlybaeva, G. K., Schäfer, F.-S., & Aristovnik, A. (2023). The role of agile values in enhancing good governance in public administration during the COVID-19 crisis: An international survey. *Administrative Sciences*, 13(12), 248. <https://doi.org/10.3390/admsci13120248>
- Ulnicane, I., Eke, D., Knight, W., Ogoh, G., & Stahl, B. C. (2021). Good governance as a response to discontents? Déjà vu, or lessons for AI from other emerging technologies. *Interdisciplinary Science Reviews*, 46(1-2), 71–93. <https://doi.org/10.1080/03080188.2020.1840220>
- Verma, S. (2022). Sentiment analysis of public services for smart society: Literature review and future research directions. *Government Information Quarterly*, 39(3), 101708. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101708>
- Zuiderwijk, A., Chen, Y. C., & Salem, F. (2021). Implications of the use of artificial intelligence in public governance: A systematic literature review and a research agenda. *Government Information Quarterly*, 38(3), 101577. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101577>

CONTRIBUCIÓN DE LA AUTORÍA:

1. Conceptualización: Glizet Teresa Dominguez Montalvo, Armando Tarco Sánchez
2. Curación de datos: Merida Marlleny Alatriza Gironzini, Jorge Luis Palomino Vargas
3. Análisis formal: Carmen Elvira Zavalaga Bustos, Armando Tarco Sánchez
4. Adquisición de fondos: Merida Marlleny Alatriza Gironzini, Glizet Teresa Dominguez Montalvo
5. Investigación: Carmen Elvira Zavalaga Bustos, Armando Tarco Sánchez, Glizet Teresa Dominguez Montalvo
6. Metodología: Armando Tarco Sánchez, Jorge Luis Palomino Vargas, Merida Marlleny Alatriza Gironzini
7. Dirección del proyecto: Glizet Teresa Dominguez Montalvo, Armando Tarco Sánchez
8. Recursos: Merida Marlleny Alatriza Gironzini, Jorge Luis Palomino Vargas
9. Software: Jorge Luis Palomino Vargas, Carmen Elvira Zavalaga Bustos
10. Supervisión: Glizet Teresa Dominguez Montalvo, Armando Tarco Sánchez
11. Validación: Jorge Luis Palomino Vargas, Carmen Elvira Zavalaga Bustos
12. Visualización: Armando Tarco Sánchez
13. Redacción - borrador original: Armando Tarco Sánchez, Merida Marlleny Alatriza Gironzini, Glizet Teresa Dominguez Montalvo
14. Redacción - corrección de pruebas y edición: Glizet Teresa Dominguez Montalvo, Jorge Luis Palomino Vargas