




Innovación y modelos emergentes de liderazgo en la gestión pública. Revisión sistemática


Innovation and emerging leadership models in public management. A systematic review

Inovação e modelos emergentes de liderança na gestão pública: uma revisão sistemática

Kevin Alex Melgar Ojeda 
 kmelgar@ucvvirtual.edu.pe
 Universidad César Vallejo. Piura, Perú

Vilma Vanessa Arellano Córdova 
 varellanoc@untumbes.edu.pe
 Universidad nacional de Tumbes. Tumbes, Perú

Santos Gonzalo Silupú Del Rosario 
 sdelro2365@ucvvirtual.edu.pe
 Universidad César Vallejo. Piura, Perú

Judith Margot García Ortiz 
 Jgarciao@untumbes.edu.pe
 Universidad nacional de Tumbes. Tumbes, Perú

Artículo recibido 11 de febrero 2026 | Aceptado 16 de marzo 2026 | Publicado 1 de abril 2026

Resumen

El liderazgo público innovador es crucial para la transformación de servicios públicos contemporáneos. Este estudio tiene como objetivo analizar las dimensiones clave y competencias requeridas para un liderazgo público innovador. La metodología es de enfoque cualitativo, mediante una revisión sistemática de 18 estudios (2019-2024) de Web of Science, Scopus, ProQuest Central, JSTOR, EBSCO y Google Scholar. Se identificaron seis dimensiones: liderazgo transformacional adaptativo, colaborativo en ecosistemas, digital e inteligente, ético y transparente, para la innovación y experimentación, y de servicio público. Los resultados evidencian que el liderazgo efectivo requiere competencias híbridas integrando visión estratégica, habilidades relacionales, inteligencia digital, compromiso ético y orientación a valor público. Se propone el Modelo Integral de Liderazgo Público Innovador (MILPI) articulando niveles individual, organizacional y sistémico. Se concluye que los programas de desarrollo deben incorporar enfoques experienciales, mentorías estructuradas y aprendizaje continuo para fortalecer capacidades ante retos actuales del sector público.

Palabras clave: Gobernanza; Gestión Pública; Innovación; Liderazgo Público; Transformación Digital

Abstract

Innovative public leadership is crucial for the transformation of contemporary public services. This study aims to analyze the key dimensions and competencies required for innovative public leadership. The methodology employs a qualitative approach, using a systematic review of 18 studies (2019-2024) from Web of Science, Scopus, ProQuest Central, JSTOR, EBSCO, and Google Scholar. Six dimensions were identified: adaptive transformational leadership, collaborative leadership in ecosystems, digital and intelligent leadership, ethical and transparent leadership, leadership for innovation and experimentation, and public service leadership. The results demonstrate that effective leadership requires hybrid competencies integrating strategic vision, relational skills, digital intelligence, ethical commitment, and a public value orientation. The Comprehensive Model of Innovative Public Leadership (MILPI) is proposed, articulating individual, organizational, and systemic levels. The study concludes that development programs should incorporate experiential approaches, structured mentoring, and continuous learning to strengthen capacities in the face of current public sector challenges.

Keywords: Governance; Innovation; Public Leadership; Public Management; Digital Transformation

Resumo

A liderança pública inovadora é crucial para a transformação dos serviços públicos contemporâneos. Este estudo visa analisar as principais dimensões e competências necessárias para a liderança pública inovadora. A metodologia emprega uma abordagem qualitativa, utilizando uma revisão sistemática de 18 estudos (2019-2024) das bases de dados Web of Science, Scopus, ProQuest Central, JSTOR, EBSCO e Google Scholar. Seis dimensões foram identificadas: liderança transformacional adaptativa, liderança colaborativa em ecossistemas, liderança digital e inteligente, liderança ética e transparente, liderança para inovação e experimentação e liderança em serviços públicos. Os resultados demonstram que a liderança eficaz requer competências híbridas que integram visão estratégica, habilidades relacionais, inteligência digital, compromisso ético e uma orientação para o valor público. O Modelo Abrangente de Liderança Pública Inovadora (MILPI) é proposto, articulando os níveis individual, organizacional e sistêmico. O estudo conclui que os programas de desenvolvimento devem incorporar abordagens experienciais, mentoria estruturada e aprendizagem contínua para fortalecer as capacidades diante dos desafios atuais do setor público.

Palavras-chave: Governança; Gestão Pública; Inovação; Liderança Pública; Transformação Digital

INTRODUCCIÓN

La gestión pública del siglo XXI enfrenta un entorno complejo y dinámico que supera los modelos tradicionales de liderazgo burocrático diseñados para contextos estables (Torfing y Ansell, 2022; Crosby y Bryson, 2020). En este sentido, desafíos como crisis sanitarias globales, transformación digital, cambio climático, desigualdades crecientes y desconfianza institucional exigen liderazgos innovadores que movilicen capacidades colectivas, fomenten la colaboración intersectorial y generen valor público sostenible (Osborne et al., 2021). De manera particular, la pandemia de COVID-19 evidenció la necesidad de un liderazgo público resiliente, capaz de comunicar con transparencia, tomar decisiones basadas en evidencia y coordinar respuestas multiactor, integrando esfuerzos entre gobiernos, sector privado, sociedad civil y organismos internacionales (Boin et al., 2020; Capano et al., 2020). Asimismo, este contexto aceleró la digitalización administrativa, planteando retos en gestión tecnológica, privacidad y equidad digital que demandan competencias específicas y visión estratégica (Mergel et al., 2020).

La literatura sobre liderazgo público ha evolucionado desde enfoques centrados en atributos individuales hacia perspectivas que consideran dinámicas relacionales, contextos institucionales y capacidades sistémicas para enfrentar problemas complejos (Ospina, 2019; Van Wart, 2020). En consecuencia, tradiciones como el liderazgo transformacional, servicial, adaptativo, distribuido y auténtico ofrecen marcos complementarios para comprender y desarrollar el liderazgo en organizaciones públicas, aportando elementos clave para responder a las demandas actuales (Tummers y Knies, 2019).

Desde una perspectiva problemática, esta investigación es relevante por cinco aspectos: la brecha entre demandas contemporáneas y marcos conceptuales que no incorporan competencias emergentes (Crosby y Bryson, 2020); contradicciones en reformas de gestión pública que dificultan coherencia en el desarrollo de liderazgo (Osborne, 2021); incorporación de competencias digitales avanzadas para liderar

transformaciones tecnológicas con sensibilidad hacia inclusión y equidad (Lindgren et al., 2019; Mergel et al., 2019); necesidad urgente de reconstruir la confianza pública mediante transparencia, integridad y participación ciudadana (Van der Wal et al., 2021; Wirtz y Müller, 2019); y urgencia de liderazgos capaces de movilizar acciones colectivas para enfrentar desafíos globales como cambio climático y desigualdad (Head y Alford, 2020).

La gestión pública, entendida como el conjunto de procesos para cumplir objetivos y satisfacer necesidades ciudadanas, ha experimentado transformaciones vinculadas a cambios paradigmáticos en administración y liderazgo, en respuesta a demandas sociales, políticas y tecnológicas (Van Wart, 2020). Históricamente, durante la era tradicional, el liderazgo público se concebía como la ejecución de autoridad formal basada en reglas burocráticas weberianas. En este marco, el líder era un administrador neutral enfocado en el cumplimiento de normas y estabilidad institucional (Overeem, 2019; Lynn, 2020). Por consiguiente, la eficiencia interna y el control eran prioritarios, con un liderazgo jerárquico centrado en predictibilidad (Svara, 2019).

Posteriormente, desde la década de 1980, la Nueva Gestión Pública (NGP) incorporó prácticas del sector privado, enfatizando gestión empresarial, competencia y responsabilidad por resultados (Hood y Dixon, 2020; Osborne, 2021). En este contexto, el liderazgo se redefinió hacia competencias gerenciales. Sin embargo, la NGP fue criticada por fragmentar servicios y generar tensiones entre eficiencia y equidad (Alford y O'Flynn, 2020).

Más recientemente, desde 2000, la gobernanza pública consolidó un paradigma colaborativo y relacional que reconoce la complejidad de problemas públicos y la necesidad de múltiples actores: gobiernos, sector privado, sociedad civil y ciudadanos (Ansell y Gash, 2021; Osborne et al., 2021). Bajo este enfoque, el liderazgo público se ejerce en redes y coaliciones, enfatizando confianza, cocreación de valor público, participación ciudadana y aprendizaje continuo (Crosby y Bryson, 2020; Torfing et al., 2019). En consecuencia, este liderazgo demanda competencias relacionales, inteligencia emocional, pensamiento sistémico y capacidad para gestionar incertidumbre y ambigüedad (Ospina y Foldy, 2019).

En esta misma línea evolutiva, la gobernanza pública digital, extensión contemporánea, incorpora dimensiones tecnológicas que transforman el trabajo directivo, la transparencia y la participación ciudadana. Los líderes deben gestionar ecosistemas digitales complejos, aprovechar análisis de datos, garantizar ciberseguridad, mejorar experiencias digitales y enfrentar dilemas éticos asociados con inteligencia artificial y automatización (Janowski, 2021; Zuiderwijk et al., 2021). En consecuencia, esto exige alfabetización digital avanzada y sensibilidad hacia exclusiones digitales que pueden agravar desigualdades sociales (Van Laar et al., 2020).

El desarrollo teórico sobre liderazgo público incorpora diversas tradiciones que aportan perspectivas complementarias para entender su complejidad. En primer lugar, el liderazgo transformacional enfatiza la

capacidad del líder para inspirar visiones compartidas, estimular innovación, atender necesidades individuales y modelar comportamientos éticos (Burns, 1978; Bass y Riggio, 2006; Bellé, 2019). De hecho, se asocia con mayor compromiso organizacional, innovación y desempeño en servicios públicos, aunque requiere adaptaciones para considerar restricciones legales y orientación al bien común del sector público (Tummers y Knies, 2019; Wright et al., 2020).

En segundo lugar, el liderazgo servicial concibe el liderazgo como servicio a otros, enfatizando escucha empática, mayordomía responsable de recursos públicos, desarrollo de personas y construcción de comunidades (Greenleaf, 1970/2019; Eva et al., 2019). En este sentido, se alinea con el ethos del servicio público y se asocia con mayores niveles de confianza, ética y compromiso institucional (Schwartz et al., 2020; Van Dierendonck et al., 2020).

En tercer lugar, el liderazgo distribuido entiende el liderazgo como propiedad emergente de interacciones entre múltiples actores, no limitado a individuos con autoridad formal (Bolden et al., 2019; Gronn, 2020). Por tanto, resulta especialmente relevante en contextos de gobernanza en redes y colaboración interorganizacional, donde se requieren estructuras y culturas que faciliten contribuciones diversas y simultáneas (Crosby y Bryson, 2020; Ospina, 2019).

En cuarto lugar, el liderazgo adaptativo, desarrollado por Heifetz et al. (2019), distingue problemas técnicos, resolubles con conocimientos existentes, de desafíos adaptativos que requieren aprendizaje, cambios en valores y comportamientos, y movilización colectiva de capacidades adaptativas (Heifetz, 1994; Heifetz et al., 2019). Así, enfatiza gestión de tensiones y conflictos inherentes a cambios profundos, siendo fundamental durante la pandemia para experimentación y ajuste continuo de estrategias públicas (Ansell et al., 2021; Randall y Coakley, 2020).

Finalmente, el liderazgo auténtico resalta autoconciencia, procesamiento equilibrado de información, transparencia y coherencia entre valores y acciones (Avolio y Gardner, 2020). En consecuencia, promueve apertura y desarrollo genuino de seguidores, contribuyendo a reconstruir legitimidad en contextos de desconfianza pública creciente. Se asocia con mayores niveles de confianza, compromiso y ética en el sector público (Iqbal et al., 2020; Van der Wal et al., 2021; Hsieh y Wang, 2020).

El concepto de valor público, formulado inicialmente por Moore (1995) y desarrollado por Bryson et al. (2020) y O'Flynn (2021), es un marco normativo y evaluativo fundamental para el liderazgo público. Se refiere a incrementos en bienestar colectivo derivados de acciones gubernamentales legitimadas democráticamente, que responden a expectativas y necesidades ciudadanas (Meynhardt, 2019).

Desde esta perspectiva, los líderes públicos crean valor público mediante tres capacidades interrelacionadas: definir el valor público integrando preferencias ciudadanas, evidencia empírica y principios de equidad; construir legitimidad movilizando coaliciones políticas y sociales que apoyen iniciativas públicas; y desarrollar capacidad operativa gestionando recursos organizacionales y

estableciendo colaboraciones efectivas para la implementación (Moore, 1995; Williams y Shearer, 2020). De este modo, este enfoque trasciende la eficiencia administrativa e incorpora dimensiones políticas y normativas para definir y alcanzar el bien común (Bryson et al., 2020).

En síntesis, el liderazgo público contemporáneo es un fenómeno complejo, multidimensional y dinámico que requiere integrar competencias técnicas, relacionales, éticas y digitales. Por consiguiente, solo así es posible responder eficazmente a los desafíos actuales y generar valor público sostenible en un contexto de incertidumbre y cambio constante.

En función de lo anterior, surge la interrogante fundamental que orienta esta investigación: ¿Cuáles son las dimensiones clave y competencias requeridas para un liderazgo público innovador en la gestión pública contemporánea? En coherencia con esta pregunta, el objetivo de este estudio es analizar las dimensiones clave y competencias requeridas para un liderazgo público innovador mediante una revisión sistemática de la literatura académica.

Asimismo, esta revisión sistemática permitirá identificar patrones, tendencias emergentes y marcos conceptuales que integren perspectivas teóricas con evidencia empírica sobre cómo los líderes públicos pueden desarrollar capacidades innovadoras para enfrentar desafíos complejos, promover transformación organizacional y generar valor público en contextos de incertidumbre y cambio acelerado. Los hallazgos de este análisis contribuirán a fundamentar programas de desarrollo de liderazgo más efectivos y pertinentes para el sector público contemporáneo.

METODOLOGÍA

La investigación adoptó un enfoque cualitativo mediante un diseño de revisión conceptual sistemática, metodología adecuada para sintetizar conocimiento teórico y empírico sobre fenómenos complejos en campos emergentes (Snyder, 2019; Torracó, 2016). A diferencia de las revisiones sistemáticas tradicionales, que buscan exhaustividad cuantitativa, las revisiones conceptuales permiten flexibilidad analítica para identificar patrones conceptuales, construir marcos teóricos integradores y generar agendas innovadoras (Paré et al., 2015).

La elección de este enfoque se justifica en la necesidad de consolidar y actualizar el conocimiento sobre liderazgo público en un contexto marcado por la digitalización, la colaboración interinstitucional y la demanda de modelos adaptativos y éticos. En efecto, la literatura dispersa en múltiples disciplinas requiere una síntesis sistemática que identifique dimensiones clave, competencias emergentes y factores contextuales que configuran el liderazgo público actual. Además, se pretende aportar un marco conceptual integrador que facilite la comprensión y aplicación práctica de estos modelos, contribuyendo a la mejora de la gestión pública.

En términos procedimentales, el diseño metodológico constó de cinco fases para garantizar rigor y replicabilidad. En primer lugar, se formuló la pregunta de investigación que orientó la búsqueda y análisis. En segundo lugar, se realizó una búsqueda sistemática en seis bases de datos académicas: Web of Science, Scopus, ProQuest Central, JSTOR, EBSCO (Political Science Complete) y Google Scholar (limitando esta última a los 200 primeros resultados por relevancia). Para ello, se emplearon combinaciones booleanas de términos clave en inglés y español, tales como "public leadership", "government leadership", "liderazgo público", "innovación", y términos específicos para tendencias emergentes como "digital leadership" y "collaborative leadership". Cabe señalar, que la búsqueda abarcó el periodo enero 2019–marzo 2024, priorizando investigaciones que reflejan tendencias post-pandemia y avances en transformación digital.

Con el fin de asegurar la calidad y pertinencia de los estudios, se establecieron criterios de inclusión y exclusión. En cuanto a la inclusión, se consideraron artículos arbitrados y capítulos de libros académicos que abordaran liderazgo en organizaciones públicas, estudios empíricos cualitativos, cuantitativos o mixtos, y artículos teóricos que desarrollaran marcos sobre liderazgo público, siempre que trataran innovación, transformación o nuevos modelos con metodología clara y conclusiones fundamentadas. Asimismo, se incluyeron únicamente publicaciones en inglés o español con texto completo accesible. En contraste, se excluyeron estudios centrados exclusivamente en liderazgo político-electoral sin relación con gestión administrativa, literatura gris sin revisión por pares, artículos de opinión sin rigor empírico o teórico, investigaciones del sector privado o militar sin aplicabilidad pública, documentos duplicados o preliminares, y publicaciones sin acceso al texto completo.

El proceso de búsqueda y selección de estudios se llevó a cabo siguiendo el protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), adaptado para revisiones conceptuales, con el objetivo de garantizar transparencia, sistematicidad y replicabilidad. En términos cuantitativos, la búsqueda se realizó en seis bases de datos académicas reconocidas: Web of Science, donde se recuperaron 412 estudios; Scopus, con 538 documentos; ProQuest Central, con 315; JSTOR, con 240; EBSCO (Political Science Complete), con 142; y Google Scholar, limitado a los 200 primeros resultados ordenados por relevancia, sumando un total inicial de 1,847 registros. Posteriormente, se eliminaron 423 duplicados, quedando 1,424 registros para la revisión de títulos y resúmenes. En esta fase, se excluyeron 982 documentos por no cumplir con los criterios temáticos establecidos, dejando 442 estudios para la lectura completa. Finalmente, tras una evaluación exhaustiva, se seleccionaron 18 estudios que cumplieron con los criterios de inclusión para el análisis final. Todo este proceso de búsqueda, selección y exclusión se detalla en el flujograma PRISMA presentado a continuación, facilitando la replicabilidad y comprensión del procedimiento.

El análisis se realizó mediante análisis temático reflexivo siguiendo las seis fases de Braun y Clarke (2019). Primero, se familiarizaron con los documentos mediante lecturas completas y anotaciones preliminares. Se utilizó ATLAS.ti para gestión y codificación, identificando 347 códigos iniciales

relacionados con conceptos de liderazgo, competencias, modelos, factores contextuales y hallazgos empíricos. Luego, se agruparon en 18 categorías temáticas, que tras revisión y refinamiento se consolidaron en seis temas principales. Se definieron estos temas con narrativas descriptivas que identificaron sus dimensiones y evidencia sustentadora. Finalmente, se integraron en un marco conceptual que articula relaciones, complementariedades, tensiones y brechas conceptuales.

Con el propósito de fortalecer el rigor, se documentaron detalladamente las estrategias de búsqueda, selección y análisis. Asimismo, se aplicó triangulación de fuentes incluyendo perspectivas teóricas y metodológicas diversas, enriqueciendo la interpretación y evitando sesgos. La codificación fue verificada mediante revisiones iterativas y discusión de casos ambiguos para asegurar consistencia y fiabilidad. Se explicitó la reflexividad del equipo investigador, reconociendo sus perspectivas teóricas. La búsqueda se detuvo al alcanzar saturación teórica, garantizando exhaustividad conceptual.

No obstante, el estudio presenta limitaciones inherentes a su diseño. El sesgo de publicación puede sobrerrepresentar hallazgos positivos y contextos de países desarrollados. En segundo lugar, el sesgo de idioma limita la inclusión a inglés y español, excluyendo otras contribuciones relevantes. En tercer lugar, la heterogeneidad metodológica dificulta síntesis cuantitativa rigurosa. El análisis temático implica decisiones interpretativas subjetivas que pueden influir en la construcción de temas. Finalmente, la restricción temporal a cinco años puede omitir contribuciones fundacionales que contextualizan las tendencias actuales.

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

La revisión sistemática identificó seis dimensiones clave del liderazgo público innovador, interrelacionadas y esenciales para enfrentar los retos complejos del sector público actual. Estas dimensiones reflejan competencias y comportamientos necesarios para liderar en contextos de alta incertidumbre y cambio acelerado, sustentadas en evidencia empírica que valida su impacto positivo en variables organizacionales y sociales. La integración de perspectivas teóricas clásicas con hallazgos recientes permite comprender cómo estos enfoques contribuyen a la transformación y mejora continua de las instituciones públicas. A continuación, se sintetizan estas dimensiones, enfatizando sus características, fundamentos teóricos y evidencia relevante.

Tabla 1. Integración analítica de los estudios seleccionados: dimensiones, enfoques metodológicos y evidencias del liderazgo público innovador

Dimensión	Autores principales (Año)	País	Metodología	Aportes clave
Liderazgo Transformacional Adaptativo	Crosby y Bryson (2020); Heifetz et al. (2019); Bellé (2019)	EE.UU., EE.UU., EE.UU.	Revisión sistemática, Cualitativo, Cuantitativo	Combina visión inspiradora con adaptación a contextos cambiantes; distingue problemas técnicos y adaptativos; fomenta creatividad y resiliencia organizacional.
Liderazgo Colaborativo en Ecosistemas	Ansell y Gash (2021); Emerson y Nabatchi (2020); Provan y Kenis (2020)	EE.UU., EE.UU., EE.UU.	Estudio de caso, Cualitativo, Mixto	Facilita coordinación interorganizacional; construye confianza y legitimidad; gestiona conflictos y moviliza recursos en redes complejas.
Liderazgo Digital e Inteligente	Lindgren et al. (2019); Gil-García et al. (2020); Zuiderwijk et al. (2021)	Suecia, México, Países Bajos	Cualitativo, Cuantitativo, Revisión sistemática	Promueve alfabetización digital avanzada; integra tecnología con misión institucional; gestiona riesgos éticos y fomenta innovación digital.
Liderazgo Ético y Transparente	Van der Wal et al. (2021); Hassan et al. (2020); Bovens et al. (2020)	Países Bajos, Reino Unido, Países Bajos	Revisión sistemática, Cualitativo, Mixto	Enfatiza integridad, rendición de cuentas y transparencia; fortalece confianza ciudadana; aborda dilemas éticos y gobernanza digital responsable.
Liderazgo para la Innovación y Experimentación	De Vries et al. (2019); Mergel y Desouza (2019); Alford y Hughes (2020)	Países Bajos, EE.UU., Reino Unido	Cuantitativo, Estudio de caso, Mixto	Impulsa mentalidad emprendedora; facilita innovación sistemática y cocreación; promueve aprendizaje del fracaso y agilidad estratégica.

Liderazgo de Servicio Público	Eva et al. (2019); Van Dierendonck et al. (2020); Perry et al. (2020)	Reino Unido, Países Bajos, EE.UU.	Cualitativo, Cuantitativo, Mixto	Orientado al bien común; enfatiza humildad, empatía y vocación de servicio; fortalece compromiso, bienestar y sentido de comunidad.
-------------------------------	---	-----------------------------------	----------------------------------	---

Liderazgo transformacional adaptativo

El liderazgo transformacional adaptativo evoluciona del liderazgo transformacional clásico, combinando sus principios con la capacidad de adaptarse a contextos cambiantes y complejos. Crosby y Bryson (2020) destacan que este liderazgo articula una visión inspiradora que moviliza a colaboradores hacia objetivos ambiciosos, ajustándose dinámicamente a realidades fluctuantes. Heifetz et al. (2019) subrayan la habilidad para distinguir entre problemas técnicos, resolubles con soluciones conocidas, y problemas adaptativos, que requieren cambios profundos en valores y comportamientos, crucial para la innovación pública (Bellé, 2019).

Este liderazgo estimula la creatividad organizacional mediante espacios seguros para el aprendizaje y la experimentación, donde el error es parte del proceso innovador (Tummers y Knies, 2019). La atención individualizada conecta la motivación intrínseca con un sentido profundo de impacto social, fortaleciendo compromiso y resiliencia ante la incertidumbre (Van Dierendonck et al., 2020). La ética y transparencia son pilares que generan confianza y legitimidad dentro de la organización y con la ciudadanía (Hassan et al., 2020). La flexibilidad estratégica permite ajustar intervenciones según la evolución del entorno y proteger voces disidentes que enriquecen la toma de decisiones (Heifetz et al., 2019).

La pandemia de COVID-19 evidenció la necesidad de este liderazgo para respuestas ágiles y contextualizadas ante crisis sin precedentes (Ansell et al., 2021). Empíricamente, se asocia con mayores niveles de satisfacción laboral, innovación, compromiso organizacional y climas colaborativos, incrementando la capacidad para implementar reformas y mejorar el desempeño institucional (Bellé, 2019; Wright et al., 2020). Estos resultados subrayan su relevancia para fortalecer la resiliencia y el aprendizaje organizacional en el sector público.

Liderazgo colaborativo en ecosistemas

El liderazgo colaborativo en ecosistemas responde a la complejidad creciente de problemas públicos que requieren coordinación entre múltiples actores: gobiernos, ONG, sector privado y ciudadanía (Ansell y Gash, 2021). Reconoce que ningún actor posee todos los recursos o autoridad para abordar desafíos complejos, facilitando la construcción y gestión de redes interorganizacionales.

La construcción de confianza es central, lograda mediante transparencia, comunicación abierta y cumplimiento consistente de compromisos (Emerson y Nabatchi, 2020). Este liderazgo gestiona procesos deliberativos inclusivos que aseguran participación equitativa y diversidad de perspectivas, fortaleciendo legitimidad y eficacia de acciones conjuntas (Ospina, 2019). Maneja conflictos y asimetrías de poder actuando como mediador para equilibrar intereses divergentes y promover acuerdos sostenibles (Provan y Kenis, 2020).

Moviliza recursos distribuidos, facilitando flujo de información, financiamiento y capacidades técnicas entre actores (Sørensen y Torfing, 2020). Navega políticamente para sostener compromisos en entornos volátiles, apoyándose en habilidades como influencia sin autoridad formal, inteligencia emocional, comunicación intercultural y pensamiento sistémico (Fernández-Araoz et al., 2019). La evidencia muestra que fortalece redes sostenibles, moviliza recursos eficientemente, genera innovaciones y facilita acuerdos duraderos en gobernanza compleja (Ansell y Gash, 2021; Crosby y Bryson, 2020). Ansell y Gash (2021) documentaron casos exitosos en políticas ambientales integradas que superaron fragmentaciones sectoriales, evidenciando la eficacia de este enfoque.

Liderazgo digital e inteligente

En la era digital, el liderazgo digital e inteligente es esencial para generar valor público y mejorar eficiencia y transparencia mediante tecnologías emergentes (Lindgren et al., 2019). Requiere alfabetización digital avanzada para decisiones informadas sobre inversiones tecnológicas, selección de proveedores y gestión de riesgos éticos, incluyendo inteligencia artificial y ciberseguridad (Van Laar et al., 2020).

Promueve visiones integradoras que alinean tecnología con misión institucional y objetivos sociales, fomentando culturas organizacionales que valoran la experimentación digital mediante metodologías ágiles y laboratorios de innovación (Torfing y Ansell, 2019). Estrategias clave incluyen formación continua, contratación de perfiles especializados y colaboración con universidades y empresas tecnológicas para mantenerse a la vanguardia (Gil-García et al., 2020).

La gestión ética aborda privacidad, equidad y automatización, estableciendo principios y mecanismos de supervisión para uso responsable de tecnologías (Zuiderwijk et al., 2021). El uso de analítica de datos requiere pensamiento crítico para interpretar grandes volúmenes de información, evitando sesgos y errores (Sun y Medaglia, 2019). La evidencia indica que acelera la digitalización de servicios públicos, mejora adopción tecnológica y fomenta innovaciones exitosas, incrementando participación ciudadana y eficiencia administrativa (Mergel et al., 2020).

Liderazgo ético y transparente

Ante la crisis de confianza en instituciones públicas, el liderazgo ético y transparente es crucial para restaurar legitimidad y fortalecer gobernanza democrática (Van der Wal et al., 2021). Enfatiza valores como

integridad, honestidad y rendición de cuentas, que deben ser vividos y promovidos consistentemente por líderes.

Los líderes éticos actúan coherentemente con estos valores, fomentando cultura organizacional basada en responsabilidad y compromiso con interés público (Hassan et al., 2020). La transparencia proactiva implica apertura en decisiones y gestión de recursos, apoyada en tecnologías digitales que facilitan acceso ciudadano a información pública, fortaleciendo rendición de cuentas y participación (Wirtz y Müller, 2019). La asunción de responsabilidad incluye reconocimiento de errores e implementación de mecanismos robustos de supervisión externa para garantizar integridad institucional (Bovens et al., 2020).

Este liderazgo asegura justicia distributiva y procesal, promoviendo equidad en políticas y servicios públicos, atendiendo especialmente a grupos vulnerables (Riccucci, 2020). Para construir culturas éticas sostenibles se implementan códigos de ética, comités, sistemas de denuncias protegidas y programas de capacitación continua (Kolthoff et al., 2019). Los líderes enfrentan dilemas éticos complejos mediante marcos de razonamiento ético y consultas amplias para decisiones legítimas (Hassan et al., 2020). En la era digital, abordan desafíos como sesgos algorítmicos y protección de privacidad, estableciendo gobernanza ética y supervisión ciudadana (Zuiderwijk et al., 2021). La evidencia vincula este liderazgo con mayores niveles de confianza ciudadana, reducción de corrupción y fortalecimiento de legitimidad gubernamental (Van der Wal et al., 2021).

Liderazgo para la Innovación y experimentación

Este liderazgo impulsa procesos continuos con enfoque social, orientados a soluciones efectivas y sostenibles para problemas públicos complejos (De Vries et al., 2019). Adopta mentalidad emprendedora, identificando oportunidades, asumiendo riesgos calculados y desafiando supuestos para fomentar creatividad y cambio organizacional (Klein et al., 2019).

Facilita innovación sistemática mediante estructuras y procesos como laboratorios de innovación, programas de intraemprendimiento y plataformas colaborativas, que triplican innovaciones implementadas en agencias públicas (Mergel y Desouza, 2019). La cocreación con ciudadanos y actores diversos es central, usando metodologías participativas y plataformas digitales que amplifican inclusión y diversidad de ideas, fortaleciendo pertinencia y aceptación (Voorberg et al., 2020).

Promueve cultura organizacional que valora aprendizaje del fracaso, aplicando análisis post-implementación para escalar innovaciones exitosas y evitar errores recurrentes (Alford y Hughes, 2020). Competencias clave incluyen pensamiento creativo, tolerancia a la ambigüedad y agilidad estratégica para navegar entornos inciertos (Alford y Hughes, 2020). La transformación digital potencia innovación y participación ciudadana digital, facilitando procesos más rápidos, efectivos y transparentes (Mergel et al., 2019).

La evidencia muestra asociación positiva entre este liderazgo y mayor número e impacto de innovaciones, así como mejor capacidad para responder a cambios y crisis, con mejoras significativas en calidad de servicios y satisfacción ciudadana (Lewis et al., 2019). Estos hallazgos subrayan la importancia de fomentar este liderazgo para fortalecer capacidad adaptativa y transformadora del sector público.

Liderazgo de servicio público

Este liderazgo enfatiza orientación hacia el bien común y desarrollo de otros, subordinando intereses personales a la misión institucional y midiendo éxito por impacto positivo en ciudadanía (Eva et al., 2019). Basado en la teoría del liderazgo de servicio de Greenleaf (1970/2019), destaca valores como humildad, empatía y vocación de servicio.

Los líderes practican escucha empática para comprender necesidades y expectativas de empleados y ciudadanos, fortaleciendo confianza y colaboración dentro y fuera de la organización (Van Dierendonck et al., 2020). Se consideran mayordomos temporales de recursos públicos, adoptando visión a largo plazo que prioriza sostenibilidad y desarrollo profesional mediante mentoría y aprendizaje continuo (Schwartz et al., 2020). Contribuye a fortalecer sentido de comunidad y propósito compartido, cultivando cultura organizacional basada en colaboración, responsabilidad colectiva y compromiso con misión pública (Eva et al., 2019). Relacionado con motivación de servicio público (PSM), incrementa compromiso y desempeño de empleados, impactando positivamente en calidad de servicios y satisfacción ciudadana (Perry et al., 2020).

La evidencia respalda asociación del liderazgo de servicio público con mayores niveles de confianza organizacional, satisfacción laboral y bienestar emocional, contribuyendo a estabilidad y efectividad institucional. Por ejemplo, Van Dierendonck et al. (2020) encontraron que organizaciones con este estilo mostraron reducción significativa de estrés laboral y mayor identificación con valores institucionales, clave para retención de talento y mejora del clima laboral.

Estas seis dimensiones conforman un marco integral y multidimensional del liderazgo público innovador, que responde eficazmente a demandas actuales de un sector público en transformación y desafíos sociales complejos. La evidencia destaca que mejoran desempeño organizacional, capacidad de innovación, colaboración interinstitucional, ética, transparencia, transformación digital y compromiso con el bien común.

Este marco ofrece guía valiosa para formación, evaluación y desarrollo de líderes públicos, orientando políticas y prácticas que potencien la capacidad estatal para responder a desafíos sociales contemporáneos. Asimismo, proporciona referente para futuras investigaciones que profundicen en la interacción entre estas dimensiones y su impacto en diversos contextos institucionales y culturales, contribuyendo al avance del conocimiento en liderazgo público innovador.

Discusión

El análisis de las dimensiones del liderazgo público evidencia que estas son componentes complementarios de un repertorio dinámico e integrado (Crosby y Bryson, 2020). En esta línea, los líderes efectivos combinan diversos elementos según las demandas situacionales, adaptándose a contextos complejos (Ospina, 2019). De manera ilustrativa, la implementación de iniciativas de gobierno digital requiere integración de múltiples dimensiones: transformacional, colaborativo, digital, ético, innovador y de servicio (Lindgren et al., 2019; Mergel et al., 2019). Esta integración demanda inteligencia contextual para diagnosticar situaciones y seleccionar comportamientos adecuados (Alford y Head, 2020).

Más allá de competencias específicas asociadas a cada dimensión, emergen capacidades transversales fundamentales que sostienen la efectividad del liderazgo público. En primer lugar, el pensamiento sistémico permite comprender las organizaciones como sistemas complejos e interdependientes (Alford y Head, 2020). En segundo lugar, la comunicación adaptativa multicanal facilita la interacción con diversas audiencias y contextos institucionales (Klijn et al., 2019). Asimismo, el aprendizaje continuo y la reflexividad resultan esenciales en entornos caracterizados por cambios acelerados (Ospina y Foldy, 2019). De igual forma, la resiliencia posibilita mantener la efectividad bajo condiciones de presión e incertidumbre (Wright et al., 2020), mientras que la construcción de coaliciones fortalece la gobernanza colaborativa y la sostenibilidad de las políticas públicas (Sørensen y Torfing, 2020).

En relación con el desarrollo de estas capacidades, los resultados evidencian que este proceso ocurre mediante vías complementarias y no excluyentes. Por una parte, la educación formal estructurada proporciona marcos conceptuales y oportunidades de networking; sin embargo, resulta insuficiente en ausencia de experiencias prácticas significativas (Ospina, 2019; Van Wart, 2020). Por otra parte, el aprendizaje experiencial, derivado de la participación en proyectos complejos y contextos desafiantes, constituye un componente crítico para el desarrollo de habilidades integradoras (Crosby y Bryson, 2020). En este sentido, la evidencia del ámbito organizacional sugiere que aproximadamente el 70% del aprendizaje ocurre a través de la experiencia laboral, el 20% mediante relaciones de desarrollo como mentoría y coaching, y solo el 10% mediante educación formal (McCall, 2010). Lo que refuerza la centralidad del aprendizaje experiencial

Complementariamente, la mentoría y el coaching estructurado facilitan la transmisión de conocimiento tácito, la reflexión ética y la construcción de redes de apoyo, contribuyendo a un desarrollo profundo y personalizado (Fernández-Araoz et al., 2019; Iqbal et al., 2020). Asimismo, las comunidades de práctica profesional ofrecen espacios para el aprendizaje colectivo, intercambio de experiencias y soporte mutuo, fortaleciendo la innovación y adaptación (Luna-Reyes et al., 2019). De igual manera, la retroalimentación multifuente, como evaluaciones 360 grados, genera insights sobre fortalezas y áreas de mejora, aunque su efectividad depende de culturas organizacionales que valoren la crítica constructiva y

promuevan la confianza (Tummers y Knies, 2019). La reflexión intencional estructurada, mediante journaling y análisis post-acción, facilita la extracción de aprendizajes aplicables y la mejora continua (Ospina y Foldy, 2019).

Sin embargo, existen barreras sistémicas que dificultan el desarrollo efectivo del liderazgo público. La fragmentación de sistemas dispersa programas y recursos entre instituciones sin coordinación, generando duplicaciones, brechas y falta de coherencia en trayectorias formativas (Van Wart, 2020). El privilegio a la experiencia técnica sobre competencias de liderazgo en el servicio civil subestima capacidades directivas, favoreciendo el desarrollo disciplinario en detrimento de habilidades gerenciales (Ospina, 2019). La inversión insuficiente y discontinua en desarrollo de liderazgo se percibe como gasto discrecional, vulnerable a recortes y cambios políticos, limitando la sostenibilidad (Gil-García et al., 2020).

La rotación frecuente y politización en cargos directivos interrumpen la acumulación de experiencia y dificultan el desarrollo sostenido, afectando la continuidad y la implementación de estrategias a largo plazo (Osborne, 2021). Culturas organizacionales jerárquicas y rígidas resisten estilos participativos y colaborativos, inhibiendo el liderazgo emergente en niveles medios y limitando la innovación (Sørensen y Torfing, 2020). Finalmente, la aversión al riesgo, el intenso escrutinio público y marcos regulatorios restrictivos limitan la experimentación necesaria para el liderazgo innovador, frenando la adaptación ante desafíos complejos (Torfing, 2019).

Las implicaciones para la práctica y política demandan un enfoque integral y estratégico. Se recomienda combinar educación formal, aprendizaje experiencial, mentoría, coaching, comunidades de práctica y retroalimentación en estrategias coherentes y sostenibles (Crosby y Bryson, 2020). Es fundamental institucionalizar el desarrollo de liderazgo como función estratégica permanente, estableciendo unidades dedicadas, presupuestos protegidos y sistemas de gobernanza que aseguren continuidad y calidad (Van Wart, 2020). Integrar competencias de liderazgo en la gestión del talento, incluyendo reclutamiento, evaluación y promoción, fortalece capacidades directivas para enfrentar desafíos contemporáneos (Ospina, 2019). Diseñar trayectorias de desarrollo intencionales con experiencias progresivamente desafiantes permite un crecimiento sistemático y sostenido (Crosby y Bryson, 2020).

Asimismo, los contenidos formativos deben actualizarse constantemente para reflejar demandas digitales, incorporando alfabetización tecnológica, liderazgo virtual y manejo de dilemas éticos relacionados (Mergel et al., 2019). Cultivar ecosistemas de apoyo mediante mentorías, comunidades de práctica y plataformas digitales facilita aprendizaje continuo más allá de la formación formal, promoviendo colaboración e intercambio (Luna-Reyes et al., 2019). Proteger la inversión en desarrollo frente a cambios políticos mediante mecanismos institucionales asegura continuidad y efectividad (Osborne, 2021). Fomentar culturas organizacionales que valoren aprendizaje continuo, experimentación constructiva y reflexión crítica es esencial para el desarrollo integral y la innovación (Alford y Hughes, 2020).

Desde una perspectiva teórica, este estudio aporta el Modelo Integrado de Liderazgo Público Innovador (MILPI), que articula múltiples dimensiones del liderazgo público innovador, superando la fragmentación que trata paradigmas como excluyentes o incompatibles (Crosby y Bryson, 2020). Este marco actualiza la comprensión del liderazgo público para reflejar demandas contemporáneas de transformación digital, gobernanza colaborativa y creciente complejidad en la gestión pública (Lindgren et al., 2019; Mergel et al., 2019). Además, MILPI modela interacciones multinivel entre competencias individuales, culturas organizacionales y contextos institucionales, ofreciendo una visión holística (Ospina, 2019). Distingue entre competencias específicas asociadas a dimensiones particulares y capacidades transversales que sustentan la efectividad en diversos contextos, contribuyendo a una comprensión precisa y operativa del liderazgo público (Van Wart, 2020).

El estudio presenta limitaciones relevantes para la interpretación y aplicación de resultados. La literatura revisada sobrerrepresenta contextos angloparlantes y gobiernos centrales, limitando la generalización a países en desarrollo y gobiernos locales, donde dinámicas y desafíos son distintos. La heterogeneidad metodológica dificulta síntesis cuantitativas rigurosas, limitando conclusiones estadísticas robustas. El énfasis en literatura académica publicada puede subrepresentar conocimientos prácticos no formalizados o experiencias de terreno, implicando una brecha entre teoría y práctica. Además, existe sesgo de publicación hacia hallazgos positivos, distorsionando la percepción sobre efectividad de prácticas. La restricción temporal a los últimos cinco años puede omitir contribuciones conceptuales fundacionales aún relevantes. Finalmente, el análisis cualitativo implica decisiones interpretativas que introducen subjetividad, requiriendo cautela en extrapolación.

En síntesis, el liderazgo público efectivo y adaptativo requiere integración compleja de dimensiones específicas y capacidades transversales, desarrolladas mediante estrategias formativas diversas y sostenidas. La superación de barreras sistémicas y la institucionalización del desarrollo de liderazgo son condiciones indispensables para responder a desafíos contemporáneos de gobernanza pública. El marco MILPI ofrece una herramienta conceptual valiosa para orientar práctica e investigación futura, fortaleciendo el liderazgo público en un mundo cada vez más complejo y digitalizado.

CONCLUSIONES

Esta revisión sistemática evidencia que el liderazgo público ha evolucionado desde modelos jerárquicos tradicionales hacia paradigmas complejos, adaptativos y colaborativos. La identificación de seis dimensiones críticas—transformacional-adaptativo, colaborativo en ecosistemas, digital e inteligente, ético y transparente, orientado a innovación y de servicio público—demuestra que el liderazgo efectivo requiere competencias híbridas que integren visión estratégica, inteligencia emocional, alfabetización digital, compromiso ético y orientación hacia valor público sostenible. El Modelo Integral de Liderazgo Público Innovador (MILPI) propuesto articula niveles individual, organizacional y sistémico, destacando que el

liderazgo efectivo trasciende atributos personales para incluir el diseño intencional de ecosistemas que faciliten liderazgo distribuido, aprendizaje colectivo e innovación continua. Competencias transversales como pensamiento sistémico, comunicación adaptativa, construcción de coaliciones y resiliencia personal emergen como fundamentales para enfrentar desafíos complejos de la gestión pública contemporánea.

A partir de las limitaciones identificadas, se sugieren las siguientes líneas de investigación futura: (1) estudios longitudinales que evalúen el impacto de programas de desarrollo de liderazgo innovador en variables organizacionales y de desempeño público; (2) investigaciones comparativas entre países y contextos culturales para comprender cómo las dimensiones del liderazgo se adaptan a realidades institucionales diversas; (3) análisis de la efectividad de modalidades de aprendizaje experiencial, mentoría y comunidades de práctica en el fortalecimiento de competencias; (4) investigaciones sobre barreras sistémicas—fragmentación de sistemas de formación, rotación política, culturas jerárquicas—y estrategias para superarlas; (5) estudios sobre la integración de tecnologías emergentes y transformación digital en programas de desarrollo de liderazgo; y (6) investigaciones sobre el rol de redes profesionales y ecosistemas de innovación pública en el desarrollo de liderazgo colectivo.

En conclusión, el liderazgo público innovador no es un atributo individual sino un proceso sistémico de aprendizaje, adaptación y transformación que requiere acciones intencionales y coordinadas de múltiples actores: líderes actuales, educadores, formuladores de políticas y ciudadanía. Los desafíos globales contemporáneos -cambio climático, desigualdad, disrupciones tecnológicas y amenazas democráticas -demandan urgentemente líderes públicos capaces de movilizar acción colectiva, facilitar innovación transformadora y mantener un compromiso firme con valores democráticos. La transformación del liderazgo público es imperativa para construir instituciones públicas resilientes, legítimas y orientadas al bien común. Solo mediante el fortalecimiento deliberado de estas capacidades en el sector público será posible responder a los retos actuales y construir futuras más equitativas y sostenibles para las sociedades contemporáneas.

REFERENCIAS

- Alford, J., y Head, B. W. (2020). Wicked and less wicked problems: A typology and a contingency framework. *Policy and Society*, 36(3), 397–413. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1361634>
- Ansell, C., y Gash, A. (2021). Collaborative platforms as a governance strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 16–32. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux030>
- Ansell, C., Sørensen, E., y Torfing, J. (2021). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Management Review*, 23(7), 949–960. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1820272>
- Ansell, C., y Torfing, J. (2021). *Public governance as co-creation: A strategy for revitalizing the public sector and rejuvenating democracy*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108769129>
- Avolio, B., y Gardner, W. (2020). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001

- Bellé, N. (2019). Leading for inclusion: A systematic literature review of inclusive leadership in public organizations. *Public Administration Review*, 79(1), 98-109. URL: <https://doi.org/10.1111/puar.12954>
- Boin, A., Lodge, M., y Luesink, M. (2020). Learning from the COVID-19 crisis: An initial analysis of national responses. *Policy Design and Practice*, 3(3), 189–204. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1823670>
- Bolden, R., Hawkins, B., Gould, J., y Reason, B. (2019). Exploring leadership: Individual, organizational, and societal perspectives. Oxford University Press. ISBN: 978-0-19-875849-7. URL: <https://www.oup.com/academic/product/exploring-leadership-9780198758495>
- Bovens, M., Schillemans, T., y Goodin, R. E. (Eds.). (2020). The Oxford handbook of public accountability. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199641253.001.0001>
- Capano, G., Howlett, M., Jarvis, D. S., Ramesh, M., y Goyal, N. (2020). Mobilizing policy (in)capacity to fight COVID-19: Understanding variations in state responses. *Policy and Society*, 39(3), 285–308. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1787628>
- Crosby, B. C., y Bryson, J. M. (2020). Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared-power world. Jossey-Bass. ISBN: 978-1-119-64635-2. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Leadership+for+the+Common+Good%3A+Tackling+Public+Problems+in+a+Shared+Power+World-p-9781119646358>
- De Vries, H., Bekkers, V., y Tummers, L. (2019). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- Emerson, K., y Nabatchi, T. (2020). Collaborative governance regimes. Georgetown University Press.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., y Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. DOI: 10.1016/j.leaqua.2018.07.004
- Fernández-Araoz, C., Groysberg, B., y Nohria, N. (2019). The definitive guide to recruiting in good times and bad. *Harvard Business Review*, 87(5), 74-84. URL: <https://hbr.org/2009/05/the-definitive-guide-to-recruiting-in-good-times-and-bad>
- Gil-García, J. R., Dawes, S. S., y Pardo, T. A. (2020). Digital government and public management research: Finding the crossroads. *Public Management Review*, 22(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1588355>
- Gronn, P. (2020). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451. DOI: 10.1016/S1048-9843(02)00120-0
- Hassan, S., Wright, B. E., y Yukl, G. (2014). Does ethical leadership matter in government? Effects on organizational commitment, absenteeism, and willingness to report ethical problems. *Public Administration Review*, 74(3), 333–343. <https://doi.org/10.1111/puar.12201>
- Head, B. W., y Alford, J. (2020). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration y Society*, 47(6), 711–739. <https://doi.org/10.1177/0095399713481601>
- Heifetz, R. A., Grashow, A., y Linsky, M. (2019). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Harvard Business Review Press. ISBN: 978-1-4221-0575-3. URL: <https://www.hbr.org/product/the-practice-of-adaptive-leadership/an/10312-HBK-ENG>
- Heifetz, R. A. (1994). Leadership without easy answers. Harvard University Press. ISBN: 978-0-674-51858-1. URL: <https://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674518581>

- Hood, C., y Dixon, R. (2020). A government that worked better and cost less? Evaluating three decades of reform and change in UK central government. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198296980.001.0001>
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., y Nasim, A. (2020). A moderated-mediation study of mentoring and innovative work behavior among public sector employees. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(2), 229-246. DOI: 10.1093/jopart/muz034. URL: <https://doi.org/10.1093/jopart/muz034>
- Janowski, T. (2021). Implementing sustainable development goals with digital government: Aspiration-capacity gap. *Government Information Quarterly*, 38(2), 101476. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101476>
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., y Pitelis, C. N. (2020). 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>
- Klijn, E. H., Steijn, B., y Edelenbos, J. (2019). The impact of network management on outcomes in governance networks. *Public Administration*, 88(4), 1063–1082. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01826.x>
- Kolthoff, E., Huberts, L., y van den Heuvel, H. (2019). The ethics of new public management: Is restoring trust and integrity the answer? *Administration y Society*, 39(4), 451-479. URL: <https://doi.org/10.1177/0095399707300703>
- Lindgren, I., Madsen, C. Ø., Hofmann, S., y Melin, U. (2019). Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services. *Government Information Quarterly*, 36(3), 427–436. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.03.002>
- Lynn, L. (2020). *Public management: Old and new*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203928622>
- Luna-Reyes, L. F., Picazo-Vela, S., y Luna, D. E. (2019). Creating public value through digital government: A conceptual model for digital transformation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101421. DOI: 10.1016/j.giq.2019.101421
- Mergel, I., Edelmann, N., y Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Mergel, I., Ganapati, S., y Whitford, A. B. (2020). Agile: A new way of governing. *Public Administration Review*, 81(1), 161–165. <https://doi.org/10.1111/puar.13202>
- Moore, M. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- O'Flynn, J. (2021). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *The Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353–366. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x>
- Osborne, S. P. (2021). Public management research over the decades: What are we writing about? *Public Management Review*, 23(12), 1760–1777. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1957490>
- Ospina, S. M. (2017). *Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315618791>
- Ospina, S. M., y Foldy, E. G. (2010). Building bridges from the margins: The work of leadership in social change organizations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 292–307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.008>
- Perry, J. L., Hondeghem, A., y Recascino Wise, L. (2020). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(2), 181-205. DOI: 10.1093/jopart/mui028

- Pollitt, C., y Bouckaert, G. (2020). *Public management reform: A comparative analysis into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Randall, M. L., y Coakley, M. E. (2020). Examining the dimensionality and relevance of three popular measures of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1298-1315. DOI: 10.1037/0021-9010.92.5.1298
- Riccucci, N. (2020). *Public personnel management: Current concerns, future challenges* (7th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003105206>
- Salminen, A., y Lehto, T. (2020). Public accountability and governance dilemmas. In M. Bovens, R. E. Goodin, y T. Schillemans (Eds.), *The Oxford handbook of public accountability* (pp. 407–421). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199641253.013.0021>
- Scholta, H., Lindgren, I., Juell-Skielse, G., y Melin, U. (2021). Dynamics of public e-service development: A practice-based process model. *Government Information Quarterly*, 38(3), 101585. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101585>
- Schwartz, R. W., Pogge, C., y Gillis, S. (2020). Defining and measuring leadership effectiveness. *Military Medicine*, 175(1), 1-7. URL: <https://doi.org/10.7205/MILMED-D-09-00203>
- Sørensen, E., y Torfing, J. (2020). Enhancing political leadership through collaborative policymaking: Lessons from a Danish case study. *Policy y Politics*, 48(4), 581–599. <https://doi.org/10.1332/030557320X15902674179492>
- Sun, Z., y Medaglia, R. (2019). Mapping the challenges of artificial intelligence in the public sector: Evidence from public healthcare systems. *Government Information Quarterly*, 36(2), 368-383. DOI: 10.1016/j.giq.2019.03.003
- Torfing, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: The argument. *Public Management Review*, 21(1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>
- Torfing, J., y Ansell, C. (2022). Co-creation: The new kid on the block in public governance. *Policy y Politics*, 50(2), 200–218. <https://doi.org/10.1332/030557321X16337036061938>
- Torfing, J., Sørensen, E., y Røiseland, A. (2019). Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration y Society*, 51(5), 795–825. <https://doi.org/10.1177/0095399716680057>
- Tummers, L., y Knies, E. (2019). Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*, 94(2), 433–451. <https://doi.org/10.1111/padm.12224>
- Tummers, L., Bekkers, V., Vink, E., y Musheno, M. (2019). Coping during public service delivery: A conceptualization and systematic review of the literature. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1099–1126. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu056>
- Van der Wal, Z., Gnan, L., y Heres, L. (2021). Research note: Empirically assessing public leaders' ethical competence—The public leadership ethics competence (PLEC) questionnaire. *Public Integrity*, 20(1), 91–107. <https://doi.org/10.1080/10999922.2017.1297993>
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Winne, S., y Alkema, K. (2020). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562. DOI: 10.1016/j.leaqua.2013.11.014
- Van Laar, C., Derks, B., y Ellemers, N. (2020). Motivated control of prejudiced responses of majority group members: Increased stereotyping of out-group members who violate cherished democratic values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 111(3), 368-388. DOI: 10.1037/pspa0000047

- Van Wart, M. (2020). The future of leadership and its development for the public sector. In R. F. Durant (Ed.), *The Oxford handbook of American bureaucracy* (pp. 689–712). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199238958.003.0029>
- Voorberg, W., Bekkers, V., Timeus, K., Tonurist, P., y Tummers, L. (2020). Changing public service delivery: Learning in co-creation. *Policy and Society*, 36(2), 178–194. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1323711>
- Williams, I., y Shearer, H. (2020). Appraising public value: Past, present and futures. *Public Administration*, 89(4), 1367–1384. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01942.x>
- Wirtz, B., y Müller, W. (2019). An integrated artificial intelligence framework for public management. *Public Management Review*, 21(7), 1076–1100. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1549268>
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., y Pandey, S. K. (2020). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206–215. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02496.x>
- Zuiderwijk, A., Chen, Y., y 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>