



Prácticas de Políticas Públicas en Defensa de la Ética de Gobierno Durante los años 2002 - 2018. Un acercamiento desde el Estado del Arte

Public Policy Practices in Defense of Government Ethics During the Years 2002–2018. A State-of-the-Art Approach

Jasleidy Astrid Prada Segura¹  

RESUMEN

Introducción: Este artículo se enfoca en documentar a través del estado del arte, la gestión de las políticas públicas en Colombia en relación con la ética gubernamental durante el período 2002-2018.

Metodología: La investigación se llevó a cabo mediante un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo, utilizando la técnica de análisis de contenido aplicada a 52 documentos oficiales y reportes gubernamentales seleccionados por su relevancia para las variables de estudio: gobernanza, ética y corrupción.

Resultados: Los resultados evidencian que las políticas públicas en materia de tributación, gobernanza y desarrollo de infraestructura varían significativamente en función del ciclo político y del nivel de compromiso ético de cada administración, lo que refleja inconsistencias en la continuidad de estándares éticos entre gobiernos.

Conclusión: Se concluye que la escasez de recursos para atender necesidades sociales, financieras y administrativas se ve agravada por la falta de prácticas de gobernanza sostenibles y por el grado de corrupción presente en cada periodo gubernamental, afectando directamente la efectividad y legitimidad de las políticas públicas. Este estudio reafirma la influencia decisiva de los ciclos políticos sobre la ética gubernamental, destacando la necesidad de fortalecer mecanismos de rendición de cuentas y continuidad en las políticas públicas para consolidar una gobernabilidad ética y efectiva en Colombia.

Palabras clave: Corrupción, ética, gobernanza, política pública.

Clasificación JEL: D75, R58, R48.

ABSTRACT

Introduction: This article focuses on documenting, through the state of the art, the management of public policies in Colombia related to government ethics during the period 2002-2018.

Methodology: The research was conducted using a qualitative approach and a descriptive scope, using the content analysis technique applied to 52 official documents and government reports selected for their relevance to the study variables: governance, ethics, and corruption.

Results: The results show that public policies regarding taxation, governance, and infrastructure development vary significantly depending on the political cycle and the level of ethical commitment of each administration, reflecting inconsistencies in the continuity of ethical standards between governments.

Conclusions: It is concluded that the scarcity of resources to address social, financial, and administrative needs is exacerbated by the lack of sustainable governance practices and the level of corruption present in each government period, directly affecting the effectiveness and legitimacy of public policies. This study reaffirms the decisive influence of political cycles on government ethics, highlighting the need to strengthen accountability mechanisms and continuity in public policies to consolidate ethical and effective governance in Colombia.

Keywords: Corruption, ethics, governance, public policy.

JEL Classification: D75, R58, R48.

Recibido: 10-10-2025

Revisado: 09-12-2025

Aceptado: 15-12-2025

Publicado: 02-01-2026

Editor: Alfredo Javier Pérez Gamboa 

¹Corporación Unificada Nacional de Educación Superior. Bogotá, Colombia.

Citar como: Prada Segura, J. A. (2026). Prácticas de Políticas Públicas en Defensa de la Ética de Gobierno Durante los años 2002 - 2018. Un Acercamiento Desde el Estado del Arte. Región Científica, 5(1), 2026551. <https://doi.org/10.58763/rc2026551>

INTRODUCCIÓN

Las políticas públicas constituyen el conjunto de acciones deliberadas emprendidas por el Estado para responder de



Atribución No Comercial Compartir Igual 4.0 Internacional.

manera estructurada y sostenible a las necesidades prioritarias de la sociedad a través de programas, proyectos y estrategias de intervención (Jones et al., 2023; Maor, 2021). Estas políticas se han consolidado como herramientas esenciales de los gobiernos para orientar el uso de los recursos estatales y canalizar esfuerzos hacia el bienestar colectivo. Sin embargo, en la práctica, la ejecución de políticas públicas en numerosos países latinoamericanos y caribeños se ha visto comprometida por la desviación de recursos hacia intereses particulares, fenómeno que alimenta dinámicas de corrupción y socava los objetivos originales de equidad y desarrollo social (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD, 2008).

Los problemas de corrupción tienden a concentrarse en los niveles superiores del poder político y administrativo, donde el acaparamiento del aparato estatal por intereses económicos privados y la existencia de estructuras burocráticas rígidas y jerárquicas obstaculizan la transparencia y facilitan prácticas ilícitas (Mugellini et al., 2021). Este escenario convierte al Estado en un sistema vulnerable a la corrupción sistémica, debilitando su capacidad para satisfacer las demandas sociales de forma efectiva. Cabe resaltar que la raíz del problema no se limita exclusivamente al aparato estatal; también surge en los márgenes de la institucionalidad, donde confluyen actores públicos y privados que instrumentalizan la gestión pública para fines particulares (Meyer et al., 2025). Este fenómeno se ha intensificado en las últimas décadas con la expansión de tendencias privatizadoras que han permeado la administración de asuntos públicos, modificando la relación entre Estado, mercado y sociedad (Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños - CELAC, 2020).

Por otro lado, la transformación acelerada del entorno global y local —caracterizada por la evolución constante de las tecnologías digitales, el crecimiento demográfico, la apertura económica y los cambios en los sistemas de movilidad— impone nuevos retos a los modelos tradicionales de gestión estatal (Peng, 2022). Estas dinámicas refuerzan la premisa ampliamente aceptada de que una gobernanza efectiva es un motor esencial para el desarrollo sostenible. Los estudios sobre los rendimientos marginales decrecientes de la gobernanza sugieren que, en países en desarrollo, incluso mejoras marginales en la calidad de las instituciones pueden generar impactos significativamente mayores en la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED) que, en economías ya desarrolladas, contribuyendo así al fortalecimiento de la competitividad y la estabilidad macroeconómica (Altomonte & Sánchez, 2016).

De acuerdo con Salazar Vargas (2009), la política pública se articula a partir de la interacción de tres sistemas interdependientes: el político, donde se definen los marcos normativos y se toman decisiones estratégicas; el administrativo, encargado de implementar y gestionar las acciones previstas; y el social, que representa a la ciudadanía y sus demandas. En el ámbito social, las políticas públicas buscan mitigar desigualdades y atender necesidades en educación, salud, servicios básicos, entre otros (Cairney et al., 2022). En el sistema político, las decisiones suelen estar condicionadas por la dinámica partidista y los intereses de poder. En tanto, en el sistema administrativo, la gestión y ejecución de estas políticas está expuesta a riesgos de captura institucional cuando se anteponen intereses particulares sobre el bien común (Béland et al., 2022).

Este último aspecto se evidencia especialmente en los frecuentes cambios que ocurren cada vez que un nuevo gobierno asume el poder, pues las políticas públicas suelen ser modificadas o reorientadas de acuerdo con la conveniencia del gobernante entrante, priorizando beneficios políticos inmediatos sobre las necesidades estructurales de la población. Los constantes ajustes y reconfiguraciones de políticas, junto con la forma en que se distribuye y accede al poder, constituyen factores determinantes que moldean las particularidades de las políticas públicas en cada país, afectando la gobernabilidad, la eficiencia del Estado y la percepción ciudadana sobre la legitimidad de sus instituciones.

Al formular las políticas públicas en un Estado convergen diferentes intereses, donde no solamente interviene el Estado sino terceros que buscan un lucro personal sin importar las consecuencias presupuestales que se puedan presentar, afectando los intereses sociales, involucrando rubros significativos en el crecimiento y desarrollo de la economía y de la inversión social. Se puede argumentar que el término “buena gobernanza” no puede ir asociado a indicadores de buen gobierno y cumplimiento, tal como lo menciona de Vries (2013) solo es posible articular el cumplimiento si se descuida los efectos sociales de las acciones gubernamentales, afirmación que ratifica Grindle (2004), donde refiere que la mayor parte del buen gobierno tiene como base una agenda donde se indica lo que deben hacer para poner sus recursos políticos, administrativos y financieros en orden, evidenciando en países que carecen de los medios financieros y/o recursos humanos, que no solo tienen poca capacidad para cumplir con tales compromisos, sino que también se encuentran en medio de conflictos de intereses para tratar de hacer las cosas correctas y hacerlas urgentemente.

Estos comportamientos o acciones involucradas en estos asuntos difieren de la ética, presentándose una doble moral, donde se plantean unas políticas que condicionan el actuar desde la conveniencia que transforma necesariamente el ámbito social existente. Realizar una planeación adecuada que cubra las necesidades sociales de manera eficaz, lleva a que se realice un diagnóstico de las políticas públicas planteadas, la objetividad y direccionamiento de la política son la base de los programas y proyectos sociales donde se beneficia a un colectivo, para ello se busca generar estrategias que permitan alcanzar resultados e imponer nuevos retos en materia de política social, sin desconocer la gestión que se debe hacer frente a los diferentes actores que intervienen. Para abordar el tema se plantea la siguiente pregunta, ¿Cómo difieren las políticas públicas de la ética gubernamental y la gobernabilidad?

METODOLOGÍA

La presente investigación adoptó un diseño documental con enfoque cualitativo y alcance descriptivo, empleando el análisis de contenido como técnica principal. Esta metodología permitió explorar la naturaleza del discurso presente en documentos oficiales, literatura académica y estudios recientes sobre gobernanza y ética pública en Colombia durante el período 2002-2018.

Criterios de selección documental

Se analizaron 32 documentos e informes oficiales de los años 2002 a 2018, seleccionados con base en los siguientes criterios:

- *Relevancia temática*: documentos y estudios sobre políticas públicas, ética gubernamental, gobernanza, corrupción e innovación en gestión pública.
- *Cobertura temporal*: representatividad de los periodos presidenciales del intervalo analizado.
- *Procedencia*: informes de entidades estatales, organismos multilaterales, literatura académica indexada y estudios recientes sobre tendencias globales en gobernanza y ética.
- *Accesibilidad y fiabilidad*: solo se incluyeron documentos completos, públicos y oficiales para asegurar validez.

Procedimiento de análisis

Se siguió la metodología de análisis de contenido siguiendo a Porta y Silva (2019), que permite desentrañar significados latentes y manifiestos en los textos analizados. Zawacki-Richter et al. (2018) destacan que este método posibilita derivar inferencias válidas a partir de los mensajes, esencial para el estudio de fenómenos éticos y políticos. Los documentos se organizaron, codificaron y categorizaron según variables clave como gobernanza, ética, corrupción, ciclos políticos y legitimidad institucional, lo cual facilitó la triangulación y mejoró la validez de los hallazgos.

Tabla 1.
Revisión documental

Autor/a	Año	Aporte clave para el estudio
Aguilar Villanueva, L. F.	2015	Dimensiones y niveles de la gobernanza como base para el análisis de sistemas de gestión pública.
Altomonte, H. & Sánchez, R. J.	2016	Gobernanza de recursos naturales y desarrollo sostenible en América Latina.
Berman, E. P.	2022	Crítica sobre cómo la eficiencia desplazó la igualdad en la política pública de EE.UU., relevante para enfoques éticos.
Bowman, J. S. & West, J. P.	2021	Responsabilidades éticas individuales e institucionales en el servicio público.
Canto Chac, M.	2008	Participación ciudadana como elemento esencial de la gobernanza.
Castillo-Cubillos, M.	2017	Rol de la participación ciudadana en políticas públicas desde el enfoque de gobernanza.
CLAD	2008	Propuesta de nueva gestión pública para América Latina.
CELAC	2020	Declaración regional sobre prevención de corrupción y fortalecimiento ético.

Congreso de Colombia	1993	Ley 80, clave para analizar contratación pública y corrupción en Colombia.
Corporación Latinobarómetro	2018, 2023	Datos sobre percepción ciudadana y recesión democrática en América Latina.
Jaime, F. M., Dufour, G. A., Alessandro, M., & Amaya, P.	2013	Introducción práctica y conceptual al análisis de políticas públicas.
Farazmand, A.	2022	Enciclopedia global que sistematiza conocimientos sobre gobernanza y políticas públicas.
Foucault, M.	1991	Teoría de la gubernamentalidad como marco para entender relaciones de poder y gestión pública.
Grindle, M. S.	2004	Concepto de “good enough governance” como umbral mínimo para la gobernanza en países en desarrollo.
Gutierrez Ruiz, L.	2012	Reflexión sobre la relación entre corrupción y profesión contable.
Kant, I.	1909	Fundamentos éticos del imperativo categórico como base para reflexionar sobre la ética gubernamental.
Malishev, M.	2014	Revisión de la ética kantiana aplicada a la gestión pública.
Portal Martínez, J. M.	2016	Elementos de control interno e integridad en la gobernanza pública.
Martínez Moreno, R.	2011	Innovación social como elemento clave para la formulación de políticas públicas inclusivas.
OECD	2014, 2024	Estudios globales sobre gobernanza, integridad y mecanismos de auditoría en instituciones públicas.
Parada, J. J.	2018	Industrialización y gobernanza en América Latina como contexto histórico de políticas públicas.
Porta, L. & Silva, M.	2003	Metodología del análisis de contenido en investigación cualitativa.
Rose-Ackerman, S.	2021	Efectos de la corrupción en el contexto de la pandemia COVID-19 sobre la legitimidad gubernamental.
Rosales, V. M., Jiménez, P. L. & Rosas Ferrusca, F. J.	2019	Análisis comparativo de modelos de gobernanza urbana en Toluca Smart City.
Salazar Vargas, C.	2009	Modelo tripartito de análisis de políticas públicas: sistemas político, administrativo y social.
Stivers, C. et al.	2023	Debate sobre equidad y justicia social en la administración pública contemporánea.
Svara, J. H.	2021	Principios éticos para administradores públicos en gobiernos y organizaciones sin ánimo de lucro.
van Noordt, C., Medaglia, R. & Tangi, L.	2025	Estrategias nacionales en Europa para gobiernos habilitados por inteligencia artificial.
Varela, E.	2015	Nuevos roles de gobiernos locales en políticas públicas y competitividad global.
de Vries, M.	2013	Desafíos de la buena gobernanza en contextos de reforma e innovación institucional.
Zawacki-Richter, O., Bozkurt, A., Alturki, U. & Aldraiweesh, A.	2018	Aplicación del análisis de contenido a la investigación educativa y de políticas públicas.

RESULTADOS

Análisis del estado del arte

Gobernabilidad y gobernanza

El concepto de gobernabilidad se refiere a la capacidad de un gobierno para ejercer autoridad y lograr que sus decisiones sean acatadas legítimamente, manteniendo la eficacia y estabilidad del sistema político. Por su parte, gobernanza alude al proceso de dirigir y coordinar actores, recursos e instituciones para la formulación e implementación de políticas públicas.

Desde entonces, los enfoques han evolucionado hacia nociones más amplias de gobernanza. En la literatura contemporánea, gobernanza se emplea de manera amplia para abarcar diversos modos de gobierno y coordinación,

desde redes de políticas públicas y asociaciones público-privadas hasta la gestión colaborativa entre Estado, sector privado y sociedad civil. De hecho, “el concepto de gobernanza aún carece de una interpretación unificada”, abarcando significados que van desde la coordinación de sectores económicos hasta la colaboración entre organizaciones públicas y privadas (Farazmand, 2022, p. 697). Esto refleja la complejidad del término: gobernanza no es sinónimo de gobierno, sino un marco más amplio que incluye actores no estatales en la toma de decisiones (Farazmand, 2022).

En suma, gobernabilidad alude a la calidad de la estructura política para gobernar efectivamente con legitimidad, mientras gobernanza describe los procesos e interacciones mediante los cuales se ejerce ese gobierno. Michel Foucault (1991) introdujo una perspectiva histórica al señalar que el “arte de gobernar” moderno ya no consiste solo en mandar sobre un territorio, sino en conducir la conducta de poblaciones a través de un conjunto complejo de instituciones, análisis, reflexiones, cálculos y tácticas. Desde esta óptica, la gobernanza implica técnicas de gobierno (gubernamentalidad) que tienen por objeto a la población y se sustentan en saberes como la economía política y en dispositivos de seguridad (Foucault, 1991).

Esto sugiere que el ejercicio del poder en la gobernanza moderna se dispersa en múltiples niveles y actores, y no recae exclusivamente en la autoridad jerárquica del Estado. En términos formales, existen componentes institucionales que fortalecen la gobernabilidad, tales como una burocracia eficaz, una administración pública profesional y una gestión pública orientada a resultados.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) define la gobernanza pública como “la optimización de los procesos y arreglos institucionales mediante los cuales el gobierno desarrolla, implementa y entrega políticas, programas y servicios en beneficio de la sociedad, asegurando que los mecanismos de conducción del ciclo de políticas (formulación, implementación, monitoreo y evaluación) operen de forma efectiva, eficiente y económica, apuntalados por principios generales como el Estado de derecho, la transparencia, la integridad y la rendición de cuentas” (OECD, 2014, p. 13). Esta definición enfatiza que los principios de integridad, transparencia y accountability son transversales a todo el proceso de gobierno. En otras palabras, una buena gobernanza implica no solo capacidad de decisión, sino también legitimidad democrática, apertura y control ciudadano.

Innovaciones democráticas y gobernanza participativa

En las últimas décadas, han surgido nuevas instancias de participación ciudadana más allá de la democracia representativa tradicional, lo que se ha denominado “innovaciones democráticas” (Asenbaum, 2022). Entre ellas se destaca la gobernanza participativa, entendida como procesos y estructuras de decisión pública que involucran a actores usualmente excluidos de la toma de decisiones (Portal Martínez, 2016).

Este tipo de gobernanza abre canales para que la sociedad civil, las comunidades locales y otros grupos influyan en las políticas que les afectan, complementando los mecanismos electorales formales. La gobernanza participativa supone un cambio de paradigma: de un gobierno unidireccional hacia una gobernanza en red, donde múltiples partes interesadas deliberan y colaboran. Svava (2021) señala que, para los administradores públicos contemporáneos, entender y fomentar la participación ciudadana responsable es parte de sus deberes éticos, ya que fortalece la legitimidad de las decisiones públicas.

A través de este enfoque, el Estado actúa más como facilitador y coordinador, integrando el conocimiento y las preferencias de la ciudadanía en la gestión pública. Un ejemplo de innovación participativa son los presupuestos participativos y las consultas públicas en línea, que amplían la voz ciudadana en decisiones presupuestales y normativas respectivamente (Bussu et al., 2022; Schugurensky & Mook, 2024). Estas prácticas, ya frecuentes en distintos gobiernos locales, reflejan una tendencia hacia mayor co-creación de políticas con la sociedad. No obstante, implican desafíos de implementación, como asegurar la inclusión de poblaciones típicamente marginadas y traducir las aportaciones ciudadanas en políticas efectivas.

Estudios recientes sobre justicia social en la administración pública advierten que la mera apertura participativa no garantiza resultados más justos si no se abordan desigualdades estructurales: “la equidad social se enfoca en asegurar igualdad de oportunidades, mientras que la justicia social apunta a transformar los sistemas y estructuras de opresión que generan desigualdad” (Stivers et al., 2023, p. 231). Esto implica que las innovaciones participativas deben ir acompañadas de un compromiso con la justicia social, de modo que las voces tradicionalmente excluidas (minorías étnicas, mujeres, sectores empobrecidos) realmente incidan en las decisiones y se corrijan inequidades históricas. Integrar la perspectiva de justicia social significa que la participación ciudadana no solo busca mejorar

la eficiencia o la aceptación de las políticas, sino también desafiar y reformar aquellas condiciones que perpetúan la injusticia (Stivers et al., 2023).

Estructuras institucionales y gobernanza corporativa pública

El término “gobernanza corporativa” aplicado al sector público hace referencia a los procesos directivos y de control de las instituciones y órganos públicos de un Estado (Ismail et al., 2023). Esto incluye las reglas, prácticas y estructuras mediante las cuales se dirige y supervisa una organización pública, buscando garantizar integridad, eficacia y rendición de cuentas en su gestión (Wendry et al., 2023).

Aguilar Villanueva (2015) distingue dos niveles complementarios de gobernanza en el ámbito estatal: (1) la gobernanza del sector público en su conjunto (o gobernanza de la administración pública), entendida como “el proceso mediante el cual el gobierno dirige o gobierna el sector público o el sistema administrativo en su totalidad” (p. 20); y (2) la gobernanza corporativa pública, que se refiere al proceso mediante el cual el gobierno dirige sus organizaciones específicas (ministerios, agencias, empresas estatales), aplicando principios de dirección estratégica, control interno y transparencia propios de la gestión corporativa.

En el contexto colombiano, por ejemplo, la estructura del Estado abarca niveles múltiples (nacional, departamental, municipal, etc.) y organismos diversos (ministerios, establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales del Estado, sociedades de economía mixta con participación estatal mayoritaria, entre otros), tal como lo define la Ley 80 de 1993 (Congreso de Colombia, 1993). Cada entidad pública debe ser gobernada corporativamente de manera que sus procesos internos (planeación, gestión financiera, manejo de personal, sistemas de control) respondan a los principios de buena administración y servicio al interés público.

Se reconocen varios elementos clave para una gobernanza pública adecuada, entre ellos: la planificación estratégica, la gestión eficiente de recursos, sólidos sistemas de control interno, la promoción de la ética e integridad en la institución, la gestión de riesgos, la evaluación mediante indicadores de desempeño, la transparencia en las operaciones y la rendición de cuentas a la ciudadanía (Canto Chac, 2008). Estos componentes buscan asegurar que las entidades públicas actúen con probidad y orientadas al resultado, fortaleciendo la confianza pública.

De hecho, la OECD ha enfatizado que principios como transparencia, integridad y accountability son pilares de la gobernanza institucional. La integridad en particular se ha convertido en un indicador central: organismos internacionales miden cuán robustos son los marcos de integridad en las instituciones (por ejemplo, existencia de códigos de ética, declaraciones de conflictos de interés, protección al denunciante o whistleblower, etc.) como forma de evaluar la calidad de la gobernanza corporativa pública (OECD, 2024).

Una buena gobernanza institucional también requiere equilibrar la flexibilidad gerencial con el control democrático. La experiencia muestra que dotar de mayor autonomía de gestión a agencias públicas puede mejorar la eficiencia, pero simultáneamente se deben reforzar los mecanismos de supervisión y participación para evitar desviaciones. En este sentido, la integridad institucional es tanto o más importante que la capacidad técnica. Las organizaciones públicas necesitan “infraestructuras éticas” sólidas: códigos de conducta, comités de ética, sistemas de denuncias y, sobre todo, líderes que modelen comportamientos honestos. Solo así la discrecionalidad gerencial puede ejercerse sin caer en arbitrariedades ni corrupción.

Ética pública y responsabilidad administrativa

La ética en el ámbito público cobra una relevancia extraordinaria, pues se relaciona con la confianza ciudadana y la legitimidad del Estado. Etimológicamente, *ética* proviene del griego *éthos* (carácter, modo de ser) y se vincula a la idea de conducta moral. En la administración pública, la ética sirve de guía para que los servidores públicos actúen conforme al interés general, la honestidad y la justicia, más allá de lo que exige la ley (Khanal et al., 2022).

Como apuntó Immanuel Kant (1909), existe una diferencia fundamental entre los imperativos morales y otros imperativos: *no todo lo legal es ético*, y no todas las obligaciones hacia una persona se traducen en deberes morales auténticos. Kant sostenía que solo el imperativo categórico (mandato moral incondicional dictado por la razón) constituye una verdadera ley ética, en contraste con imperativos hipotéticos (condicionados por deseos o fines particulares). En consecuencia, en el servicio público no basta con cumplir la ley al pie de la letra; se requiere juicio moral para actuar rectamente en situaciones donde las normas pueden ser ambiguas o insuficientes.

La ética pública moderna enfatiza tanto las responsabilidades individuales de los funcionarios como las responsabilidades institucionales de las organizaciones gubernamentales. James S. Bowman y Jonathan West, en su obra *Public Service Ethics: Individual and Institutional Responsibilities*, subrayan que el comportamiento ético en el servicio público “*exige mucho más que simplemente seguir las reglas*” y que la ética debe situarse en el centro de una gobernanza efectiva y democrática (Bowman & West, 2021). Esto significa que los servidores públicos, además de respetar la legalidad, deben cultivar virtudes como la honestidad, la integridad, la prudencia y la imparcialidad. Al mismo tiempo, las instituciones necesitan estructuras que promuevan y refuercen esos comportamientos: códigos de ética claros, capacitación continua, liderazgos comprometidos y sistemas de control y sanción de conductas antiéticas.

Una contribución valiosa en este campo es la de Svava (2021), quien ofrece un “ethics primer” para administradores públicos, orientado a alinear los valores personales del funcionario con las normas éticas del servicio público, propone el modelo del “triángulo ético”, que equilibra tres enfoques: las virtudes personales (ética de la virtud), los principios y obligaciones (ética deontológica) y la búsqueda de buenos resultados para la sociedad (ética consecuencialista).

Este marco “*destaca la virtud, los principios y la promoción de buenos resultados*”, proporcionando a los servidores un criterio multifacético para la toma de decisiones éticas (Svava, 2021). De esta manera, un administrador público debe preguntarse ante una decisión: ¿es coherente con las virtudes y carácter que debe tener un servidor público ejemplar? ¿Respetar los principios y deberes legales y profesionales? ¿Conduce a resultados beneficiosos para el interés público? Solo cuando se consideran las tres perspectivas, la actuación podrá considerarse ética de forma integral.

Otro aspecto crucial es la responsabilidad profesional y los códigos de ética. Svava (2021) y Bowman y West (2021) coinciden en que los códigos de ética (como el Código de Ética de la American Society for Public Administration – ASPA, o el de la International City/County Management Association – ICMA) sirven como guías de conducta y reflejan valores clave: servir al interés público, respeto a la Constitución y la ley, compromiso con la democracia, integridad, compasión, trato justo e igualdad, rendición de cuentas, etc. Sin embargo, ambos textos enfatizan que los códigos deben traducirse en acción: es decir, la ética se demuestra en las decisiones cotidianas, muchas veces ante dilemas donde chocan valores. Por ejemplo, cómo balancear la eficiencia con la equidad, la obediencia debida con la conciencia moral individual, o la transparencia con la confidencialidad cuando ambas son importantes.

En la práctica administrativa, los dilemas éticos abundan. Un servidor puede enfrentar presiones para falsear indicadores (p.ej., “maquillar” resultados para cumplir metas), o ser testigo de una malversación de fondos. Aquí surge la figura del whistleblower o denunciante de irregularidades: personas que, guiadas por principios éticos, se atreven a reportar actos de corrupción o fraude en sus instituciones. Bowman y West (2021) documentan casos de *whistleblowers* y la importancia de protegerlos para fomentar una cultura de transparencia. Insisten en que las agencias públicas establezcan canales seguros de denuncia y que los líderes no repriman al mensajero, sino que corrijan la falta señalada. La ética institucional requiere sistemas que premien la honestidad y la valentía moral, y sancionen la corrupción.

En síntesis, la ética pública contemporánea demanda competencia moral individual y sistemas organizacionales íntegros. La “*maestría en la ética personal es necesaria pero no suficiente*”, puesto que “*la conducta individual se ve afectada por el entorno institucional en que ocurre*” (Bowman & West, 2021). Por ello, además de funcionarios probos, necesitamos instituciones con infraestructura ética sólida. Solo la conjunción de ambos niveles –individuo e institución– garantiza un comportamiento ético sostenido en el sector público.

Equidad, eficiencia y justicia en las políticas públicas

Tradicionalmente, la administración pública ha debido equilibrar valores a veces en tensión, como la eficiencia económica versus la equidad social. En la segunda mitad del siglo XX, especialmente bajo influjo de la Nueva Gestión Pública, se privilegió a menudo una mentalidad gerencial enfocada en resultados cuantificables, costo-beneficio y eficiencia.

Berman (2022) analiza esta transformación en *Thinking Like an Economist: How Efficiency Replaced Equality in U.S. Public Policy*, mostrando cómo un “estilo de razonamiento económico” se volvió dominante en la formulación de políticas públicas en Estados Unidos, desplazando preocupaciones por la igualdad. Berman explica que este estilo

económico de razonamiento enfatiza valores de eficiencia, incentivos de mercado y competencia, y fue adoptado ampliamente no solo por economistas, sino por profesionales de políticas públicas en general durante las últimas décadas del siglo XX.

Como resultado, muchas decisiones de política pasaron a justificarse casi exclusivamente en términos de maximización de eficiencia o crecimiento económico, dejando en segundo plano criterios de justicia distributiva o de derechos. Una de las consecuencias de este giro fue que la igualdad (por ejemplo, reducir brechas sociales, asegurar derechos universales) perdió centralidad frente a la eficiencia (lograr metas al menor costo posible). Se evidencia, cómo en políticas ambientales se pasó de un enfoque moral que estigmatizaba a los contaminadores a uno que concibe la contaminación como una “externalidad” a ser internalizada vía precios o mercados de carbono.

Si bien buscar eficiencia no es objetable en sí, el problema surge cuando se convierte en el criterio predominante y casi excluyente, ya que políticas muy eficientes en términos de costo pueden simultáneamente ser inequitativas o insensibles a necesidades de grupos vulnerables. En la actualidad, existe un reconocimiento creciente de que eficiencia y equidad deben conciliarse en el diseño de políticas. Los estrategas de políticas públicas comienzan a reivindicar que la efectividad gubernamental no puede medirse solo en términos económicos, sino también en impactos sociales.

Esto sugiere que podría estar gestándose un cambio de prioridades, o al menos una mayor conciencia de los costos sociales de la obsesión por la eficiencia. En el campo de la administración pública como disciplina, desde la década de 1970 se introdujo el valor de la equidad social como pilar normativo (Park, 2022).

La equidad social implicaba que las agencias públicas debían preocuparse por tratar desigualdades existentes y asegurar condiciones de acceso igualitario a los servicios públicos. En años más recientes, un grupo prominente de académicos ha planteado ir “más allá de la equidad” y hablar explícitamente de justicia social en la gestión pública. La diferencia es sutil pero importante: la equidad típicamente se refiere a distribuir recursos y oportunidades de manera proporcional a las necesidades (dar más a quien necesita más) dentro del marco existente, mientras que la justicia social implica transformar las estructuras que producen esas necesidades desiguales en primer lugar.

Stivers et al. (2023) argumentan que la administración pública no debe limitarse a mitigar desigualdades, sino también “abordar los sistemas y estructuras de opresión subyacentes que contribuyen a la inequidad y la injusticia” (p. 232). Por ejemplo, una política de equidad en educación podría asignar más fondos a escuelas en zonas pobres (lo cual es positivo), pero una aproximación de justicia social examinaría por qué existen escuelas tan desiguales (segregación residencial, financiamiento local por impuestos de propiedad, etc.) y propondría reformas estructurales para corregir esas causas. Incorporar la justicia social como principio implica que los administradores públicos asuman un rol más proactivo en la promoción de cambios sociales.

Esto puede significar apoyar la participación comunitaria en la coproducción de servicios, implementar análisis de impacto distributivo de las políticas (¿a quién benefician o perjudican?), y abogar por reformas legales cuando las reglas vigentes perpetúan inequidades. También conlleva reflexionar sobre diversidad e inclusión dentro de las propias organizaciones públicas: ¿los gobiernos están incorporando voces diversas en su fuerza laboral y liderazgo? ¿Están los programas públicos llegando efectivamente a todos los grupos demográficos, o hay barreras implícitas para minorías, mujeres, personas con discapacidad, etc.?

La justicia social en la administración pública requiere una mirada introspectiva y transformadora. En síntesis, el estado del arte en este tema nos muestra tensiones pero también convergencias: tras décadas de tecnocracia económica, se revaloriza la equidad y la justicia. La eficiencia sigue siendo un objetivo importante (los recursos siempre serán escasos), pero hoy se entiende que una política pública verdaderamente eficaz debe ser socialmente justa.

La obsesión exclusiva por la eficiencia conduce a políticas “óptimas” en costo pero deficientes en humanidad; por ello, está resurgiendo la idea de que el éxito gubernamental debe medirse en función del bienestar equitativo de la ciudadanía, no solo del PIB o las estadísticas macroeconómicas, garantizar igualdad de oportunidades ya no basta: la administración pública del siglo XXI tiene la tarea ética de contribuir a dismantelar la injusticia allí donde anide, avanzando así de la equidad hacia la auténtica justicia social.

Integridad, corrupción y confianza ciudadana

La corrupción es uno de los mayores obstáculos para la buena gobernanza, pues mina la confianza ciudadana, profundiza la desigualdad y puede debilitar la democracia misma. Rose-Ackerman (2021) analizó el impacto de la pandemia de COVID-19 en los riesgos de corrupción, aportando un ejemplo claro de cómo las crisis pueden exacerbar conductas corruptas.

La respuesta urgente al coronavirus obligó a movilizar fondos públicos a gran escala y con rapidez, a la vez que concentró discrecionalidad en funcionarios para asignar recursos médicos y económicos en un contexto de supervisión laxa. Según Rose-Ackerman, “la pandemia del coronavirus ha generado incentivos para la corrupción, el fraude y la auto-dealing” debido a tres características del contexto: (1) competencia feroz por recursos esenciales en la emergencia; (2) gasto público masivo y acelerado creando oportunidades de rent-seeking y corrupción; y (3) amplio margen de decisión para políticos, burócratas y profesionales de salud en la asignación de recursos, combinado con falta de transparencia y débil fiscalización (2021, p. 16-17)

En consecuencia, se detectaron casos de sobrepagos en compras de emergencia, contratos adjudicados a empresas favorecidas sin suficiente control o incluso desvío de ayudas. Rose-Ackerman (2021) advierte que tolerar estas prácticas no solo enriquece ilícitamente a algunos a costa del erario, sino que “la tolerancia a la malversación será a expensas de la legitimidad gubernamental a largo plazo” y perjudicará especialmente a los más vulnerable.

Ni siquiera en situaciones de crisis debe relajarse la lucha contra la corrupción: la premura por salvar vidas y reactivar la economía no justifica socavar las instituciones de integridad, pues hacerlo conlleva un daño duradero a la confianza pública. Las lecciones de la pandemia reafirman la importancia de contar con sistemas de integridad robustos en todo momento, que puedan resistir presiones extraordinarias.

Sin embargo, la OECD señala que “si bien los marcos son cada vez más completos y sofisticados, la implementación de algunos de sus elementos sigue siendo inadecuada” (OECD, 2024, p. 10). En promedio, los países cumplen un 61 % de los criterios normativos estándares en materia de integridad, pero solo alcanzan un 44 % de implementación efectiva, evidenciando una “brecha de implementación” de 17 puntos porcentuales (OECD, 2024, pp. 12-13).

En otras palabras, muchas leyes y reglas existen en el papel, pero no se traducen plenamente en prácticas. Por ejemplo, la mayoría de los países de la OECD tienen regulaciones para que los funcionarios eviten conflictos de interés, pero en promedio solo han implementado el 40 % de las prácticas recomendadas en esta área, y rara vez se imponen sanciones por incumplimiento (OECD, 2024, p. 13). Del mismo modo, aunque casi todos exigen alguna forma de gestión de riesgos y control interno, pocos realizan evaluaciones de riesgo de corrupción de manera sistemática

Otro hallazgo preocupante de la OECD es que muchos gobiernos no recopilan ni monitorean datos suficientes sobre la implementación de sus políticas de integridad. Por ejemplo, 60 % de los países no monitorea el cumplimiento de sus estrategias anticorrupción de forma periódica, y la mayoría no lleva registro del seguimiento a auditorías internas o del destino laboral de ex-funcionarios sujetos a cooling-off (restricciones pos-empleo)

La corrupción tiene además implicaciones directas en la gobernabilidad democrática. La Corporación Latinobarómetro, en su Informe 2023 “La recesión democrática de América Latina”, documenta el grave desgaste de la confianza en las democracias de la región, en parte atribuido a escándalos de corrupción y mal desempeño gubernamental. Tras analizar encuestas en 18 países, la Corporación Latinobarómetro señala que “la recesión democrática se expresa en el bajo apoyo que tiene la democracia, el aumento de la indiferencia al tipo de régimen democrático o autoritario y la preferencia... a favor del autoritarismo, así como el desplome del desempeño de los gobiernos y de la imagen de los partidos políticos” (Corporación Latinobarómetro, 2023, p. 3).

En varios países latinoamericanos, la democracia se encuentra en estado crítico y algunos han involucionado hacia regímenes híbridos o abiertamente autoritarios. El informe destaca factores como la debilidad de las élites políticas (ejemplificada en que 21 presidentes latinoamericanos desde 1990 han sido condenados por corrupción y al menos 20 no terminaron su mandato), el aumento de líderes personalistas que socavan instituciones, y la satisfacción decreciente con la democracia debido a la percepción de ineficacia y corrupción gubernamental.

La pandemia de COVID-19, de nuevo, jugó un rol acelerador al profundizar el malestar socioeconómico y exponer

fallas estatales. El resultado es un caldo de cultivo para el populismo y la tentación autoritaria, ya que sectores de la ciudadanía, desencantados con la corrupción y la inseguridad, apoyan soluciones de mano dura o líderes antisistema. La Corporación Latinobarómetro (2023) concluye que la región enfrenta una “recesión democrática” en la que la legitimidad de la democracia ha caído peligrosamente. Esto refuerza el argumento de que la integridad y buen gobierno no son elementos accesorios, sino condiciones necesarias para la estabilidad democrática. Cuando la gente percibe que las instituciones son corruptas o incapaces de mejorar sus vidas, la adhesión a la democracia se erosiona y aparecen quienes prefieren “un gobierno autoritario si resuelve los problemas” –un fenómeno que el propio informe registra en aumento. En síntesis, los estudios recientes convergen en que la integridad es el antídoto contra la corrosión de la confianza pública. La corrupción no solo desperdicia recursos y viola la ley, sino que erosiona la relación entre gobernantes y gobernados, alimentando el cinismo y la apatía o el apoyo a alternativas antidemocráticas.

Por tanto, el fortalecimiento de la ética pública, los marcos anticorrupción y la transparencia no es únicamente un imperativo legal o moral, sino también una estrategia de supervivencia de la democracia. Los gobiernos deben cerrar la brecha entre sus promesas normativas y la realidad de la implementación. Esto implica invertir en instituciones de control, apoyar a la sociedad civil y prensa libre en su rol vigilante, y castigar efectivamente los actos corruptos sin importar cuán alto llegue la cadena de mando. Solo así se podrá recuperar la confianza de la ciudadanía en que el Estado actúa realmente en beneficio del interés público.

Tecnología, inteligencia artificial y modelos de gobernanza

El vertiginoso avance tecnológico también está redefiniendo las prácticas de la administración pública y planteando nuevos retos de gobernanza. En Europa y el mundo, muchos gobiernos han adoptado estrategias nacionales de Inteligencia Artificial (IA) para aprovechar estas tecnologías en la gestión pública, a la par que buscan mitigar sus riesgos. van Noordt et al. (2025) analizaron iniciativas de política para gobiernos habilitados con IA en Europa, encontrando que la mayoría de los países enfatizan en sus estrategias la necesidad de una IA ética y confiable en el sector público. Por ejemplo, “la estrategia irlandesa destaca que los servicios gubernamentales con IA deben contar con arreglos adecuados para garantizar la responsabilidad y trazabilidad” (van Noordt et al., 2025, p. 240).

De manera similar, muchas estrategias europeas subrayan principios como la transparencia de los algoritmos, la seguridad de los datos y el respeto a la privacidad. Esto refleja un consenso emergente: para adoptar IA en la administración, el gobierno debe liderar con el ejemplo en uso ético de la tecnología, asegurando que algoritmos y sistemas automáticos no reproduzcan sesgos injustos ni tomen decisiones opacas que socaven derechos ciudadanos.

No obstante, en otros países las estrategias son más incipientes o carecen de directrices claras para la administración pública. Un desafío señalado es el posible conflicto de roles: el gobierno es a la vez regulador de la IA en la sociedad y usuario de la IA en sus propias operaciones (van Noordt & Misuraca, 2022). Esto puede generar tensiones, por lo que algunos estados se están enfocando primero en “poner la casa en orden” dotándose de códigos éticos internos, capacitación de sus funcionarios en IA, y proyectos piloto con evaluación de impacto antes de escalar su uso. Más allá de la IA, la transformación digital en general ha dado lugar al concepto de gobierno digital o Gobierno 4.0, caracterizado por la utilización de big data, plataformas electrónicas, servicios en línea y, más recientemente, tecnologías como blockchain.

Estas herramientas prometen aumentar la eficiencia y accesibilidad de los servicios públicos, pero también implican reconsiderar modelos de gobernanza. Por ejemplo, la adopción de plataformas digitales para trámites y participación (como portales de quejas, consultas ciudadanas en redes sociales, etc.) redistribuye poder en cierta medida hacia la ciudadanía, que tiene más información y canales para incidir. Sin embargo, también se requieren marcos para gobernar estas plataformas, evitando brechas digitales (que ciertos grupos queden excluidos por falta de acceso o habilidades) y previniendo usos maliciosos (desinformación, manipulación de bots en consultas públicas, etc.). En el ámbito urbano, la noción de “Ciudad Inteligente” (Smart City) ejemplifica la integración de tecnología y gobernanza.

Ciudades inteligentes utilizan sensores, sistemas interconectados y análisis de datos para gestionar el tránsito, la seguridad, el medio ambiente y otros servicios urbanos de forma más eficiente. Pero una smart city no es solo un proyecto tecnológico; implica coordinar actores diversos –gobierno local, empresas tecnológicas, universidades, comunidades– bajo nuevas formas de gobernanza colaborativa. Rosales et al. (2019), estudiaron el caso de Toluca

Smart City en México, discutiendo los actores involucrados y los modelos de gobernanza empleados en este proyecto urbano. Identificaron que para implementar iniciativas inteligentes (como iluminación pública automatizada, monitoreo ambiental en tiempo real, apps cívicas, etc.), fue crucial establecer alianzas público-privadas efectivas, así como mecanismos de participación ciudadana para legitimar los cambios en el espacio público (Rosales, et al, 2019).

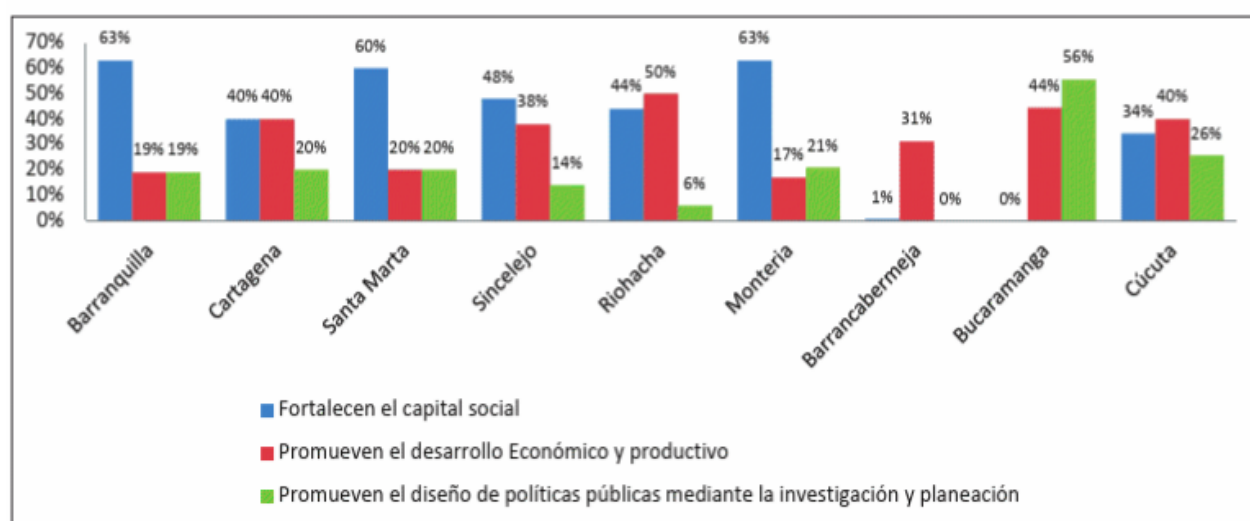
Análisis documental

La gobernanza participativa a menudo se presenta como impulsada por la búsqueda de resolver los déficits de legitimidad que surgen debido a la disminución de la participación ciudadana en la democracia electoral tradicional. Se identifica que las autoridades establecen parámetros que ayuden a encontrar soluciones a problemas de política apremiantes en un contexto de una lógica cada vez más contradictoria. Esto es especialmente pertinente frente a intereses grupales fragmentados y en el contexto de fuertes lazos de partidos y grupos de interés, en los que el apoyo público a las decisiones políticas, o, al menos, la ausencia de resistencia a estas decisiones, es una fuente crucial de apoyo efectivo a la gobernanza.

Además, supone que los ejercicios dentro de la política pública se han convertido en parte de una práctica profesional impulsada por actores administrativos. Dentro del análisis que ha presentado Parada (2018), se dan tres objetivos que tienen las organizaciones al desarrollo social, en este estudio, 9 municipios. Colombia, al ser un Estado social de derecho, ha descentralizado sus decisiones, otorgando autonomía en materia tributaria y de inversión.

Figura 1.

Contribución de las organizaciones al desarrollo social



Fuente: Foro “Ciudad-Territorio”, Diamante Caribe y Santanderes (2014).

Con esta figura se puede ver la disparidad de necesidades en cada municipio de regiones como el Caribe y Santanderes, así como orientaciones y prioridades que se tienen en cada uno de los escenarios, lo cual muestra que no hay unicidad de criterios entre los gobernantes de cada uno de ellos. Se realiza la selección de estas dos grandes regiones, por representar un porcentaje significativo en la promoción del diseño de políticas públicas.

Se analiza la información recolectada, la cual determina que en los años 2018 y lo corrido del 2019 se han presentado muchos casos con mayor frecuencia de faltas a la gobernabilidad. De acuerdo con el Informe de la Corporación Latinobarómetro (2018), la baja aprobación de gobierno en América Latina es un buen indicador del declive de la democracia.

La siguiente figura da respuesta a la pregunta: ¿Usted aprueba o no aprueba la gestión del gobierno que encabeza el presidente? Los datos tienen una valoración entre 0 y 100 puntos.

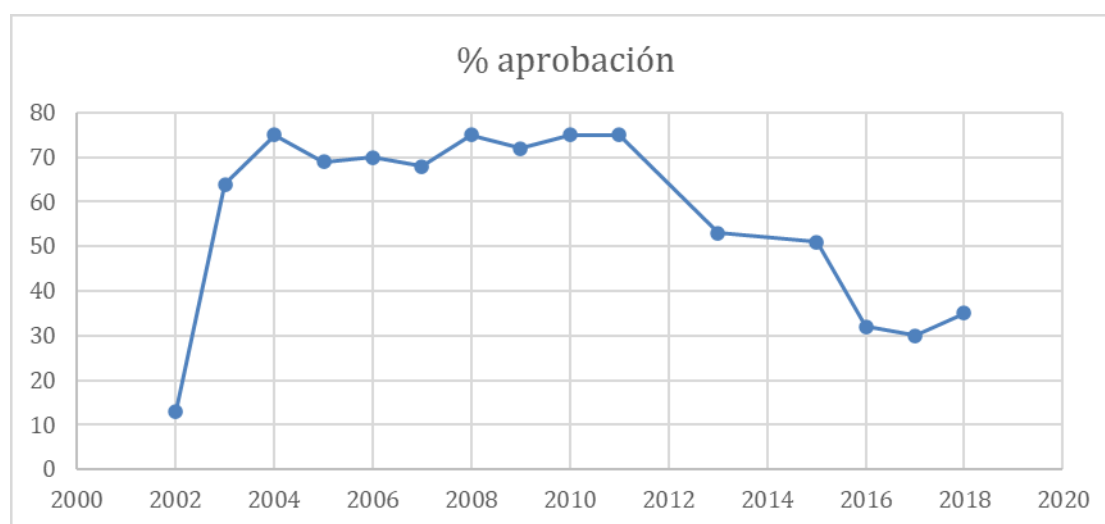
Figura 2.
Informe aprobación de gobierno

APROBACIÓN DE GOBIERNO TOTALES POR PAÍS 2002 – 2018																
<i>P. ¿Usted aprueba o no aprueba la gestión del gobierno que encabeza el presidente (nombre)...?</i> <i>Aquí: 'Aprueba'.</i>																
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2013	2015	2016	2017	2018	
Argentina	14	86	73	71	73	52	34	25	40	57	43	42	40	36	23	
Bolivia	42	24	48	60	54	60	53	57	46	41	55	71	52	57	47	
Brasil	34	62	53	47	62	58	79	84	86	67	56	29	22	6	6	
Colombia	13	64	75	69	70	68	75	72	75	75	53	51	32	30	35	
Costa Rica	52	37	50	32	56	55	45	75	53	48	22	36	30	50	53	
Chile	50	54	64	66	67	55	59	85	55	28	29	49	28	33	45	
Ecuador	30	27	20	24	23	74	66	59	58	64	73	50	40	66	46	
El Salvador	35	48	57	58	48	54	51	83	71	63	66	37	33	17	22	
Guatemala	12	15	36	44	45	28	46	52	47	43	47	38	56	38	25	
Honduras	57	52	44	39	57	56	35	-	51	52	32	62	47	47	41	
México	47	46	41	41	60	60	58	52	59	59	46	35	25	20	18	
Nicaragua	84	32	30	32	23	54	32	37	58	50	60	60	69	67	23	
Panamá	23	14	20	39	57	37	41	80	59	62	43	62	33	22	25	
Paraguay	5	8	57	39	33	17	86	69	55	49	30	26	29	21	23	
Perú	23	10	8	16	57	29	14	26	30	52	39	24	19	30	28	
R. Dominicana			21	62	61	46	50	47	45	36	74	82	76	52	53	
Uruguay	30	16	12	72	63	61	61	74	75	63	61	72	43	41	41	
Venezuela	51	35	43	65	65	61	48	45	47	49	47	30	20	32	24	

Fuente: Corporación Latinobarómetro, 2018, p.46.

En la tabla anterior se extrae el dato de Colombia y la variación está reflejada en la siguiente figura:

Figura 3.
Porcentaje de aprobación



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Corporación Latinobarómetro 2018.

De la anterior figura se puede analizar que, si bien se sabe que el periodo comprendido entre 2002 y 2010 estuvo como presidente Álvaro Uribe Vélez y que desde el 2010 hasta 2018 estuvo Juan Manuel Santos, la credibilidad de ambos se puede diferenciar claramente, puesto que los promedios obtenidos quedarían así: Álvaro Uribe Vélez: 64,55 % y Juan Manuel Santos: 48,2 % de credibilidad en una escala de 1 a 100.

Las políticas públicas facilitan la realización de acuerdos que se acomodan a los compromisos adquiridos en campaña, generando un pacto para que el que gane cumpla con lo acordado. La gobernanza participativa se expande principalmente en contextos de confrontación caracterizados por problemas de gobernabilidad. En las democracias establecidas, los mecanismos de gobernanza participativa aparecen “más como técnicas de gestión y comunicación que como instrumentos efectivos de democratización del proceso de toma de decisiones”.

DISCUSIÓN

El panorama actual de la administración pública y la gobernanza muestra un campo dinámico, rico en transformaciones y nuevos desafíos. En este “estado del arte” se han revisado diversos ejes temáticos que convergen en la pregunta central: ¿cómo lograr una gobernanza democrática eficaz, íntegra y justa en el contexto contemporáneo? Varias conclusiones emergen de la literatura y tendencias recientes. En primer lugar, la distinción entre gobernabilidad (capacidad y estabilidad del gobierno) y gobernanza (procesos colaborativos de toma de decisiones) es fundamental (Avalle, 2023).

Un Estado moderno debe ser gobernable —con instituciones fuertes y legítimas— a la vez que adopta modos de gobernanza abiertos y flexibles que incluyan a la sociedad civil y otros actores. La proliferación de mecanismos de gobernanza participativa sugiere que la democracia del siglo XXI será cada vez más interactiva; las autoridades ya no detentan el monopolio de las soluciones, sino que diseñan políticas con la ciudadanía. Esto puede revitalizar la democracia, pero requiere compromiso real con la inclusión y la justicia social para no reproducir en la participación las mismas desigualdades de siempre.

En segundo lugar, la ética pública ha cobrado renovada centralidad. Como afirman Bowman y West (2021), la ética no puede ser un adorno retórico, sino el núcleo de la función pública, porque de ello depende la confianza en el gobierno. Ello implica promover una cultura donde cada servidor público se pregunte constantemente “¿qué es lo correcto?” —aplicando el imperativo ético por encima de presiones o incentivos indebidos— y donde las instituciones respalden esa conducta con líderes ejemplares, reglas claras y cero tolerancias a la corrupción. La ética y la integridad son condiciones habilitantes para todo lo demás: sin ellas, incluso las mejores políticas fracasan por falta de credibilidad.

En tercer lugar, se observa una corrección de rumbo en cuanto a los valores que guían las políticas públicas. Tras décadas de predominio tecnocrático economicista, hoy se reintroducen con fuerza consideraciones de equidad y justicia (Howlett, 2023). Las desigualdades sociales ya no se ven como algo ajeno a la competencia del administrador público, sino como problemas que este debe ayudar a resolver. La administración pública se concibe cada vez más como una herramienta para promover la cohesión social, la igualdad de oportunidades y la protección de los más vulnerables, sin dejar por ello de buscar eficacia.

En otras palabras, la buena gobernanza es aquella que equilibra eficiencia con legitimidad moral. En cuarto lugar, combatir la corrupción y fortalecer la integridad no es solo un tema técnico, sino de supervivencia democrática. Los hallazgos de la Corporación Latinobarómetro (2023) confirman que donde la corrupción campea, la fe en la democracia decae. Por tanto, los gobiernos deben redoblar esfuerzos para implementar de veras (no solo en el papel) las medidas anticorrupción, cerrar brechas de implementación y rendir cuentas de sus avances.

La transparencia radical —apoyada por tecnología, pero sobre todo por voluntad política— es el mejor antiséptico contra la opacidad que alimenta la corrupción. Igualmente, la participación ciudadana en el control social (p. ej., veedurías, auditorías ciudadanas) complementa la fiscalización institucional, creando una red de vigilancia ético-democrática. Finalmente, la tecnología se perfila como factor transformador de la administración pública. Su incorporación inteligente puede ayudar a resolver problemas complejos, hacer más con menos y acercar el gobierno al ciudadano. Pero, como se discutió, también plantea dilemas éticos y requiere nuevas competencias.

CONCLUSIONES

El estado del arte sugiere que el futuro pertenecerá a aquellas administraciones que logren ser innovadoras y transparentes a la vez: que utilicen IA, datos masivos y digitalización, pero manteniendo siempre el control humano, la equidad en los algoritmos y la participación pública en las decisiones digitales. La Gobernanza Algorítmica Democrática podría ser una nueva frontera, donde la ciudadanía colabora incluso en el diseño de las soluciones tecnológicas que se aplican en las polis. En conclusión, el campo de la administración pública está evolucionando para responder a un entorno en cambio constante. Las lecciones de los autores revisados —desde Kant hasta las

investigaciones de 2025– nos invitan a reafirmar que los principios básicos (legalidad, ética, servicio público, equidad, participación) siguen siendo el cimiento, pero deben reinterpretarse y aplicarse creativamente ante fenómenos nuevos.

Gobernar hoy es más complejo que nunca: requiere navegar demandas sociales legítimas (justicia, igualdad), crisis sanitarias o ambientales inesperadas, revoluciones tecnológicas y amenazas a la democracia. Sin embargo, también contamos con más herramientas conceptuales y prácticas para enfrentarlo. La clave estará en combinar lo mejor de la tradición (valores permanentes de integridad y bien común) con lo mejor de la innovación (métodos participativos, ciencia de datos, colaboración multiactor). Solo así la gobernanza podrá ser simultáneamente eficaz y legítima, asegurando que el poder público cumpla su fin último: mejorar la vida de las personas bajo principios de justicia y honestidad.

REFERENCIAS

- Aguilar Villanueva, L. F. (2015). Gobernanza y gestión pública. México: Fondo de Cultura Económica. https://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/Aguilar_villanueva_gobernanza_y_gestionTC.pdf
- Altomonte, H., & Sánchez, R. J. (2016). Hacia una nueva gobernanza de los recursos naturales en América Latina y el Caribe. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40157/1/S1600308_es.pdf
- Asenbaum, H. (2022). Rethinking Democratic Innovations: A Look through the Kaleidoscope of Democratic Theory. *Political Studies Review*, 20(4), 680-690. <https://doi.org/10.1177/14789299211052890>
- Avalle, G. (2023). Gobernabilidad y gobernanza. Enfoques en tensión. *Estudios Políticos (Medellín)*, (66), 28-47. <https://doi.org/10.17533/udea.espo.n66a02>
- Béland, D., Campbell, A. L., & Weaver, R. K. (2022). *Policy Feedback: How Policies Shape Politics* (1.^a ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108938914>
- Berman, E. P. (2022). *Thinking Like an Economist: How Efficiency Replaced Equality in U.S. Public Policy*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9780691226606>
- Bowman, J. S., & West, J. P. (2021). *Public Service Ethics: Individual and Institutional Responsibilities* (3^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003203148>
- Bussu, S., Bua, A., Dean, R., & Smith, G. (2022). Introduction: Embedding participatory governance. *Critical Policy Studies*, 16(2), 133-145. <https://doi.org/10.1080/19460171.2022.2053179>
- Cairney, P., Keating, M., Kippin, S., & St Denny, E. (2022). *Public Policy to Reduce Inequalities across Europe: Hope Versus Reality* (1.^a ed.). Oxford University Press Oxford. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192898586.001.0001>
- Canto Chac, M. (2008). Gobernanza y participación ciudadana en las políticas públicas frente al reto del desarrollo. *Política y cultura*, (30), 9-37. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422008000200002&lng=es&tlng=es
- Castillo-Cubillos, M. (2017). El papel de la participación ciudadana en las políticas públicas, bajo el actual escenario de la gobernanza: reflexiones teóricas. *Revista CS*, (23), 157-180. <https://doi.org/10.18046/recs.i23.2281>
- Centro Latinoamericano de administración para el desarrollo - CLAD. (2008). Una Nueva Gestión Pública para América Latina. <http://www.clad.org/documentos/declaraciones/una-nueva-gestion-publica-para-america-latina>.
- Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños - CELAC. (2020). IV Reunión de ministras, ministros y altas autoridades de prevención y lucha contra la corrupción. <https://ppt-celac.sre.gob.mx/es/comunicados-especiales-e-intervenciones/declaraciones-especiales/25-declaracion-conjunta-de-la-iv-reunion-de-ministras-ministros-y-altas-autoridades-de-prevencion-y-lucha-contra-la-corrupcion>

- Congreso de Colombia. (1993). Ley 80 de 1993. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0080_1993.html
- Corporación Latinobarómetro. (2018). Informe 2018. Santiago de Chile: Corporación Latinobarómetro.
- Corporación Latinobarómetro. (2023). Informe 2023: La recesión democrática de América Latina. Santiago de Chile: Corporación Latinobarómetro.
- de Vries, M. (2013). The Challenge of Good Governance. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 18(1), 1-9. https://innovation.cc/wp-content/uploads/2013_18_1_2_de-vries_good-governance.pdf
- Farazmand, A. (Ed.). (2022). *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3>
- Foucault, M. (1991). On governmentality. The Foucault Effect: Studies in Governmental Rationality, Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf. Reprinted in G. Burchell, C. Gordon and P. Miller (eds).
- Grindle, M. S. (2004). Good Enough Governance: Poverty Reduction and Reform in Developing Countries. *Governance*, 17(4), 525–548. <https://doi.org/10.1111/j.0952-1895.2004.00256.x>
- Gutierrez Ruiz, L. (2012). Corrupción y la profesión contable. <https://leandro-gutierrez-ruiz.webnode.com.co/news/corrupcion-y-la-profesion-contable1/>
- Howlett, M. (2023). *Designing Public Policies: Principles and Instruments* (3.^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003343431>
- Ismail, M. D., Kathim, A. M., & Al-Kanani, M. M. (2023). Corporate Governance and its Impact on the Efficiency of Internal Control on Non-Profit Government Institutions: An Exploratory Study. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1), e01155. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.1155>
- Jaime, F. M., Dufour, G. A., Alessandro, M., & Amaya, P. (2013). *Introducción al análisis de políticas públicas*. Argentina - Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche. <https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/2715>
- Jones, K., Brown, J., & Bradshaw, J. (2023). *Issues in Social Policy* (1.^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003413967>
- Kant, I. (1909). *Critique of practical reason*. Huge Print Press.
- Khanal, R., Gupta, A. K., & Bhattarai, P. C. (2022). Civil servants' integrity in public sector: The case of Nepal. *Heliyon*, 8(12), e12632. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12632>
- Malishev, M. (2014). Kant: Ética del imperativo categórico. *La colmena*, 84, 9-21. <https://www.redalyc.org/pdf/4463/446344312002.pdf>
- Maor, M. (2021). Deliberate disproportionate policy response: Towards a conceptual turn. *Journal of Public Policy*, 41(1), 185-208. <https://doi.org/10.1017/S0143814X19000278>
- Martínez Moreno, R. (2011). *Políticas públicas e innovación social. Marcos conceptuales y efectos en la formulación de las políticas*. Trabajo Final/ Master Pensar y Gobernar las Sociedades Complejas/ Junio 2011, UAB. Barcelona: IGOP-UAB. <https://ictlogy.net/bibliography/reports/projects.php?idp=2714>
- Meyer, K. Z., Luiz, J. M., & Fedderke, J. W. (2025). Corruption dynamics: Integrating structure, agency and institutional logics across contexts. *International Journal of Management Reviews*, 28(1), e12403. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12403>
- Mugellini, G., Della Bella, S., Colagrossi, M., Isenring, G. L., & Killias, M. (2021). Public sector reforms and their impact on the level of corruption: A systematic review. *Campbell Systematic Reviews*, 17(2), e1173. <https://doi.org/10.1002/cl2.1173>

- OECD. (2014). Partners for Good Governance: Mapping the Role of Supreme Audit Institutions. [https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/ETH\(2014\)9/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/ETH(2014)9/en/pdf)
- OECD. (2024). Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024. París: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/anti-corruption-and-integrity-outlook-2024_968587cd-en.html
- Parada, J. J. (2018). Veblen's imperial germany and the Industrialization of latin america. *Journal of Economic Issues*, 52(3), 637-652. <https://doi.org/10.1080/00213624.2018.1495987>
- Park, S. (2022). The Construction of Social Inequity and the Role of Public Bureaucracies. *Journal of Policy Studies*, 37(4), 1-15. <https://doi.org/10.52372/jps37401>
- Peng, B. (2022). Digital leadership: State governance in the era of digital technology. *Cultures of Science*, 5(4), 210-225. <https://doi.org/10.1177/2096608321989835>
- Porta, L., & Silva, M. (2003). La investigación cualitativa: El Análisis de Contenido en la investigación educativa. *Anuario digital de investigación educativa*, (14).
- Portal Martínez, J. M. (2016). Control interno e integridad: Elementos necesarios para la gobernanza pública. *El Cotidiano*, (198), 7-13. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32546809002>
- Rosales, V. M., Jiménez, P. L., & Rosas Ferrusca, F. J. (2019). Gobernanza y políticas públicas. Toluca smart city actores y modelos de gobernanza. *Transformaciones territoriales en México y Polonia: Vulnerabilidad, resiliencia y ordenación territorial*, 607.
- Rose-Ackerman, S. (2021). Corruption and COVID-19. *EUNOMÍA. Revista En Cultura De La Legalidad*, (20), 16-36. <https://doi.org/10.20318/eunomia.2021.6061>
- Salazar Vargas, C., (2009). La evaluación y el análisis de políticas públicas. *Revista Opera*, (9), 23-51. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67515007003>
- Schugurensky, D., & Mook, L. (2024). Participatory budgeting and local development: Impacts, challenges, and prospects. *Local Development & Society*, 5(3), 433-445. <https://doi.org/10.1080/26883597.2024.2391664>
- Stivers, C., Pandey, S. K., DeHartDavis, L., Hall, J. L., Newcomer, K., Portillo, S., ... & Wright, J. (2023). Beyond social equity: Talking social justice in public administration. *Public Administration Review*, 83(2), 229-240. <https://doi.org/10.1111/puar.13620>
- Svara, J. H. (2021). *The Ethics Primer for Public Administrators in Government and Nonprofit Organizations* (2^a ed.). Jones & Bartlett Learning.
- van Noordt, C., & Misuraca, G. (2022). Artificial intelligence for the public sector: Results of landscaping the use of AI in government across the European Union. *Government Information Quarterly*, 39(3), 101714. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101714>
- van Noordt, C., Medaglia, R., & Tangi, L. (2025). Policy initiatives for Artificial Intelligence-enabled government: An analysis of national strategies in Europe. *Public Policy and Administration*, 40(2), 215-253. <https://doi.org/10.1177/09520767231198411>
- Varela, E. (2015). Nuevos roles de los gobiernos locales en la implementación de políticas públicas: Gobernabilidad territorial y competitividad global. *EURE (Santiago)*, 41(123), 213-237. <https://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612015000300009>
- Wendry, B., Nimran, U., Utami, H. N., & Afrianty, T. W. (2023). The role of good corporate governance in mediating the effect of planning, coordination, supervision, and organizational culture on firm performance and firm sustainability. *Environment, Development and Sustainability*, 25(3), 2509-2521. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02125-9>

Zawacki-Richter, O., Bozkurt, A., Alturki, U., & Aldraiweesh, A. (2018). What Research Says About MOOCs – An Explorative Content Analysis. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 19(1). <https://doi.org/10.19173/irrodl.v19i1>

FINANCIACIÓN

Ninguna.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERÉS

Ninguno.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA:

Conceptualización: Jasleidy Astrid Prada Segura.

Curación de datos: Jasleidy Astrid Prada Segura.

Análisis formal: Jasleidy Astrid Prada Segura.

Investigación: Jasleidy Astrid Prada Segura.

Metodología: Jasleidy Astrid Prada Segura.

Software: Jasleidy Astrid Prada Segura.

Supervisión: Jasleidy Astrid Prada Segura.

Validación: Jasleidy Astrid Prada Segura.

Visualización: Jasleidy Astrid Prada Segura.

Redacción – borrador original: Jasleidy Astrid Prada Segura.

Redacción – revisión y edición: Jasleidy Astrid Prada Segura.