

INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA PARA EL CUMPLIMIENTO DE **LA AGENDA 2030**

**Edmundo Esquivel Vila
Oscar Flores Gutiérrez
Ana Silvia Cori Morón
Juan Roberto Munayco Mendieta**



INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA PARA EL CUMPLIMIENTO DE **LA AGENDA 2030**

**Edmundo Esquivel Vila
Oscar Flores Gutiérrez
Ana Silvia Cori Morón
Juan Roberto Munayco Mendieta**



Conselho Editorial

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva - UNIDAVI
Prof. Dr. Astor João Schönell Júnior - IFFAR
Prof. Dr. Alan Ricardo Costa - UFRR
Prof. Dr. Allan Diêgo Rodrigues Figueiredo - UESPI
Profa. Dra. Andréia Bulaty - UNESPAR
Profa. Dra. Carla da Conceição de Lima - UFVJM
Prof. Dr. Camilo Darsie de Souza - UNISC
Profa. Dra. Clarice Caldeira Leite - UFRGS
Profa. Dra. Cecilia Decarli - UFRGS
Prof. Dr. Carlos Adriano Martins - UNICID
Prof. Dr. Christian Dennys Monteiro de Oliveira - UFCE
Profa. Dra. Dayse Marinho Martins - UFMA
Prof. Dr. Deivid Alex dos Santos - UEL
Prof. Dr. Dioni Paulo Pastorio - UFRGS
Prof. Dr. Douglas Manoel Antonio de Abreu Pestana dos Santos - FASESP
Profa. Dra. Elane da Silva Barbosa - UERN
Profa. Dra. Elen Gomes Pereira - IFBA
Profa. Dra. Francielle Benini Agne Tybusch - UFN
Prof. Dr. Francisco Odécio Sales - IFCE
Prof. Dr. Francisco Ricardo Miranda Pinto - UFCAT
Prof. Dr. Gilvan Charles Cerqueira de Araújo - UCB
Prof. Dr. Ismar Inácio dos Santos Filho - UFAL
Prof. Dr. Leonardo Bigolin Jantsch - UFSM
Profa. Dra. Liziany Müller Medeiros - UFSM
Profa. Dra. Marcela Mary José da Silva - UFRB
Prof. Dr. Mateus Henrique Köhler - UFSM
Prof. Dr. Michel Canuto de Sena - UFMS
Profa. Dra. Mônica Aparecida Bortolotti - UNICENTRO
Prof. Nilton David Vilchez Galarza - UPLA
Prof. Dr. Olavo Barreto de Souza - UEPB
Prof. Dr. Rafael Nogueira Furtado - UFABC
Prof. Dr. Roberto Araújo da Silva Vasques Rabelo - UNISANTOS
Prof. Dr. Rodrigo Toledo - USCS
Prof. Dr. Rodolfo Rodrigues de Souza - UERJ
Prof. Dr. Sidnei Renato Silveira - UFSM
Prof. Dr. Thiago Ribeiro Rafagnin - UFOB
Prof. Dr. Tomás Raúl Gómez Hernández - UCLV

Editor Chefe: Ivania Folmer

Projeto gráfico e Diagramação: Gabriel Eldereti Machado

Imagem capa: www.canva.com

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Innovación en la gestión pública para el
cumplimiento de la agenda 2030 [livro
eletrônico] / Edmundo Esquivel
Vila...[et al.]. -- Santa Maria, RS :
Arco Editores, 2025.
PDF

Outros autores: Oscar Flores Gutiérrez,
Ana Silvia Cori Morón, Juan Roberto Munayco
Mendieta.
Bibliografia.
ISBN 978-65-5417-563-0

1. Agenda 2030 para desenvolvimento sustentável
2. Educação – Pesquisa 3. Gestão pública
4. Inovação I. Vila, Edmundo Esquivel.
II. Gutiérrez, Oscar Flores. III. Morón, Ana
Silvia Cori. IV. Mendieta, Juan Roberto Munayco.

25-307309.0

CDD-370.78

Índices para catálogo sistemático:

1. Pesquisa : Educação 370.78

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

 **10.48209/978-65-5417-563-0**

*Este livro é o resultado de uma pesquisa científica em atividades de ciência e tecnologia.
O trabalho foi revisado por pares acadêmicos externo antes de ser publicado.*



CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I.....	14
ASPECTOS ESENCIALES DE LA GESTIÓN PÚBLICA.....	14
1.1. Conceptos básicos de la gestión pública.....	15
1.1.1. Objetivos de la gestión pública.....	16
1.1.2. Dimensiones de la gestión pública.....	17
1.2. Enfoques operativos de la gestión pública.....	19
1.2.1. Gestión por procesos.....	19
1.2.2. Gestión por resultados.....	20
1.2.3. Gestión de recursos humanos.....	21
1.3. Enfoques doctrinales de la gestión pública.....	22
1.3.1. Nueva gestión pública (NGP).....	23
1.3.2. Nueva gobernanza pública.....	24
1.3.3. Semejanzas y diferencias entre nueva gestión pública y nueva gobernanza pública.....	25
1.4. Instrumentos de la gestión pública: usos e importancia.....	26
1.4.1. Características de los instrumentos de la gestión pública.....	27
1.4.2. Principales instrumentos de la gestión pública.....	28
1.5. Desafíos y oportunidades en la gestión pública.....	29
1.5.1. Optimización de la gestión pública.....	31
1.5.2. Estrategias para abordar la gestión pública.....	32

CAPÍTULO II.....	34
AGENDA 2030 Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE	34
2.1. Fundamentos del desarrollo sostenible.....	35
2.1.1. Sistemas del desarrollo sostenible.....	36
2.1.2. Dimensiones del desarrollo sostenible.....	37
2.2. Pilares del desarrollo sostenible.....	39
2.2.1. Medioambiental.....	39
2.2.2. Social.....	40
2.2.3. Económico.....	41
2.3. Paradigmas del desarrollo sostenible.....	42
2.3.1. Sostenibilidad.....	43
2.3.2. Sustentabilidad.....	45
2.4. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.....	46
2.4.1. Principios de la Agenda 2030.....	47
2.4.2. Dimensiones de la Agenda 2030.....	48
2.5. Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	50
2.5.1. Objetivos de los ODM.....	50
2.5.3. Plan estratégico de la ONU para los ODM.....	51
CAPÍTULO III.....	54
GESTIÓN PÚBLICA EN EL CONTEXTO DE LA AGENDA 2030.....	54
3.1. Transformación digital en la gestión pública y los ODS.....	55
3.1.1. Tecnología digital en el cumplimiento de los ODS.....	56
3.1.2. Contribución de la tecnología a los ODS.....	57
3.2. Compromiso del Estado frente al desarrollo sostenible.....	59
3.2.1. Ejes de acción para el cumplimiento de los ODS.....	60
3.3. Gestión pública y su rol en la Agenda 2030.....	62
3.3.1. Beneficios de integrar los ODS en la gestión pública.....	63
3.3.2. Desarrollo sostenible desde la gestión pública.....	65
3.4. Participación ciudadana en la gestión pública y la Agenda 2030.....	66

3.4.1. Principios fundamentales de la participación ciudadana.....	67
3.4.2. Multilateralismo y participación ciudadana en la Agenda 2030.....	68
3.5. Innovación organizacional para una gestión pública sostenible.....	70
3.5.1. Innovación organizacional y su rol hacia la sostenibilidad.....	71
3.5.2. Importancia de la innovación en la gestión pública sostenible.....	72
CAPÍTULO IV.....	74
INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA Y SU IMPORTANCIA EN LA AGENDA 2030.....	74
4.1. Metodología.....	76
4.2. Resultados.....	82
4.3. Discusión.....	84
4.4. Conclusión.....	86
CAPÍTULO V.....	88
MODERNIZACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE.....	88
5.1. Tendencias innovadoras en desarrollo sostenible.....	89
5.1.1. Claves para innovar en la gestión pública sostenible.....	90
5.2. Políticas públicas para la sostenibilidad.....	91
5.2.1. Identificación del problema.....	92
5.2.2. Formulación.....	92
5.2.3. Implementación.....	93
5.2.4. Evaluación.....	93
5.3. Responsabilidad social en la gestión pública y el desarrollo sostenible	94
5.3.1. Responsabilidad social para impulsar el desarrollo sostenible.....	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97
SOBRE LOS AUTORES.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Criterios de selección de estudios.....	77
Tabla 2. Consolidado de estudios según nombre del autor o autores, año de publicación, revista y base de datos.....	80
Tabla 3. Resultados.....	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de flujo Prisma.....	79
Figura 2. Cantidad de artículos seleccionados y año de publicación.....	81

RESUMEN

El propósito de este estudio es realizar una descripción sobre la innovación en gestión pública y su relación con el cumplimiento de la Agenda 2030, mediante una revisión sistemática de la literatura. A través del método Prisma, se seleccionaron 15 artículos, los cuales fueron indexados en bases de datos como SciELO y Scopus. El estudio mostró cómo la innovación en la gestión pública mejora la eficiencia y calidad de servicios públicos, se refuerza la transparencia institucional y se consolidan espacios de participación ciudadana. Además, revela que la innovación abierta, el gobierno abierto y el uso de tecnologías y herramientas digitales impacta en la gestión pública, lo cual coadyuva con el cumplimiento de ODS planteados en la Agenda 2030. Por último, se recalca la idea de que una gestión pública innovadora debe priorizar el bienestar colectivo, solo así se podrá alcanzar los objetivos globales y asegurar un futuro equitativo para todos.

Palabras clave: innovación, gestión pública, Agenda 2030, Objetivos de Desarrollo Sostenible.

ABSTRACT

The purpose of this study is to describe innovation in public management and its relationship with the fulfilment of the 2030 Agenda through a systematic review of the literature. Using the Prisma method, 15 articles were selected and indexed in databases such as SciELO and Scopus. The study showed how innovation in public management improves the efficiency and quality of public services, reinforces institutional transparency, and consolidates spaces for citizen participation. It also reveals that open innovation, open government, and the use of digital technologies and tools have an impact on public management, which contributes to the fulfilment of the SDGs set out in the 2030 Agenda. Finally, it emphasises the idea that innovative public management must prioritise collective well-being, as this is the only way to achieve global goals and ensure an equitable future for all.

Keywords: innovation, public management, Agenda 2030, Sustainable Development Goals.

INTRODUCCIÓN

La gestión pública constituye un elemento esencial del Estado, ya que permite planificar, organizar y ejecutar políticas orientadas al bienestar y desarrollo de la población. Comprender sus conceptos, objetivos y dimensiones facilita la acción administrativa y optimiza los procesos y recursos humanos, promoviendo eficiencia y eficacia. Además, los instrumentos de gestión pública fortalecen la determinación de decisiones estratégicas y la transparencia, por lo que identificar desafíos y oportunidades permite modernizar y adaptar las instituciones frente a los cambios globales.

En este marco, el desarrollo sostenible orienta las políticas públicas hacia un equilibrio entre lo ambiental, lo social y lo económico, integrando sistemas y dimensiones que garantizan la continuidad de los recursos. Los pilares y paradigmas de sostenibilidad establecen criterios y prácticas que fomentan el bienestar colectivo, mientras que la Agenda 2030 vincula los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), proporcionando principios y directrices para enfrentar los retos contemporáneos de manera coordinada y estratégica.

Adicionalmente, la transformación digital ha pasado a ser un pilar fundamental en la gestión pública, pues facilita la implementación de políticas y la monitorización de resultados en línea con los ODS. La adopción de tecnologías optimiza la gestión administrativa, refuerza la transparencia e impulsa la intervención ciudadana, reforzando la gobernanza y el compromiso del Estado. Paralelamente, la innovación organizacional consolida prácticas de gestión más flexibles y efectivas, garantizando así una planificación coherente que responde tanto a las demandas locales como a los compromisos internacionales.

Por último, la participación ciudadana y la responsabilidad social constituyen componentes fundamentales para articular los esfuerzos del Estado con los intereses de la población, promoviendo la corresponsabilidad y la co-

operación multisectorial. Estas acciones permiten que las políticas estatales se tornen más equitativas e inclusivas, fortalecen la legitimidad institucional y consolidan la sostenibilidad como eje transversal. A su vez, la innovación, junto con la implementación de buenas prácticas, contribuye a optimizar recursos, elevar el estándar de los servicios y consolidar la confianza de la ciudadanía, integrando eficiencia y compromiso social en la gestión moderna.

CAPÍTULO I

ASPECTOS ESENCIALES DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Dentro de la administración estatal, la gestión pública se ha consolidado como la columna para asegurar la eficiencia y la eficacia en la atención de las necesidades ciudadanas, integrando conceptos teóricos y prácticos que orientan la acción de los organismos públicos. Su estudio permite comprender cómo los objetivos institucionales se traducen en resultados concretos mediante procesos coordinados que optimizan los recursos disponibles, al mismo tiempo que favorece la detección de puntos de mejora y la aplicación de enfoques innovadores que respondan a las demandas sociales.

Asimismo, los enfoques operativos de la gestión pública proporcionan un marco que posibilita estructurar los procedimientos internos y establecer indicadores claros de desempeño, vinculando la planificación con la ejecución de manera coherente y eficiente. De esta manera, la gestión por procesos, la gestión por resultados y la gestión de recursos humanos se presentan como ejes esenciales que articulan las funciones de las instituciones, garantizando que las medidas adoptadas estén en concordancia con las metas estratégicas y que los servicios públicos se ofrezcan con calidad, además de promover la evaluación constante y la mejora continua frente a las exigencias sociales.

De igual forma, los enfoques doctrinales aportan una perspectiva conceptual que permite analizar los principios y modelos de gestión, entre los que destacan la nueva gestión pública y la nueva gobernanza pública como referentes modernos. Mientras que ambas comparten metas orientadas a la eficiencia y la innovación, se diferencian en sus métodos y en la relación con los actores sociales, lo que permite identificar alternativas estratégicas para el diseño y aplicación de políticas gubernamentales, lo que favorece la determinación de decisiones informadas y la adaptación de prácticas que integren criterios de participación ciudadana y sostenibilidad.

Finalmente, los instrumentos de la gestión pública constituyen herramientas imprescindibles para planificar, ejecutar y evaluar las políticas y programas estatales, y son determinantes en la maximización de los recursos y mejora en resultados. Por ello, su adecuada aplicación requiere reconocer sus características y seleccionar aquellos que se ajusten a las necesidades de cada contexto, integrando estrategias que fortalezcan la eficiencia, la modernización y la honestidad en la gestión, lo que permite abordar los desafíos y oportunidades actuales e impulsar la modernización institucional.

1.1. Conceptos básicos de la gestión pública

Las modificaciones y transformaciones que ocurren en cualquier entorno social o institucional suelen percibirse como positivas, siempre y cuando los objetivos establecidos desde un inicio sean cumplidos. En este contexto, el Estado también se ve involucrado en dichos cambios, ya que su tarea central es procurar el bienestar de la sociedad a través de la administración pública, concebida como el colectivo de medidas y decisiones adoptadas por el Gobierno para atender a la población. En este sentido, la gestión pública alude a la planificación y coordinación estratégica de esas acciones, asegurando que estén alineadas con la misión y los propósitos gubernamentales (Soledispa-Rodríguez *et al.*, 2020).

Bajo esta óptica, la gestión pública se presenta como opción significativa para los sistemas democráticos que aspiran a consolidar su legitimidad, especialmente en un escenario donde la población expresa un aumento en la desconfianza hacia quienes ejercen el poder. Por esta razón, es esencial reconocer a la ciudadanía como un elemento central dentro del proceso administrativo, ya que su incorporación en la determinación de decisiones y en las labores estatales promueve una participación activa y directa, lo que contribuye a una administración más inclusiva y eficiente (Muñoz *et al.*, 2022).

Por ello, la gestión pública persigue el correcto manejo de los recursos públicos, con el fin de atender de forma oportuna las demandas sociales y favo-

recer el progreso del país. De este modo, dicho campo se materializa a través de las instituciones a cargo de la administración estatal, donde se elaboran planes, se asignan recursos y se ejecutan acciones encaminadas a optimizar el funcionamiento del aparato gubernamental, procurando que las actividades estén en concordancia con las metas fijadas a largo plazo. Todo ello con la finalidad de llevar a cabo sus responsabilidades de manera estructurada y estratégica (Villasmil *et al.*, 2021).

Así, la gestión pública puede concebirse como un sistema mediante el cual los Gobiernos buscan demostrar un compromiso genuino con los principios de la democracia representativa. Esto adquiere especial importancia frente a los altos niveles de desconfianza existentes en la sociedad hacia sus autoridades. De ahí que el Estado deba cumplir una función protagónica en la supervisión y ejecución eficaz de las acciones orientadas al interés general, fomentando al mismo tiempo la intervención de la ciudadanía y garantizando que las perspectivas de la población se consideren en el diseño de políticas gubernamentales (Morveli, 2021).

1.1.1. Objetivos de la gestión pública

Acorde a la Universidad Europea (2024), la gestión pública no se restringe solo al manejo de recursos, sino que además persigue el cumplimiento de objetivos que garanticen un gobierno eficiente, transparente y orientado al beneficio colectivo. De esta manera, dichos objetivos orientan la labor gubernamental en distintos ámbitos, con el objetivo de optimizar las condiciones de vida de todos los ciudadanos. Entre los más relevantes se incluyen los siguientes:

a. Transparencia y rendición de cuentas. Implica impulsar una Administración pública abierta, en la que la gestión comparta información de forma comprensible y al alcance de todos. Esto contribuye a fortalecer la credibilidad ciudadana al evidenciar responsabilidad en las decisiones adoptadas, y facilita que el desempeño del sector público sea monitoreado y evaluado de forma continua.

b. Eficiencia operativa. Consiste en perfeccionar los procedimientos internos del aparato gubernamental para brindar a la ciudadanía servicios más ágiles y con mayores estándares de calidad. De esta forma, se pretende responder a las demandas de la población en forma puntual y eficaz, maximizando el aprovechamiento de los recursos con que se cuenta para lograr un funcionamiento institucional óptimo.

c. Participación ciudadana. Implica encaminar la acción gubernamental hacia la formulación de políticas que impulsen un crecimiento respetuoso y equilibrado y con el medioambiente. Por medio de esta visión, se procura un progreso a largo plazo que favorezca tanto a la generación actual como a las que vendrán, asegurando así su bienestar futuro.

d. Desarrollo sostenible. Consiste en promover la implicación activa de la sociedad en los procesos decisorios, considerando sus preocupaciones y aportes. Con ello, se garantiza que las políticas gubernamentales representen con mayor precisión las necesidades y expectativas genuinas de la ciudadanía, consolidando así una democracia más participativa y robusta.

De este modo, llevar a cabo estos propósitos aporta a la construcción de un gobierno más eficiente y cercano a las personas, promoviendo una gestión pública capaz de enfrentar los retos del presente. Su cumplimiento impulsa una mayor coherencia entre las políticas y las acciones estatales, lo que repercute en un mayor bienestar para la población y refuerza la credibilidad en las instituciones, propiciando un porvenir más justo y comprometido (Universidad Europea, 2024).

1.1.2. Dimensiones de la gestión pública

Como sostiene Valencia (2022), la gestión pública constituye un proceso complejo que se desarrolla en múltiples dimensiones, cada una de las cuales ofrece una perspectiva particular para asegurar su eficacia y correspondencia con las metas estatales. Estas facilitan la comprensión del efecto que ejerce la gestión sobre la sociedad, considerando tanto las relaciones de poder entre gru-

pos sociales, así como los aspectos administrativos y jurídicos que configuran a las instituciones gubernamentales.

a. En términos de poder. La gestión pública puede interpretarse a partir de las relaciones de influencia que se generan entre los distintos sectores sociales y las entidades gubernamentales. Este enfoque resalta la interacción constante entre actores que, mediante sus intereses y acciones, condicionan las decisiones y las políticas del Estado. En este sentido, el análisis de dichas relaciones forma parte del campo de la sociología y la ciencia política, disciplinas que permiten examinar el marco social, político y económico dentro del cual se implementan las políticas estatales.

b. En términos administrativos. La gestión pública se orienta hacia la organización interna de los organismos estatales y la asignación de funciones y responsabilidades entre sus integrantes. Este enfoque busca perfeccionar el rendimiento de las entidades públicas a través de una disposición eficiente de sus recursos humanos y materiales, facilitando la consecución de los fines institucionales. Su estudio se relaciona con el ámbito de la ingeniería y la administración, áreas que ofrecen herramientas para optimizar la gestión interna y la capacidad operativa.

c. En términos jurídicos. La gestión pública se entiende como una instancia estatal dotada de derechos y responsabilidades, que actúa conforme al marco legal del país. Este punto de vista enfatiza la relevancia de la legalidad en las decisiones y acciones del gobierno, asegurando el respeto a las leyes y lineamientos que regulan la operatividad institucional. Por ello, su análisis se enmarca dentro del derecho, ya que resulta esencial conocer las disposiciones y normativas que regulan la administración pública, salvaguardando los derechos de la ciudadanía y promoviendo la justicia social.

Así, la gestión pública se configura como un ámbito extenso y de naturaleza compleja que requiere ser examinado desde múltiples perspectivas para entender su dinámica, ya que cada una de ellas aporta a la consolidación de un Estado más eficaz y comprometido. Únicamente mediante una articulación adecuada de estas dimensiones se podrá alcanzar una administración pública efectiva, con capacidad de reacción a las demandas ciudadanas (Valencia, 2022).

1.2. Enfoques operativos de la gestión pública

En el terreno de la administración estatal, los enfoques operativos representan marcos de actuación que guían la manera en que las instituciones diseñan, ejecutan y evalúan sus actividades, manteniendo siempre la alineación con los objetivos estratégicos del Estado. De esta manera, permiten que las políticas se transformen en acciones tangibles y medibles, facilitando la supervisión constante de los avances alcanzados. Además, fomentan la coherencia entre los distintos niveles de gestión, asegurando que cada área contribuya al cumplimiento de metas comunes y al fortalecimiento institucional (Waissbluth, 2021).

De acuerdo con Kearney y Berman (2018), estos enfoques no se limitan únicamente a lograr eficiencia administrativa, sino que impulsan la claridad, la responsabilidad y el perfeccionamiento continuo, pues su correcta aplicación posibilita identificar fortalezas y debilidades en los procesos, potenciar el uso de recursos y garantizar que las decisiones se basen en evidencia. Asimismo, proporcionan un marco estructurado para que las entidades públicas respondan de manera flexible a los cambios en el entorno, adaptando sus estrategias sin perder de vista los resultados previstos.

1.2.1. Gestión por procesos

Se centra en identificar, analizar y optimizar el conjunto de actividades que, de forma interrelacionada, generan un producto o servicio para la ciudadanía. Este enfoque busca que cada proceso aporte valor, eliminando redundancias y mejorando la coordinación entre áreas. Así, se establece una visión integral del funcionamiento institucional en la que cada acción se concibe como parte de una cadena que aporta a la consecución de los fines. Esta perspectiva permite detectar cuellos de botella, proponer soluciones y garantizar la continuidad operativa en todas las áreas (Waissbluth, 2021).

En este sentido, implementar la gestión por procesos implica mapear detalladamente cada actividad, definir responsabilidades y establecer indicadores que permitan evaluar el rendimiento de manera objetiva. Con ello, se

logra no solo una mayor claridad en las funciones, sino también una comunicación más fluida entre los equipos de trabajo, evitando duplicidades y pérdidas de recursos. Por consiguiente, este sistema favorece que las instituciones públicas actúen con mayor agilidad y previsión, y se adapten rápidamente a nuevas demandas o cambios en el contexto social y económico (Kearney y Berman, 2018).

Además, este enfoque promueve la práctica de mejora sostenida, debido a que cada revisión de procesos abre oportunidades para innovar y optimizar los métodos de trabajo. En este contexto, las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) cumplen una función esencial, ya que facilitan la automatización de tareas y el seguimiento de actividades en tiempo real. Por consiguiente, la gestión por procesos constituye una herramienta clave para optimizar la calidad de los servicios públicos y garantizar que respondan de manera eficiente a los requerimientos de la ciudadanía (Waissbluth, 2021).

1.2.2. Gestión por resultados

Busca orientar todas las acciones institucionales hacia el cumplimiento de metas concretas y medibles, priorizando el impacto real sobre la simple ejecución de actividades, lo que implica que cada iniciativa cuente con objetivos, criterios y herramientas de evaluación que posibiliten verificar de forma objetiva si se han alcanzado los logros previstos. Así, no solo se fortalece la capacidad operativa de las instituciones, sino que también se promueve una Administración pública más enfocada en la calidad y pertinencia de sus intervenciones, generando un ciclo continuo de mejora que repercute directamente en el bienestar de la ciudadanía (Waissbluth, 2021).

Para ello es esencial alinear de manera coherente la planificación institucional con las políticas públicas vigentes y con los recursos disponibles, evitando así la dispersión de esfuerzos y el uso ineficiente de medios humanos, materiales y financieros. En este sentido, esta metodología impulsa de forma decidida la determinación de decisiones sustentadas en evidencia, dado que los datos obtenidos sirven para retroalimentar y ajustar las estrategias en tiempo real, favoreciendo un entorno de trabajo en el que cada área y cada equipo asu-

men un papel activo y responsable en el logro de objetivos. Además, de esta manera se fortalece la cohesión organizacional (Kearney y Berman, 2018).

Otro aspecto relevante de este enfoque es que fomenta de manera significativa la transparencia y la confianza ciudadana, puesto que facilita la presentación clara y accesible de los avances alcanzados, así como del uso que se da a los recursos públicos asignados. Al concentrar los esfuerzos en la obtención de resultados tangibles y verificables, se incrementa sustancialmente la eficacia y eficiencia de los programas y proyectos gubernamentales, garantizando que atiendan los requerimientos y prioridades genuinas de la ciudadanía; de este modo, la gestión por resultados no solo fortalece el desempeño organizacional, sino que afianza un lazo más sólido, legítimo e inclusivo entre el Estado y la sociedad (Waissbluth, 2021).

1.2.3. Gestión de recursos humanos

Comprende el conjunto articulado de políticas, estrategias y prácticas dirigidas a reclutar, capacitar y fidelizar el talento en el marco de las instituciones estatales, procurando que cada colaborador disponga de las capacidades requeridas para desempeñar sus funciones y favorecer el cumplimiento de los fines de la organización. Así, no solo se trata de cubrir vacantes, sino de asegurar que el capital humano esté alineado con la misión y visión institucional, fomentando un clima laboral en el que la motivación, la satisfacción profesional y la vocación de servicio se traduzcan en un desempeño de calidad y en resultados visibles para la ciudadanía (Waissbluth, 2021).

En esta línea, la gestión de recursos humanos integra procesos fundamentales como la planificación estratégica de personal, la capacitación y actualización permanentes, la evaluación continua del desempeño y el diseño de sistemas de incentivos que reconozcan el mérito. Todo ello permite fortalecer no solo las habilidades técnicas y operativas del equipo de trabajo, sino cultivar valores como la ética, el compromiso, la transparencia y la integridad en la gestión pública, de manera que las decisiones vinculadas al personal se sustenten en criterios objetivos y coherentes con las metas institucionales (Kearney y Berman, 2018).

Este enfoque parte de la concepción de que las personas son el motor esencial de la gestión pública y que, por tanto, la inversión en su desarrollo profesional y bienestar es una condición para el fortalecimiento institucional. Por ello, la implementación de programas de formación, el fomento de políticas orientadas a la igualdad de oportunidades y la adopción de estilos de liderazgo participativo se convierten en factores clave para incrementar la identificación con la organización y el fortalecimiento del ambiente laboral y elevar la productividad. En consecuencia, esta forma de gestión se consolida como un pilar estratégico para alcanzar instituciones más eficientes, innovadoras y centradas en atender con calidad los requerimientos y expectativas de la población (Waisbluth, 2021).

De esta manera, la articulación de los distintos enfoques operativos en la gestión pública posibilita una sinergia que trasciende la mera aplicación de metodologías, ya que promueve una visión integral y estratégica de la administración estatal. Al complementarse entre sí, estos enfoques facilitan la innovación, potencian la capacidad de respuesta frente a contextos cambiantes y fortalecen la relación de confianza con la ciudadanía, todo ello contribuye a una gestión más sostenible, equitativa y orientada al desarrollo de largo plazo (Kearney y Berman, 2018).

1.3. Enfoques doctrinales de la gestión pública

En décadas recientes han surgido dos enfoques doctrinales que responden a la necesidad de ajustar la acción gubernamental a un contexto más dinámico, interconectado y orientado a la obtención de resultados, presentándose como opciones frente al modelo burocrático clásico: la nueva gestión pública y el paradigma de la gobernanza. Si bien ambos se retroalimentan y han incorporado elementos del otro a lo largo de su desarrollo, en varios aspectos pueden considerarse propuestas opuestas desde las cuales los Estados afrontan la creciente complejidad que caracteriza la formulación de políticas, su ejecución y la provisión de servicios públicos, contribuyendo de este modo al fortalecimiento de la gobernabilidad (Cárdenas *et al.*, 2020).

1.3.1. Nueva gestión pública (NGP)

Este enfoque sostiene que la creación y aplicación de políticas estatales debe incluir la participación de diversos actores (Cárdenas *et al.*, 2020). Dentro de este escenario, el sector privado, las organizaciones sociales y la ciudadanía se reconocen como fuentes esenciales de recursos, con capacidad para influir o incluso impedir las decisiones estatales. Sin embargo, aunque prioriza la coordinación horizontal como medio para enfrentar retos colectivos y articular capacidades en torno a objetivos comunes, no se restringe exclusivamente a esa modalidad. Según el tipo de interdependencia que se dé entre los actores involucrados, la gobernanza también puede adoptar formas jerárquicas o mostrar relaciones de poder desiguales. Entre sus principales características se encuentran las siguientes:

- Optimizar los resultados y el uso de los recursos del sector público, fortaleciendo la capacidad operativa y de gestión del gobierno.
- Adaptar al sector estatal prácticas y metodologías desarrolladas en el ámbito empresarial privado.
- Poner en marcha procesos de subcontratación y privatización de funciones o servicios estatales con el propósito de mejorar su eficacia y productividad.
- Crear entornos con dinámicas de mercado o semimercado, así como fomentar la capacidad en provisión de servicios e implementación de políticas estatales.
- Emplear indicadores de desempeño y otras herramientas para determinar los objetivos en las áreas privatizadas o con autonomía, lo que conlleva cambios en los sistemas de control.

De este modo, la nueva gestión pública implica un cambio radical en la manera de percibir la administración del Estado, e impulsa un modelo más ágil, adaptable y centrado en el logro de objetivos. Este planteamiento no solo replantea la función estatal, sino que extiende las posibilidades de participación y responsabilidad compartida en la gestión gubernamental, dando lugar a innovadoras maneras de interacción, conducción y control en la elaboración e implementación de las políticas (Cárdenas *et al.*, 2020).

1.3.2. Nueva gobernanza pública

Como sostienen Cárdenas *et al.* (2020), este enfoque se entiende como un paso evolutivo en la administración de lo público, que impulsa una relación más cooperativa entre el Estado y distintos sectores sociales. En este contexto, se asume que los Gobiernos no pueden operar de forma aislada, sino que deben coordinar acciones con actores ajenos al aparato estatal, como asociaciones civiles, empresas y ciudadanía, para ofrecer soluciones más legítimas y eficaces a los retos colectivos. Además, se valora la intervención activa, el debate y la creación de acuerdos como ejes clave en la toma de decisiones. Aunque se fomenta una dinámica de colaboración, también se reconoce la presencia de tensiones y desigualdades entre las partes, lo que demanda mecanismos de coordinación más sofisticados y flexibles. Entre sus rasgos distintivos se incluyen los siguientes:

- Priorizar la articulación entre diversas entidades en el diseño de políticas y la entrega de servicios, reconociendo la interdependencia existente entre las organizaciones para lograr los objetivos planteados.
- Implementar modelos de gestión con estructuras más horizontales, como la gobernanza en red o la metagobernanza, orientadas a impulsar la cooperación entre las distintas partes interesadas y minimizar la oposición o los obstáculos en la toma de decisiones.
- Integrar los conocimientos y la trayectoria de los diferentes actores sociales para enriquecer el diseño de políticas gubernamentales y optimizar la prestación de servicios, aprovechando de manera eficiente la información dispersa entre múltiples participantes y promoviendo la innovación.
- Involucrar desde las fases iniciales a colectivos ciudadanos, partes interesadas y organizaciones sociales en los procesos decisorios, con el fin de reforzar la aceptación pública y la legitimidad democrática de las políticas adoptadas.

Así, la nueva gobernanza pública propone una transformación sustancial en la función que ejerce el Estado, al reconocer la importancia de establecer vínculos estratégicos y conformar redes de cooperación más amplias.

Este enfoque no solo modifica la composición de los actores participantes en la Administración pública, sino también los mecanismos mediante los cuales se adoptan las decisiones, impulsando un esquema más participativo, flexible y receptivo a la diversidad de intereses presentes en las sociedades contemporáneas (Cárdenas *et al.*, 2020).

1.3.3. Semejanzas y diferencias entre nueva gestión pública y nueva gobernanza pública

Tanto la nueva gestión pública (NGP) como la gobernanza coinciden en su propósito de elevar la calidad en la entrega de los servicios públicos, aunque lo abordan desde perspectivas distintas. Ambas buscan elevar la calidad y la cobertura de la acción gubernamental; sin embargo, difieren en la manera en que estructuran sus estrategias. Por un lado, la NGP dirige sus esfuerzos hacia la eficiencia interna de los procesos administrativos y la mejora de los recursos disponibles, mientras que la gobernanza privilegia la articulación entre múltiples actores, incentivando la participación conjunta en la elaboración y ejecución de políticas públicas (Cárdenas *et al.*, 2020).

En cuanto a las diferencias, la NGP prioriza la eficiencia y la efectividad de los servicios mediante de mecanismos como la privatización, la descentralización de funciones y la inclusión de prácticas propias del sector privado. Por su parte, la gobernanza orienta sus esfuerzos hacia la articulación de actores públicos y privados, fomentando la cooperación y la toma de decisiones conjunta. Mientras la primera favorece un esquema de control más centralizado, sustentado en indicadores de desempeño, la segunda promueve una coordinación descentralizada basada en relaciones horizontales y redes de colaboración (Narbaev *et al.*, 2020).

Sin embargo, ambos enfoques comparten el objetivo de mejorar los servicios públicos, aunque lo hacen de maneras distintas. La NGP pone énfasis en la optimización de los procesos y en la adaptación de los servicios existentes, mientras que la gobernanza se ocupa de generar soluciones innovadoras para hacer frente a los desafíos complejos de la sociedad actual. En resumen, aunque la NGP y la gobernanza presentan enfoques distintos en términos de control,

estructura y coordinación, ambos pueden complementarse al combinar la eficiencia organizacional de la primera con la integración y cooperación interorganizacional que promueve la segunda (Cárdenas *et al.*, 2020).

1.4. Instrumentos de la gestión pública: usos e importancia

Los instrumentos de la gestión pública comprenden recursos técnicos, normativos y organizativos que facilitan a las instituciones estatales la planificación, ejecución, supervisión y evaluación de las políticas públicas, al igual que los servicios destinados a la población. Estos pueden clasificarse en estratégicos (por ejemplo, planes de desarrollo), operativos (como los presupuestos), normativos (tales como reglamentos y directivas) o tecnológicos (sistemas de información). En este sentido, su implementación busca asegurar la eficiencia, eficacia, transparencia y legalidad en la gestión estatal, aspectos imprescindibles para cumplir los propósitos del Estado y responder a las demandas colectivas (Darío, 2022).

Bajo esta perspectiva, la finalidad esencial de estos mecanismos es optimizar los procesos de decisión, favorecer el uso racional de los recursos públicos, reforzar la planificación institucional y facilitar el control del rendimiento gubernamental. Mediante su utilización, se definen objetivos precisos, se asignan responsabilidades y se lleva un seguimiento constante de los avances, lo cual favorece la mejora de la calidad de los servicios estatales. De igual manera, promueven la articulación entre los diferentes estratos del gobierno y sectores, orientando las acciones institucionales en línea con las políticas de desarrollo en los ámbitos nacional, regional y local (Waissbluth, 2021).

En consecuencia, su relevancia reside en la capacidad para convertir las decisiones políticas en resultados tangibles para la ciudadanía. Por esta razón, constituyen elementos clave para impulsar la gobernanza, consolidar la institucionalidad y garantizar la claridad en la administración. A su vez, su correcta aplicación ayuda a prevenir prácticas corruptas y el uso inapropiado de los recursos estatales. De este modo, los instrumentos de la administración pública no se limitan a ser procedimientos internos, sino que representan

bases esenciales para el desarrollo sostenible, la igualdad social y la mejora constante del aparato estatal (Darío, 2022).

1.4.1. Características de los instrumentos de la gestión pública

Los instrumentos empleados en la gestión pública poseen al menos cinco rasgos esenciales que facilitan su uso eficaz en diversos entornos institucionales (Valencia, 2020). Así, tales similitudes los convierten en recursos indispensables para mejorar la organización, aplicación y monitoreo de las acciones gubernamentales. Dentro de sus características más relevantes se hallan las siguientes:

- Reconocer la incidencia del contexto en la formulación de políticas públicas, dado que, en el marco de la gestión pública, cada situación específica otorga una dinámica propia tanto a los procesos como a las herramientas aplicadas, independientemente del tipo de instrumento empleado.
- Orientar las acciones hacia la solución de necesidades sociales, lo que supone que los instrumentos de gestión se integren con actividades enfocadas en abordar dichas necesidades.
- Definir metas, determinar proyecciones y evaluar posibles alternativas de acción, tareas que también forman parte de otros mecanismos del sistema de gestión, tal como ocurre con las políticas públicas.
- Utilizar una variedad de métodos y técnicas para diseñar y poner en marcha políticas públicas y otros instrumentos, con el fin de recopilar, sistematizar y aprovechar datos significativos que favorezcan una mejor toma de decisiones.
- Identificar la naturaleza cíclica de los instrumentos de ejecución, como los proyectos estatales, que pasan por fases: identificación del problema, diseño y elección de la alternativa, implementación de medidas y valoración de resultados.

De este modo, el entendimiento de estas particularidades no solo contribuye a mejorar la creación y uso de los instrumentos de gestión pública, sino que también impulsa una cultura institucional dirigida a la obtención de resul-

tados y a la mejora continua. En consecuencia, se potencia la capacidad gubernamental de responder de forma rápida y eficiente a las necesidades sociales para impulsar una gestión pública más estratégica, coherente y flexible ante los retos del contexto (Valencia, 2020).

1.4.2. Principales instrumentos de la gestión pública

Como señala el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2025), para que las instituciones estatales operen de manera eficiente es indispensable emplear instrumentos normativos y técnicos que orienten su estructura organizativa, funciones, procesos y gestión del personal. Dichos instrumentos se han diseñado tomando como modelo a los principios contemporáneos de la gestión pública, entre los cuales se encuentran los siguientes:

a. Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA). Reúne en un solo documento todos los trámites que los ciudadanos pueden gestionar ante la institución. Especifica los requisitos, costos, plazos y responsables de cada gestión, y favorece la transparencia, simplificación y eficiencia de los procesos administrativos.

b. Reglamento de Organización y Funciones (ROF). Norma que define la organización interna y la operatividad de la institución, así como sus atribuciones generales y particulares. Alinea la organización y sus metas institucionales, y constituye la base legal para la creación de unidades orgánicas y la definición de sus funciones.

c. Presupuesto Analítico de Personal (PAP). Registra los costos vinculados al personal, considerando las plazas aprobadas en el CAP. Facilita la proyección y control del gasto en recursos humanos dentro de los límites presupuestarios, y relaciona la planificación de personal con la viabilidad financiera de la institución.

d. Manual de Procedimientos (Mapro). Define de manera detallada el orden y las etapas para llevar a cabo los procesos internos de la entidad. Ayuda a unificar criterios, optimizar los tiempos y velar por la calidad en la provisión de servicios, y contempla responsables, plazos y documentos requeridos en cada gestión.

e. Manual de Organización y Funciones (MOF). Presenta la estructura interna de la entidad, describiendo de forma precisa las funciones de cada unidad y puesto de trabajo. Facilita la identificación de responsabilidades en el marco institucional y constituye un recurso esencial para asignar funciones de manera clara.

f. Manual de Clasificación de Cargos (MCC). Reúne la descripción, los requisitos y las particularidades de los cargos públicos, de acuerdo con sus funciones y responsabilidad. Apoya la gestión del personal con base en perfiles establecidos, y sirve como referencia para procesos de selección y programas de capacitación.

g. Cuadro para la Asignación del Personal (CAP). Documento técnico que determina los puestos que la entidad necesita para el cumplimiento de sus objetivos. Establece el número de plazas requeridas conforme a su estructura interna, y su formulación responde a criterios de eficiencia y a las demandas reales del servicio.

En suma, dichos instrumentos no solo representan medios administrativos, sino que también evidencian la voluntad del Estado de impulsar una gestión centrada en resultados, sustentada en la transparencia, la planificación y el perfeccionamiento constante. Su adecuada implementación contribuye a consolidar la institucionalidad y garantizar que los servicios estatales sean más eficaces y accesibles para la población. Asimismo, funcionan como respaldo técnico para guiar la adopción de decisiones estratégicas dentro de las entidades (MEF, 2025).

1.5. Desafíos y oportunidades en la gestión pública

La gestión pública enfrenta un entorno global caracterizado por constantes cambios políticos, económicos y sociales, las cuales traen consigo nuevas demandas ciudadanas que requieren respuestas ágiles y sostenibles, por lo que resulta clave que los gestores públicos desarrollen habilidades para anticiparse a los problemas y adaptarse a escenarios complejos. Así, la gestión pública se ha convertido en un elemento clave para asegurar que las acciones estatales res-

pondan a las expectativas ciudadanas y las exigencias del desarrollo sostenible (Rodríguez, 2024).

Uno de los desafíos más evidentes es la inestabilidad política, que se manifiesta en cambios frecuentes de gobierno e interrupción de las políticas públicas, lo cual dificulta la consolidación de estrategias a largo plazo. Esta situación genera un terreno incierto para la planificación y dificulta el manejo de conflictos sociales que requieren soluciones estructurales. Asimismo, la rotación constante de autoridades y equipos directivos en las instituciones públicas merma la eficiencia operativa del Estado, ya que interrumpe procesos de reforma y erosiona la confianza de la ciudadanía, provocando una percepción de improvisación y falta de compromiso institucional (Universidad Tecnológica del Perú [UTP], 2023b).

En este escenario, la descentralización de competencias y recursos ha sido promovida como un mecanismo para acercar la gestión pública a las necesidades locales; sin embargo, persisten grandes diferencias en la capacidad de gestión entre gobiernos regionales y locales. Ello implica una prestación desigual de servicios públicos, lo que afecta la equidad y condiciona las oportunidades de progreso en diversas regiones. Por ello, la eficacia en la gestión de los recursos estatales es fundamental para cerrar estas brechas y garantizar que los frutos del crecimiento se distribuyan entre toda la ciudadanía, lo que generará un desarrollo más justo y equilibrado (Rodríguez, 2024).

Por otro lado, la gestión pública también cuenta con importantes oportunidades, como el impulso a la participación de la ciudadanía, que permite una toma de decisiones más representativa y legítima. No obstante, es necesario consolidar mecanismos efectivos de consulta, transparencia y rendición de cuentas que promuevan la confianza y el compromiso social. Cuando la ciudadanía percibe que su voz es escuchada y que las autoridades actúan con responsabilidad, se genera un círculo virtuoso que impulsa la colaboración y la innovación en las políticas públicas, favoreciendo así una gobernanza inclusiva y eficiente (Rodríguez, 2024; UTP, 2023b).

1.5.1. Optimización de la gestión pública

De acuerdo con la UTP (2023a), el Estado es el principal guía de las entidades públicas, encargado de su administración, por lo que la gestión pública debe aplicar prácticas eficientes y oportunas centradas en el ciudadano, fomentando una cultura de mejora continua adaptada a cada contexto y considerando la participación de ministerios, gobiernos regionales y locales, sector privado y ciudadanía. Así, al coordinar esfuerzos, se definen procesos para lograr una gestión pública óptima, siendo algunos de ellos:

a. Redirigir las políticas a las prioridades. Es necesario reducir y delimitar los temas a resolver, pues demasiadas prioridades pueden causar fallos por falta de recursos o personal; por ello, la gestión pública debe centrarse en sectores con mayores carencias como educación, salud o seguridad, apoyándose en datos objetivos, análisis detallados y la voz ciudadana para tomar decisiones acertadas.

b. Definir metas concretas por área. En la gestión ciudadana, la administración de proyectos es clave para establecer metas claras y seguir procesos organizados que faciliten su cumplimiento; por ello es preciso definir objetivos específicos para medir avances a mediano y largo plazo, mientras la planificación estratégica fija prioridades y cronogramas realistas, y los indicadores de desempeño se supervisan regularmente para realizar ajustes oportunos.

c. Determinar a los responsables de los proyectos. El liderazgo y la innovación son vitales para la eficiencia, por lo que es necesario contar con personas que supervisen avances y ajusten estrategias, mientras un buen gerente fomenta la comunicación y atiende las expectativas de los interesados, a la vez que toma decisiones basadas en datos para promover la participación y garantizar transparencia y responsabilidad.

d. Gestión pública por resultados: una cultura del beneficio. La gestión pública necesita empoderar a sus colaboradores y fomentar liderazgo para lograr eficacia, eficiencia, confianza y legitimidad, orientando

la gestión hacia resultados que impulsen la colaboración entre sectores y gobiernos; para ello, es fundamental analizar la satisfacción ciudadana y trabajar junto a legisladores y otros organismos involucrados en la búsqueda de soluciones conjuntas.

e. Gestión pública digital. La digitalización es una prioridad, pues automatizar procesos y ofrecer servicios digitales eficientes responde a las demandas ciudadanas, cuyos funcionarios deben entender su rol, esto es, promover una gestión moderna, clara y en mejora continua, además de formarse para comprender el entorno y plantear acciones viables y comprometidas con la transformación y la sociedad.

De esta manera, la optimización en la gestión pública depende de un enfoque que involucra la coordinación entre actores, el desarrollo de capacidades y la incorporación de nuevas tecnologías, lo cual favorece la adaptabilidad ante desafíos cambiantes y garantiza respuestas oportunas a las necesidades ciudadanas. Además, fomenta la transparencia y la colaboración, y fortalece la confianza pública (UTP, 2023a).

1.5.2. Estrategias para abordar la gestión pública

La UTP (2023b) indica que para enfrentar los desafíos actuales, la gestión pública requiere estrategias claras que integren un análisis profundo del entorno, el manejo eficiente de procesos administrativos y la profesionalización de sus servidores. Estas acciones permiten fortalecer la capacidad estatal y responder con eficacia a las demandas sociales, promoviendo una administración inclusiva y transparente.

a. Análisis fiel del entorno. Un gestor público eficaz cuenta con una sólida capacidad analítica que le permite comprender adecuadamente el papel del Estado y de las entidades públicas y privadas, manteniéndose siempre en sintonía con la realidad y aprovechando las tecnologías digitales. Gracias a esta visión multidimensional, puede diseñar ecosistemas innovadores que fomenten la experimentación y aseguren la implementación de políticas efectivas, replicables y exitosas.

b. Manejo de distintos procesos administrativos. El dominio en gestión estratégica de recursos, administración presupuestaria, control de calidad y sistemas de supervisión resulta fundamental en la gestión pública, ya que permiten planificar, con base en información precisa y profunda, sobre la población. Así, se facilita la elaboración de proyectos y presupuestos realistas que motiven la inclusión social, la participación democrática y el acceso equitativo para todos, sin distinción de su condición social.

c. Profesionalización de servidores públicos. Un profesional público capacitado y competente puede elevar la calidad de la gestión estatal, por lo que es crucial que estos cargos sean ocupados por individuos comprometidos con el cambio, la estabilidad y la entrega de un servicio eficaz, transparente y de excelencia. Además, una educación adecuada facilita la construcción de vínculos sólidos, promueve la escucha activa y fortalece la credibilidad entre las entidades estatales y la población.

Así, la aplicación coordinada de estas estrategias contribuye a consolidar una gestión pública sólida y adaptable, capaz de innovar y mejorar continuamente. Como resultado, se garantiza no solamente la eficiencia administrativa, sino la confianza y participación activa de la sociedad, factores básicos para el desarrollo sostenible y el bienestar colectivo (UTP, 2023b).

CAPÍTULO II

AGENDA 2030 Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE

El desarrollo sostenible se ha consolidado como un enfoque esencial para garantizar la armonía entre el desarrollo económico, la integración social y la preservación ambiental, integrando las demandas actuales y las de las futuras generaciones sin comprometer sus recursos. En este sentido, resulta indispensable comprender sus fundamentos, que abarcan la interacción de sistemas ecológicos, sociales y económicos, así como las dimensiones que guían la formulación de políticas y acciones. De este modo, se establece un marco integral que permite articular objetivos y estrategias a nivel local, nacional e internacional.

Por otra parte, los pilares del desarrollo sostenible, medioambiental, social y económico, conforman la base para diseñar estrategias que fomenten un crecimiento equitativo y responsable. El pilar medioambiental se orienta hacia el cuidado y empleo racional de los recursos naturales; el social, hacia la reducción de desigualdades y mejora de la calidad de vida; y el económico, hacia la generación de prosperidad inclusiva. Así, la interacción entre estos elementos exige una gestión integrada que asegure coherencia en las acciones y permita alcanzar resultados sostenibles en el tiempo.

Asimismo, dentro de este marco conceptual surgen paradigmas como la sostenibilidad y la sustentabilidad, que si bien suelen considerarse equivalentes, presentan diferencias significativas. La sostenibilidad se enfoca en mantener el equilibrio entre los sistemas naturales y humanos a largo plazo, mientras que la sustentabilidad enfatiza la utilización adecuada de los recursos con criterios éticos y culturales. Por ello, el análisis de estas perspectivas ayuda a comprender la diversidad de interpretaciones y aplicaciones que adoptan diferentes contextos geográficos y políticos.

Finalmente, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible se configura como un compromiso global que integra principios y dimensiones orientadas

a construir un futuro más equilibrado. Este marco retoma la experiencia de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), pero amplía su alcance mediante los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), un espectro más amplio de retos y metas. Así, la transición de los ODM a los ODS exhibe un proceso de aprendizaje y adaptación, reforzando la necesidad de implementar estrategias integrales y cooperación internacional para obtener resultados efectivos.

2.1. Fundamentos del desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible surge como respuesta a los efectos negativos de la industrialización y la explotación excesiva de recursos naturales durante el siglo XX, lo que evidenció la necesidad de un modelo que equilibrara progreso y conservación. Su origen se relaciona con informes internacionales y conferencias globales que alertaron sobre los riesgos ambientales y sociales, impulsando a gobiernos y organizaciones a asumir compromisos conjuntos. De esta manera, se consolidó un enfoque que integra crecimiento económico, igualdad social y protección ambiental, fomentando la educación y la participación ciudadana (Gómez, 2020).

Desde sus inicios, este concepto promovió la reflexión sobre cómo armonizar crecimiento económico y preservación ambiental, considerando la justicia social y la corresponsabilidad de la sociedad. Los movimientos ecologistas y estudios científicos sobre degradación ambiental difundieron la necesidad de políticas públicas responsables, mientras que la cooperación internacional se volvió esencial para enfrentar problemas que trascienden fronteras. Así, la sostenibilidad se entendió como un principio de acción colectiva que combina innovación tecnológica y cambios en hábitos de consumo para lograr resultados duraderos (Martos, 2020).

El desarrollo sostenible también se consolidó gracias a conferencias y acuerdos internacionales, como la Cumbre de la Tierra de 1992, que estableció pautas claras para integrar economía y medioambiente. Su origen histórico demuestra que surge de la evidencia científica y la experiencia práctica, lo que le otorga carácter dinámico y adaptable a contextos diversos. Al mismo tiempo, la educación ambiental y la participación comunitaria amplifican sus efectos

positivos, mientras la cooperación entre Gobiernos, empresas y sociedad civil asegura coherencia y eficacia en la aplicación de estrategias sostenibles (Gómez, 2020).

En síntesis, los fundamentos del desarrollo sostenible evidencian la importancia de equilibrar desarrollo, conservación y equidad social, considerando las necesidades del presente y las de las generaciones venideras. La interacción entre educación, innovación y cooperación internacional refuerza su implementación efectiva y su carácter transversal. Por ello, se entiende como un proceso continuo, colectivo y dinámico, donde cada acción local puede generar impactos globales significativos. Así, estudiar y aplicar este enfoque se convierte en un compromiso indispensable para garantizar un futuro más equilibrado y resiliente (Martos, 2020).

2.1.1. Sistemas del desarrollo sostenible

Autores como Gómez (2020) señalan que lograr un desarrollo sostenible requiere la implicación y movilización de grandes fuerzas y capacidades en distintos ámbitos. Por ello, el informe subraya que este tipo de desarrollo solo puede alcanzarse con el impulso coordinado de varios sistemas fundamentales, donde cada uno desempeña una función particular para garantizar continuidad, equidad y equilibrio. Además, su integración asegura que las decisiones sean efectivas y que los recursos se administren de manera adecuada.

- a. Político.** Garantiza la participación activa de la sociedad en los procesos de decisión y resolución, favorece la transparencia y legitimidad política, y permite establecer normas claras y consensuadas.
- b. Económico.** Genera excedentes y conocimientos técnicos que aseguran continuidad y estabilidad, fomenta inversiones responsables y desarrollo productivo, y la creación de empleo y bienestar.
- c. Social.** Busca soluciones a los problemas derivados de un desarrollo desequilibrado, promueve cohesión y equidad entre grupos, y facilita la inclusión de comunidades vulnerables.

d. Productivo. Respeta la tarea de proteger los recursos ecológicos para garantizar continuidad, promueve prácticas responsables y sostenibles, y promueve innovación en procesos de producción.

e. Tecnológico. Se mantiene en constante búsqueda de nuevas soluciones, facilita eficiencia en procesos y optimización de recursos, e impulsa innovación para enfrentar desafíos ambientales y sociales.

f. Internacional. Favorece modelos sostenibles de comercio y financiamiento, promueve cooperación y acuerdos globales, e incentiva transferencia de conocimientos y buenas prácticas.

g. Administrativo. Flexible y capaz de autocorregirse frente a errores o cambios, garantiza eficiencia en la administración de recursos, y favorece la aplicación de políticas sostenibles.

De este modo, la interacción y coordinación entre estos sistemas permite que el desarrollo sostenible se consolide como un proceso integral y dinámico, donde las acciones se complementan y potencian entre sí; además, facilita la adaptación a nuevos desafíos y promueve la corresponsabilidad entre los distintos actores, asegurando que el progreso sea equilibrado, inclusivo y perdurable en el tiempo (Gómez, 2020).

2.1.2. Dimensiones del desarrollo sostenible

Según Sachs (2015), el desarrollo sostenible es un proceso integral que busca equilibrar el bienestar humano, el desarrollo económico y la conservación del medioambiente, considerando las particularidades culturales y espaciales de cada sociedad. Por ello, cada dimensión cumple un papel clave para orientar políticas y acciones que promuevan la gestión sostenible.

a. Social. Enfatiza la equidad, la inclusión y el bienestar de la población, fomentando la integración social y la reducción de desigualdades. Su objetivo es asegurar que los frutos del desarrollo alcancen a todos los sectores de la sociedad, fortaleciendo la participación ciudadana y la responsabilidad social.

b. Económica. Busca generar crecimiento y bienestar de manera sostenible, asegurando eficiencia en la gestión de recursos y solidez financiera. Además, promueve inversiones responsables, innovación productiva y creación de empleo, integrando los principios de sostenibilidad en los procesos económicos.

c. Ecológica. Se enfoca en la conservación de los recursos naturales, la biodiversidad y la resiliencia de los ecosistemas, considerando que la salud del planeta condiciona directamente la vida humana. Asimismo, impulsa el uso responsable de recursos, la disminución de impactos ecológicos y adaptación climática.

d. Espacial. Se refiere a la planificación y gestión territorial de manera que el uso del espacio físico sea eficiente y sostenible, evitando degradación del suelo y sobreexplotación de recursos. También busca equilibrar el desarrollo urbano y rural, garantizando acceso equitativo a infraestructura y servicios.

e. Cultural. Reconoce la relevancia de valores, tradiciones y prácticas locales en la construcción de sociedades sostenibles, promoviendo el respeto a la diversidad y la identidad de las comunidades. Al integrar la cultura en el desarrollo, se fomenta cohesión social y aceptación de políticas sostenibles.

f. Política. Asegura la existencia de instituciones robustas y transparentes que faciliten la gobernanza sostenible, la participación ciudadana y la toma de decisiones equitativas. Además, permite la aplicación de políticas coherentes que difundan el desarrollo equilibrado y la justicia social a largo plazo.

Así, tales dimensiones se interrelacionan para guiar acciones integrales que equilibren crecimiento, bienestar y preservación ambiental; además, su comprensión permite diseñar políticas efectivas y promover sociedades más justas, resilientes y comprometidas ante los retos presentes y venideros (Sachs, 2015).

2.2. Pilares del desarrollo sostenible

De acuerdo con Gómez (2020), el desarrollo sostenible se sustenta en pilares fundamentales que permiten orientar acciones y políticas hacia un progreso equilibrado, inclusivo y perdurable, integrando los ámbitos ambiental, social y económico, los cuales actúan de manera interdependiente, de forma que los avances en uno fortalecen los resultados en los demás; de esta manera, se asegura que el crecimiento no comprometa los recursos ni el bienestar de las futuras generaciones. Además, constituyen un marco conceptual que orienta la planificación estratégica y la adopción de decisiones responsables en distintos niveles, desde lo local hasta lo global.

Cada pilar debe considerarse como parte de un todo integrado que asegura continuidad, equidad y eficiencia, pues la integración de estos permite que el desarrollo sostenible no sea un objetivo abstracto, sino un proceso práctico y medible, donde las políticas y acciones se alinean con la protección ambiental, la justicia social y la estabilidad económica. Así, la sostenibilidad se convierte en un principio transversal que atraviesa la vida de las comunidades, los gobiernos y las empresas, reforzando la corresponsabilidad y la colaboración entre los distintos actores (Sabry, 2024).

2.2.1. Medioambiental

El pilar medioambiental busca garantizar la conservación de los ecosistemas, la diversidad biológica y los recursos naturales, reconociendo que la salud del planeta condiciona la vida humana y el desarrollo económico. Para ello, se promueven prácticas de producción y consumo consciente que reduzcan la contaminación, la deforestación y la degradación del suelo, fomentando el balance entre las necesidades del presente y del futuro. Asimismo, la gestión eficiente del agua, la energía y los residuos constituye un componente esencial para mantener la fortaleza de los ecosistemas ante los impactos climáticos (Gómez, 2020).

Además, este pilar implica la concepción de políticas públicas y desarrollo de estrategias empresariales que integren criterios ambientales en todas

las decisiones, incentivando tecnologías limpias y renovables. La educación ambiental y la participación ciudadana fortalecen la conciencia sobre la importancia de conservar el entorno, generando hábitos sostenibles y un compromiso colectivo con la naturaleza. De esta manera, el pilar medioambiental se constituye en el fundamento sobre el cual se edifica un desarrollo integral y responsable (Sabry, 2024).

Por último, la protección ambiental no solo asegura la supervivencia de los recursos, sino que también impulsa oportunidades económicas, como el ecoturismo y la innovación tecnológica sostenible. La planificación territorial y la restauración de ecosistemas degradados contribuyen a prevenir riesgos naturales y sociales, mientras que la cooperación internacional permite compartir conocimientos y buenas prácticas. En consecuencia, el enfoque medioambiental fortalece la sostenibilidad en su sentido más amplio y a largo plazo (Gómez, 2020).

2.2.2. Social

El pilar social se enfoca en elevar el bienestar de la población, fomentando la equidad, inclusión y cohesión comunitaria, de modo que los efectos positivos del desarrollo beneficien a toda la ciudadanía y contribuyan a reducir tensiones derivadas de desigualdades históricas. Este enfoque contempla la garantía de derechos básicos, la igualdad de acceso a servicios esenciales como educación, salud y vivienda, así como el desarrollo de espacios que promuevan la participación ciudadana. Además, la corresponsabilidad social y la participación ciudadana se presentan como mecanismos esenciales para fortalecer la cohesión comunitaria, velar por que las políticas respondan a los requerimientos reales y generar confianza en las instituciones (Gómez, 2020).

Asimismo, el pilar social integra la promoción de la cultura, los valores comunitarios y la diversidad, reconociendo que las tradiciones y prácticas locales son recursos clave para la sostenibilidad y para la construcción de identidad colectiva. La inclusión de grupos vulnerables, la atención a sus demandas y la reducción de brechas sociales fortalecen la cohesión y permiten construir sociedades más equitativas, resilientes y estables frente a conflictos o crisis. Así,

el desarrollo social se convierte en un componente indispensable del progreso sostenible, ya que facilita la integración de los ciudadanos en todos los niveles de la vida comunitaria y económica (Sabry, 2024).

En última instancia, este pilar también se relaciona con la seguridad, la justicia y la gobernanza participativa, ya que asegura que los avances económicos y ambientales sean aprovechados de manera equitativa y sostenible. La inversión en desarrollo del talento humano, educación, salud y protección social refuerza la capacidad de adaptación de las comunidades frente a cambios ambientales, sociales y económicos. De esta manera, el pilar social garantiza que el desarrollo sostenible sea inclusivo, duradero y capaz de generar entornos en los que todas las personas puedan desarrollarse plenamente y contribuir activamente al bienestar común (Gómez, 2020).

2.2.3. Económico

El pilar económico tiene como propósito generar crecimiento y bienestar de manera responsable, asegurando el uso responsable de los recursos y estabilidad económica, pero también fomentando la equidad en la distribución de beneficios. Este enfoque promueve inversiones que respeten criterios ambientales y sociales, fomentando la innovación, la productividad y la generación de oportunidades laborales de forma equitativa y estable. Además, vincula el progreso económico con la reducción de desigualdades y la creación de oportunidades, consolidando un modelo de desarrollo que beneficie a la sociedad en su conjunto y que fortalezca la capacidad productiva de las naciones (Gómez, 2020).

Asimismo, el pilar económico integra estrategias que impulsan la diversificación productiva y la resiliencia frente a crisis financieras, ambientales o sociales; esto permite que los sistemas económicos se adapten a cambios globales y locales sin perder competitividad. La eficiencia en la gestión de recursos, la planificación estratégica y la cooperación entre sectores público y privado fortalecen la sostenibilidad a largo plazo y aseguran que el crecimiento se mantenga en contextos adversos. Por ello, este pilar constituye un elemento esencial para consolidar un desarrollo integral que sea estable y capaz de responder a desafíos futuros (Sabry, 2024).

Finalmente, la dimensión económica no se limita al crecimiento cuantitativo, sino que busca calidad, equidad y continuidad, promoviendo modelos de producción y consumo responsables que reduzcan el impacto ambiental. La innovación tecnológica, la mejora de procesos productivos y la inversión en capital humano generan oportunidades de desarrollo inclusivo y sostenible para diversas comunidades. Mientras tanto, la gobernanza económica garantiza transparencia, coherencia y responsabilidad en las decisiones, de manera que el progreso económico se convierta en un motor de sostenibilidad real, duradera y ampliamente distribuida (Gómez, 2020).

De esta manera, la integración de los pilares medioambiental, social y económico permite que el desarrollo sostenible se consolide como un enfoque holístico capaz de enfrentar los retos actuales y futuros de manera equilibrada y coherente, fortaleciendo la resiliencia de las comunidades y promoviendo la corresponsabilidad entre distintos actores. En adición a lo anterior, su aplicación coordinada facilita la innovación, la planificación estratégica y la adaptación a cambios globales, generando entornos más justos, inclusivos y sostenibles (Gómez, 2020; Sabry, 2024).

2.3. Paradigmas del desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible se ha convertido en un paradigma central para afrontar los desafíos mundiales contemporáneos, entre ellos, el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la desigualdad social. Este enfoque propone un modelo de progreso que integra crecimiento económico, cuidado ambiental y justicia social, reconociendo que ninguna de estas dimensiones puede desarrollarse de forma aislada. Así, busca establecer un balance entre la satisfacción de las demandas sociales y la preservación ambiental. La cooperación internacional, la planificación estratégica y la innovación tecnológica son pilares para su aplicación (Zarta, 2018).

Bajo este paradigma, Ozili (2022) señala que la responsabilidad es compartida entre Gobiernos, empresas y ciudadanía, ya que cada actor desempeña un papel clave en la transformación hacia sociedades más sostenibles. En ese sentido, los países deben adoptar políticas públicas coherentes; las empresas,

comprometerse con prácticas responsables; y las personas, modificar sus hábitos de consumo. Además, la educación y la sensibilización se vuelven herramientas medulares para fomentar una cultura ambiental sólida. Este modelo también reconoce la importancia de la economía circular y las energías renovables como medios para reducir impactos negativos.

2.3.1. Sostenibilidad

La sostenibilidad es la facultad para garantizar de forma sostenida el equilibrio entre los ámbitos económico, social y ambiental del desarrollo. A diferencia de modelos centrados únicamente en el crecimiento económico, este enfoque reconoce que el uso excesivo de los recursos naturales es capaz de generar daños irreversibles. Por tal motivo, promueve estrategias que optimicen el uso de dichos recursos, garanticen la justicia social y preserven los ecosistemas. Además, las políticas sostenibles buscan prevenir la degradación ambiental antes de que sus efectos sean irreversibles (Madroñero y Guzmán, 2018).

El concepto también implica un cambio profundo en la manera de producir y consumir, sustituyendo prácticas extractivas por modelos regenerativos y responsables. En este sentido, la innovación y la tecnología son aliadas para desarrollar soluciones eficientes que reduzcan la huella ecológica. La sostenibilidad abarca la capacidad de las comunidades para sobreponerse a crisis ambientales y económicas. Así, fomenta la adaptación a cambios climáticos y a transformaciones sociales (Correa-García, 2024).

Por otro lado, los indicadores de sostenibilidad constituyen herramientas que permiten medir de manera objetiva el avance hacia metas de desarrollo sostenible. Estos indicadores pueden incluir dimensiones ambientales, tales como la liberación de gases de efecto invernadero o el estado de calidad del agua; sociales, como acceso a educación y salud; y económicos, como la generación de empleo digno. Su función es proporcionar información cuantitativa y cualitativa que sirva para evaluar políticas, programas o proyectos. Además, facilitan la comparación entre regiones o países, impulsando la transparencia y la rendición de cuentas (Gómez, 2020).

El diseño de indicadores debe basarse en criterios claros, relevantes y adaptados al contexto en el que se aplicarán. No todos los indicadores son universales, por lo que es fundamental priorizar aquellos que respondan a las particularidades locales. Asimismo, el recojo y análisis de datos debe realizarse de forma sistemática y continua. Esto no solo permite medir avances, sino también identificar áreas críticas que requieren ajustes. En este proceso, la intervención de diferentes actores sociales contribuye a legitimar los resultados. De este modo, los indicadores se convierten en un nexo entre la teoría de la sostenibilidad y su práctica efectiva (Machín, 2022).

Medición

La medición de la sostenibilidad consiste en cuantificar, mediante indicadores específicos, el grado de cumplimiento de objetivos ambientales, sociales y económicos, proceso que requiere la recopilación de datos confiables que reflejen la realidad de manera precisa. Las herramientas de medición pueden variar desde encuestas y censos hasta sistemas de monitoreo satelital o plataformas digitales. Además, es esencial definir con claridad el periodo de evaluación, ya que algunos impactos se manifiestan a corto plazo y otros requieren décadas para evidenciarse (Gómez, 2020).

La medición no es un ejercicio aislado, sino dentro de un ciclo sostenido de optimización que involucra la planificación, ejecución y control de acciones. Al contar con datos precisos, los tomadores de decisiones pueden asignar recursos de forma más eficiente y priorizar intervenciones estratégicas. Asimismo, la medición facilita la identificación de buenas prácticas que pueden replicarse en otros contextos. Un enfoque riguroso en este aspecto fortalece la credibilidad de las políticas públicas y las estrategias empresariales. En consecuencia, la medición se convierte en una herramienta clave para garantizar la adhesión a compromisos adquiridos a nivel nacional e internacional en materia de Desarrollo Sostenible (Machín, 2022).

Seguimiento

El seguimiento de la sostenibilidad implica el monitoreo constante de los indicadores previamente establecidos, con el objetivo de verificar si las acciones emprendidas están generando los resultados esperados. Por consi-

guiente, este proceso permite detectar desviaciones, corregir errores y reforzar aquellas estrategias que demuestren ser efectivas. A través del seguimiento, se puede evaluar no solo el cumplimiento de metas, sino también la eficiencia y pertinencia de las políticas y programas implementados. De esta forma, se asegura que los avances no sean circunstanciales, sino sostenidos en el tiempo (Gómez, 2020).

Para que el seguimiento sea efectivo, es fundamental contar con sistemas de información accesibles, actualizados y transparentes. La implicación de la ciudadanía en las labores de supervisión refuerza la transparencia y promueve la confianza social. Además, los informes periódicos derivados del seguimiento pueden servir de base para tomar decisiones informadas y ajustar prioridades. Este enfoque reconoce que la sostenibilidad es un proceso en constante evolución, influenciado por factores internos y externos, cuyo seguimiento se convierte en un mecanismo indispensable para mantener la coherencia y la efectividad de cualquier estrategia sostenible (Machín, 2022).

2.3.2. Sustentabilidad

La sustentabilidad es un concepto que, aunque a menudo se usa como sinónimo de sostenibilidad, enfatiza la capacidad de mantener en el tiempo los procesos productivos y sociales sin agotar los recursos que los sostienen. En muchos contextos, se asocia con la administración comunitaria de los recursos naturales, pues se vela por su sostenibilidad a largo plazo. Este enfoque prioriza la preservación ecológica, pero también reconoce la necesidad de equilibrarla con el desarrollo económico y social. La sustentabilidad promueve el aprovechamiento responsable de los recursos, minimizando el impacto ambiental (Madroñero y Guzmán, 2018).

Además, la sustentabilidad requiere integrar conocimientos tradicionales y científicos para lograr respuestas más eficientes y contextualizadas a cada realidad. La intervención de la población local en la gestión de los recursos constituye un elemento esencial para asegurar su conservación. Este paradigma también impulsa el uso de tecnologías limpias, la diversificación econó-

mica y la protección de la biodiversidad. A diferencia de modelos extractivos, la sustentabilidad propone ciclos de producción cerrados, donde los desechos se reintegran como insumos (Correa-García, 2024).

2.4. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015, plantea un enfoque integral que articula sostenibilidad económica, social y ambiental. Este marco orienta a los 193 Estados miembros hacia políticas que promuevan la equidad, el desarrollo inclusivo y la protección del planeta. En particular, América Latina y el Caribe encuentran en esta agenda una posibilidad trascendental para combatir desafíos estructurales, como la pobreza extrema, la desigualdad y los desafíos ambientales. Asimismo, se busca fomentar un crecimiento económico con empleo digno y ciudades sostenibles (United Nations System Staff College-UNSSC, 2023).

El carácter civilizatorio de la Agenda 2030 sitúa el respeto a la dignidad y la igualdad humana como núcleo de las estrategias de desarrollo, e invita a repensar los modelos tradicionales de crecimiento. A su vez, establece un compromiso que abarca tanto a países de economías avanzadas como a países emergentes, promoviendo alianzas estratégicas y cooperación global. Los mecanismos de implementación consideran la prevención de desastres naturales y la reducción del cambio climático, de forma que la agenda no solo plantea objetivos, sino que orienta acciones concretas (Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL, 2024).

Asimismo, tras asumir los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, la comunidad internacional ratificó un compromiso concreto con la justicia social, la protección ambiental y la cooperación pacífica. La Agenda 2030 persigue un crecimiento inclusivo, la reducción de desigualdades y la sostenibilidad del planeta, integrando derechos humanos y equidad en su núcleo. Asimismo, impulsa la acción coordinada entre países y organismos internacionales, buscando resultados tangibles más allá de la retórica. La implementación requiere medidas urgentes y transformadoras que reorienten el desarrollo global. Así, esta

agenda constituye un plan de acción único y ambicioso, orientado a consolidar sociedades resilientes (UNSSC, 2023).

Finalmente, el proceso de construcción de la Agenda 2030 se distingue por su amplitud y participación, pues constituye el mayor ejercicio de consulta multilateral en la historia de las Naciones Unidas. Gobiernos, sociedad civil, sector privado y academia contribuyeron a establecer prioridades consensuadas, asegurando representatividad y legitimidad. Además, se sustenta en normas y convenciones previas, desde la Carta de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) de 1945 hasta más de 40 conferencias internacionales. Este respaldo normativo garantiza que las estrategias derivadas de la Agenda se alineen con los principios internacionales existentes (CEPAL, 2024).

2.4.1. Principios de la Agenda 2030

La UNSSC (2023) señala que la Agenda 2030 se sustenta en principios que orientan su aplicación a nivel global y permiten adoptar un enfoque integral del desarrollo, a la vez que garantizan que los esfuerzos sean inclusivos, equitativos y eficaces. Además, promueve la cooperación internacional y la colaboración de todos los agentes sociales, de manera que las acciones se realicen de forma coordinada y sostenida. Por ello, su aplicación requiere estrategias conjuntas que integren distintas perspectivas y recursos, como las siguientes:

a. Universalidad. La Agenda 2030 se aplica a todas las naciones, independientemente de su grado de desarrollo o situación económica. Cada nación debe contribuir al esfuerzo global por el desarrollo sostenible. Este principio asegura que las acciones se realicen de manera constante y en todos los contextos.

b. No dejar a nadie atrás. El objetivo es beneficiar a todos, especialmente a quienes padecen desventajas sociales, por lo que la Agenda busca atender a los necesitados sin exclusión geográfica ni social. Para ello, se requiere recopilar datos detallados que permitan evaluar avances y necesidades específicas.

c. Interconexión e indivisibilidad. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible están interrelacionados y deben abordarse como un todo, esto es, no se pueden tratar de manera aislada, ya que cada objetivo influye en los demás. Este enfoque integral asegura que las políticas y programas sean coherentes y complementarios.

d. Inclusión. El compromiso de todos los actores sociales es esencial, sin distinción de género, raza, etnia o identidad, pues cada grupo puede aportar conocimientos y perspectivas que enriquezcan la implementación de los objetivos. La inclusión garantiza que las decisiones y acciones sean representativas y equitativas.

e. Cooperación entre partes interesadas. Se fomenta la cooperación entre autoridades, empresas, organizaciones sociales y organismos internacionales, a través de un trabajo conjunto que facilita el intercambio de recursos, tecnologías y conocimientos. Estas alianzas amplifican los resultados y aceleran el logro de los objetivos.

De este modo, la Agenda 2030 se consolida como un marco orientador que no solo establece metas concretas, sino que también impulsa un cambio significativo en la forma en que los países y actores colaboran para alcanzar un desarrollo sostenible. Su estructura basada en principios interdependientes permite integrar dimensiones económicas, sociales y ambientales en una visión compartida a largo plazo, fortaleciendo la coherencia de las políticas y la eficiencia de las acciones (UNSSC, 2023).

2.4.2. Dimensiones de la Agenda 2030

La Agenda 2030 se estructura en cinco dimensiones esenciales: personas, prosperidad, planeta, participación colectiva y paz, conocidas como las “5 p” (UNSSC, 2023). Tradicionalmente, el desarrollo sostenible se entendía a partir de tres ejes centrales; sin embargo, este concepto se amplió al incorporar la participación colectiva y la paz como elementos clave. De esta forma, se consolida una visión más integral que reconoce la interdependencia entre estos ámbitos.

a. Personas. Prioriza el bienestar integral de todos los individuos, garantizando equidad en las oportunidades y disponibilidad de servicios esenciales como salud, educación y alimentación. Además, busca erradicar la pobreza y reducir las desigualdades, poniendo especial atención en los grupos vulnerables. Su objetivo es que cada persona pueda desarrollar plenamente su potencial en un entorno digno.

b. Prosperidad. Promueve un desarrollo económico equitativo y sustentable que genere empleo digno y distribuya de manera equitativa sus beneficios. Por otro lado, fomenta la innovación, la infraestructura resiliente y el acceso a los recursos productivos. Así, la prosperidad es una oportunidad compartida y no un privilegio limitado.

c. Planeta. Protege el medioambiente y garantiza un aprovechamiento responsable de los recursos naturales para el presente y el porvenir, por lo que incluye acciones ante el cambio climático, el cuidado de la biodiversidad y la gestión responsable de ecosistemas. Su fin es preservar el equilibrio ecológico como base del desarrollo humano.

d. Participación colectiva. Promueve la implicación de todos los sectores de la sociedad en la determinación de decisiones y ejecución de acciones de desarrollo sostenible, y favorece la gobernanza inclusiva, transparencia y rendición de cuentas. Así, se fortalece la corresponsabilidad en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

e. Paz. Se enfoca en construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas, con instituciones sólidas que aseguren la protección de los derechos humanos. La paz es entendida como requisito básico para el desarrollo sostenible y la estabilidad social, ya que sin ella el progreso y la cooperación internacional se ven limitados.

Así, las dimensiones de la Agenda 2030 no solo orientan las acciones hacia un futuro sostenible, sino que también fomentan una visión holística donde el desarrollo humano, la equidad y la protección ambiental se integran de forma inseparable. Su enfoque articulado permite alinear políticas, recursos y voluntades en todos los niveles, generando sinergias que potencian los resultados (UNSSC, 2023).

2.5. Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

En el año 2000, al establecerse los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), numerosos sectores expresaron que sus objetivos eran muy elevados y que sería irrealizable concretarlos; no obstante, al llegar la fecha límite, los resultados evidenciaron lo contrario. En los últimos quince años, 700 millones de personas han dejado atrás la pobreza, 48 millones de menores han sobrevivido gracias a diversas intervenciones, y 5,9 millones lograron prevenir la malaria. En este marco, emergen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030, que delinean una nueva ruta de acción que exhibe una ocasión para aplicar las enseñanzas obtenidas previamente y garantizar que aquellos niños que, por distintas circunstancias, no se han beneficiado del desarrollo, puedan finalmente acceder a sus ventajas (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [Unicef], 2024).

2.5.1. Objetivos de los ODM

Como indica la Organización Mundial de la Salud [OMS] (2018), los ODM comprenden ocho objetivos que los países miembros de la ONU asumieron el compromiso de intentar alcanzar antes de 2015. La Declaración del Milenio de las Naciones Unidas, suscrita en el 2000, exhortó a los dirigentes mundiales a actuar frente a desafíos como la pobreza extrema, la desnutrición, los problemas de salud, el analfabetismo, el deterioro ambiental y la desigualdad de género. A partir de esta declaración, surgieron los ODM, los cuales fijaron metas concretas para ser alcanzadas en 2015.

- Eliminar la pobreza extrema y la carencia de alimentos.
- Alcanzar la educación primaria para todos.
- Impulsar la equidad de género y el fortalecimiento de las mujeres.
- Disminuir la tasa de mortalidad en niños menores de cinco años.
- Elevar la calidad de la salud materna.
- Enfrentar el VIH/sida, la malaria y otras patologías.

- Asegurar la preservación del entorno natural.
- Promover una cooperación global para el desarrollo

De esta manera, varios de estos objetivos guardan una relación directa con la salud; y aunque ciertos países han alcanzado progresos significativos en el cumplimiento de las metas sanitarias, otros se encuentran atrasados. Por lo general, las naciones con menor avance son aquellas que enfrentan altas tasas de VIH/sida, graves crisis económicas o contextos de conflicto (OMS, 2018).

2.5.3. Plan estratégico de la ONU para los ODM

Como ha señalado la ONU (2024), el Sistema de las Naciones Unidas trabaja junto a los Estados para reforzar sus capacidades en el logro de los ODM. Con el propósito de apoyar este esfuerzo conjunto, se ha creado un paquete completo de servicios que apoya las estrategias nacionales de desarrollo alineadas con los ODM. Dichos servicios se sustentan en tres pilares esenciales:

- Desarrollo de diagnósticos y planificación estratégica de las inversiones requeridas (incluyendo apoyo técnico y financiero) para asegurar el cumplimiento de los ODM.
- Diversificación de alternativas y selección de políticas adecuadas (aplicación de reformas y marcos de alcance sectorial e intersectorial) para impulsar un crecimiento inclusivo y perdurable que impulse el progreso humano a largo plazo.
- Fortalecimiento de la capacidad institucional del país (para garantizar una provisión equitativa y eficiente de los servicios en todos los niveles, tanto nacionales como regionales).

Asimismo, el Grupo Inter-Agencial de Expertos en Indicadores de los ODM (IAEG) de la ONU se encarga de vigilar el progreso mundial en relación con estos objetivos. Este organismo determina los indicadores, eleva la calidad de los datos estadísticos y fortalece la capacidad de los países para efectuar sus propias evaluaciones. Además, analiza metodologías, establece lineamientos y apoya en la definición de estrategias prioritarias a fin de captar y analizar datos. El IAEG está integrado por representantes de la ONU, enti-

dades gubernamentales, oficinas estadísticas y otros especialistas, y se reúne dos veces al año bajo la coordinación de la División de Estadística de la ONU (United Nations, 2025).

Este plan se sustenta en una visión integral que aúna la revisión y proyección de inversiones, la diversificación de alternativas políticas y el refuerzo de las instituciones, con el objetivo de garantizar el logro de los ODM. El apoyo de la ONU brinda a los países la posibilidad de avanzar en el desarrollo humano mediante reformas y marcos sectoriales apropiados, mientras que el Grupo Interinstitucional de Expertos en Indicadores de los ODM garantiza una supervisión eficaz y el refuerzo de las competencias nacionales para elaborar información confiable. De esta forma, se impulsa un progreso equitativo y sostenible en el tiempo (ONU, 2024).

De los ODM a los ODS

Conforme al Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible-SDGF (2024), los ODM significaron un cambio relevante que favoreció el consenso mundial. Estos ocho objetivos sobresalieron por su factibilidad, facilidad de difusión y respaldo en un sistema claro de seguimiento y evaluación. Para 2015, el primero ya se había cumplido, aunque los logros no fueron uniformes en todas las regiones. En julio de 2014, el Grupo de Trabajo Abierto de la Asamblea General presentó un informe con 17 metas, el cual sentó las bases para los ODS y la agenda global 2015-2030. Finalmente, en 2015, los Estados miembros adoptaron la Agenda 2030 como línea de orientación para promover la prosperidad de la población y el cuidado del medioambiente durante los próximos quince años, estableciendo los siguientes objetivos:

- Erradicación de la pobreza
- Seguridad alimentaria
- Salud integral y calidad de vida
- Educación inclusiva y equitativa
- Equidad entre hombres y mujeres
- Acceso universal a agua segura e higiene
- Energía sostenible para todos

- Trabajo digno y desarrollo económico sostenido
- Impulso industrial, tecnológico y de infraestructuras
- Igualdad social y económica
- Desarrollo urbano y rural sostenible
- Consumo consciente y sostenible
- Lucha y adaptación frente al cambio climático
- Conservación de océanos y recursos marinos
- Protección de bosques, biodiversidad y suelos
- Gobernanza democrática y Estado de derecho
- Cooperación internacional y alianzas estratégicas

Así, en enero de 2016, los ODM fueron sustituidos por la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, después de un amplio proceso de consulta internacional que se prolongó por más de tres años. Esta nueva hoja de ruta busca construir un futuro sostenible que armonice la preservación del medioambiente, la inclusión social y el progreso económico, garantizando un equilibrio que posibilite satisfacer las demandas actuales sin poner en riesgo las posibilidades de las futuras generaciones (SDGF, 2024).

CAPÍTULO III

GESTIÓN PÚBLICA EN EL CONTEXTO DE LA AGENDA 2030

La gestión pública actual se enfrenta a la necesidad de adaptarse a contextos cambiantes y a demandas sociales crecientes, mientras se alinea con compromisos internacionales que buscan el desarrollo sostenible. Por ello, la Agenda 2030 y sus ODS ofrecen un marco estratégico que guía la elaboración y aplicación de políticas públicas de manera integral, promoviendo coherencia entre objetivos institucionales y necesidades ciudadanas, al mismo tiempo que facilita la incorporación de herramientas digitales que optimizan recursos y mejoran la eficiencia.

En este sentido, la tecnología digital fortalece la gestión pública mediante la automatización de procesos, el análisis de datos y la mejora en la toma de decisiones, lo cual potencia el cumplimiento de los ODS. De igual manera, la innovación organizacional aporta estrategias adaptativas que permiten anticipar problemas y responder a demandas sociales, de modo que la sostenibilidad y la resiliencia institucional se consolidan. Además, la participación ciudadana se vuelve fundamental porque garantiza transparencia, inclusión y legitimidad en la ejecución de políticas y programas.

Por consiguiente, el compromiso del Estado con el desarrollo sostenible requiere implementar ejes de acción que articulen políticas, programas y proyectos orientados a los ODS, asegurando coordinación y enfoque integral. Asimismo, se fortalecen las capacidades institucionales y se promueve una cultura de innovación, lo que incrementa la eficacia y la eficiencia. Al mismo tiempo, la cooperación internacional y el multilateralismo facilitan el intercambio de buenas prácticas y conocimientos al optimizar resultados y asegurar la sostenibilidad de las intervenciones en distintos niveles de gobierno.

De esta forma, la gestión pública sostenible demanda un enfoque sistémico que considere la interdependencia de actores, sectores y niveles de

gobierno, al igual que mecanismos de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas. De igual forma, la participación ciudadana y la innovación organizacional permiten diseñar políticas inclusivas y adaptadas al contexto, generando impactos tangibles y fortaleciendo la gobernanza. Por ello, se consolida un modelo transparente, eficiente y sostenible que contribuye al bienestar social presente y futuro, en armonía con los ODS y los compromisos internacionales asumidos.

3.1. Transformación digital en la gestión pública y los ODS

En años recientes, los conceptos de “digitalización” y “transformación digital” han sido empleados de manera casi equivalente. Numerosas investigaciones coinciden en que el uso estratégico de las tecnologías digitales actúa como motor tanto del progreso social como del crecimiento económico, en sintonía con los ODS. En este contexto, cobra relevancia la necesidad de fortalecer la confianza ciudadana mediante la digitalización de los servicios públicos, lo que posibilita una comunicación más ágil, directa y efectiva entre el Estado y la sociedad (Fairlie y Portocarrero, 2020; Hariguna *et al.*, 2021; Montalbá y Russo, 2021).

Asimismo, se reconoce que la transformación digital alimenta altas expectativas respecto a la eficacia en el uso de los recursos públicos, innovación y sostenibilidad institucional. Este proceso no solo busca modernizar la gestión, sino impulsar la calidad de vida, equidad y respeto a la dignidad humana, principios presentes en los ODS. Para lograrlo, se requiere una articulación efectiva entre diversos actores, como ciudadanía, academia, sector privado, sociedad civil y gobierno, conformando así un modelo de coproducción orientado a la creación de valor público (Scupola y Mergel, 2022).

Derivado de este cambio, se promueve la optimización de los procedimientos administrativos, la incorporación de nuevas metodologías y la evolución de la cultura organizacional hacia modelos más inclusivos y sostenibles. Ello facilita la generación de productos y servicios innovadores que contribuyen a metas como la reducción de desigualdades y el fortalecimiento de instituciones sólidas. Sin embargo, este avance no debe limitarse a la imple-

mentación tecnológica, sino que debe mantener un enfoque centrado en las personas, con sensibilidad hacia las particularidades culturales e identitarias de cada comunidad (Cuenca-Fontbona *et al.*, 2020; Reier y Garay, 2021).

Finalmente, se subraya que la transformación digital exige liderazgo firme por parte de las autoridades y políticas sólidas para gestionar el talento humano con competencias digitales. Esto implica atraer, capacitar y retener a profesionales capaces de operar en entornos tecnológicos de forma ética y efectiva. A la vez, es imprescindible establecer salvaguardas que protejan derechos esenciales, tales como la intimidad y la seguridad de los datos privados, asegurando así una transición tecnológica alineada con los ODS y orientada a una gobernanza responsable, segura y sostenible (Egorova *et al.*, 2021; Mejía, 2020; Porrúa *et al.*, 2021).

3.1.1. Tecnología digital en el cumplimiento de los ODS

Para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD (2023), la tecnología digital se ha convertido en un catalizador básico para el cumplimiento de los ODS, como se destacó en el evento SDG Digital celebrado en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York. En este encuentro se presentó la *Agenda de Aceleración de los ODS a través de lo Digital*, que plantea una hoja de ruta para que los Gobiernos impulsen su transformación digital mediante soluciones inclusivas, seguras y escalables. Se enfatizó que más de dos tercios de las metas de los ODS pueden sacar provecho de la tecnología, lo que representa una oportunidad estratégica para reconducir la Agenda 2030 y fortalecer un desarrollo sostenible más equitativo.

A mitad del plazo de la Agenda 2030, el balance revela que la mitad de las 169 metas presenta avances débiles o insuficientes, mientras que un 30 % se ha estancado o retrocedido, lo que exige acciones urgentes y coordinadas. El evento SDG Digital reunió a líderes políticos, sector privado, sociedad civil, academia y jóvenes para analizar logros, brechas y soluciones innovadoras. Entre las tecnologías con mayor potencial figuran la inteligencia artificial generativa, la red 5G y la cadena de bloques, que ya contribuyen a la educación,

la acción climática y la reducción de la pobreza, evidenciando su capacidad transformadora (PNUD, 2023).

Asimismo, PNUD (2023) señaló que dicha agenda destaca que los países con mayor madurez digital, medida por la asequibilidad y calidad de su infraestructura, avanzan más en el cumplimiento de los ODS. Sin embargo, este progreso requiere inversiones considerables en conectividad, desarrollo de competencias digitales y programas de readaptación laboral, con el fin de reducir una brecha de financiamiento global estimada en 3,7 billones de dólares. En consecuencia, la infraestructura pública digital se plantea como base para servicios esenciales como salud electrónica, educación en línea y gobierno digital.

Finalmente, la infraestructura pública digital se proyecta como un catalizador decisivo para alcanzar los ODS, ya que una implementación adecuada, basada en gobernanza sólida y ecosistemas inclusivos, puede impactar en los 17 Objetivos y evitar que alguien quede rezagado. Las decisiones que los países adopten hoy marcarán su capacidad futura de innovar y crecer, lo que refuerza el llamado de la Unión Internacional de Telecomunicaciones, y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo a impulsar inversiones audaces. Sin embargo, persiste el reto de la conectividad, pues aunque las personas sin acceso a Internet pasaron de 2700 millones en 2022 a 2600 millones en 2023, las metas universales siguen lejanas (PNUD, 2023).

3.1.2. Contribución de la tecnología a los ODS

Acorde con el Pacto Mundial (2025), la tecnología es un recurso clave para avanzar en los ODS al optimizar procesos y reducir costos, cuyo alcance global permite incidir en la pobreza, el empleo y servicios básicos, mientras potencia el acceso descentralizado a energía, finanzas y educación. Organizaciones como 2030Vision identifican áreas que permiten a la innovación digital contribuir a la Agenda 2030:

a. Facilitando el acceso a la información. La tecnología, mediante internet, aplicaciones y sitios web, amplía la disponibilidad de información confiable y fomenta decisiones informadas en educación, salud y empleo,

lo cual impacta en el ODS 1 mientras promueve la transparencia y el fortalecimiento institucional relacionado con el ODS 16.

b. Impulsando la recolección y análisis de datos. El uso de *big data* hace posible reunir y examinar datos estratégicos para monitorear los ODS de manera más eficiente, favoreciendo sectores como la agricultura y la mejora genética, que repercuten directamente en el ODS 2 y facilitan una planificación precisa.

c. Promoviendo nuevos enfoques empresariales. El acceso a herramientas digitales democratiza recursos y fomenta emprendimientos sostenibles que generan empleo e impulsan el crecimiento inclusivo afectando el ODS 1 y el ODS 8, mientras que iniciativas colaborativas contribuyen al ODS 11 mediante modelos innovadores.

d. Ampliando las fuentes de financiación digital. Las plataformas de *crowdfunding* y de inversión responsable permiten canalizar recursos hacia proyectos sostenibles y sociales, generando impacto en energías renovables e infraestructura, que respaldan los ODS 7 y 9 y fortalecen la implementación de la Agenda 2030.

e. Innovando en modelos de realidad. La realidad virtual y la realidad aumentada facilitan la educación y la formación laboral vinculadas a los ODS 4 y 8, al tiempo que sensibilizan sobre igualdad de género y cambio climático. De esta manera, influyen en los ODS 5 y 13 mediante simulaciones que fomentan la empatía y la conciencia social.

f. Ofreciendo productos y servicios adaptados. Las empresas tecnológicas crean productos y servicios dirigidos a grupos vulnerables que impactan en el ODS 10 mediante aplicaciones para personas con discapacidad visual o dispositivos de control de enfermedades que mejoran autonomía y calidad de vida.

g. Aprovechando robótica, impresión 3D e inteligencia artificial. Estos optimizan procesos productivos, reducen desperdicios y automatizan tareas favoreciendo el consumo responsable del ODS 12, mientras el uso de drones y robots permite reforestar zonas, combatir incendios y mejorar la salud y la industria apoyando el ODS 15.

3.2. Compromiso del Estado frente al desarrollo sostenible

El Estado afronta el enorme desafío de equilibrar su crecimiento económico junto con la protección del medioambiente y la integración social, por lo que la sostenibilidad se transforma en una prioridad estratégica que demanda políticas y acciones concretas para garantizar la triple sostenibilidad. En este contexto, la diversidad geográfica y ecológica, junto con la riqueza de recursos naturales y la biodiversidad de los ecosistemas, exige un manejo integral que contemple la reducción de la pobreza, la equidad social y la mitigación de riesgos ambientales como la deforestación y el cambio climático, reforzando así el compromiso del Estado frente a los ODS (Villanueva, 2023).

Dentro de este escenario, el compromiso político con la Agenda 2030 se evidencia en la implicación activa de casi todos los Estados miembros de la ONU en los procesos de revisión voluntaria, lo que demuestra un respaldo sostenido hacia los ODS. Sin embargo, aún persisten brechas en algunos países como Haití, Myanmar y Estados Unidos, los cuales no han presentado informes, situación que resalta la necesidad de robustecer la coordinación internacional, los mecanismos de seguimiento y la asistencia técnica para consolidar los avances globales (Red Española de Desarrollo Sostenible-REDS, 2025).

Por otro lado, los avances en la diversificación de la economía mediante la promoción de sectores sostenibles como el turismo, la agroindustria y las energías renovables han permitido una mayor resiliencia económica, mientras que la adopción de prácticas responsables en industrias como la minería han favorecido la reputación internacional y la inversión. Adicionalmente, la implementación de estrategias de conservación beneficia en forma directa a las comunidades locales y, a su vez, promueve la inclusión social, mostrando un compromiso tangible del Estado frente a la sostenibilidad (Villanueva, 2023).

No obstante, el progreso global hacia los ODS evidencia un estancamiento significativo, ya que solo el 17 % de las metas están en vías de alcanzarse para 2030, con desafíos persistentes en áreas críticas como biodiversidad, percepción de corrupción y libertad de prensa. En contraste, se observan avances en conectividad, acceso a electricidad y reducción de la mortalidad

infantil, lo que refleja la importancia de fortalecer la cooperación multilateral y garantizar la financiación adecuada de los bienes públicos globales para garantizar que cada país pueda cumplir con los compromisos de desarrollo sostenible (REDS, 2025).

3.2.1. Ejes de acción para el cumplimiento de los ODS

La ONU (2025) señala que los Estados miembros renovaron su compromiso con la Agenda 2030, integrando sostenibilidad económica, social y ambiental mediante estrategias coordinadas, priorizando a los países en desarrollo y pequeños Estados insulares. La declaración del Foro Político de Alto Nivel busca atender desafíos globales y fomentar cooperación internacional, orientando la acción hacia la igualdad, la preservación ambiental y alianzas inclusivas.

a. Impulso a economías locales y educación inclusiva. Se promueven políticas que fortalezcan emprendimiento, innovación y empleos sostenibles, apoyando micro, pequeñas y medianas empresas en cadenas de valor formales e informales. Además, se destaca la inversión en educación inclusiva y de calidad, priorizando la primera infancia, la formación profesional y el aprendizaje permanente.

b. Medidas urgentes para la conservación de los océanos. Se reconoce la crisis oceánica como un desafío global y se comprometen esfuerzos para restaurar ecosistemas marinos, prevenir la contaminación y fomentar economías oceánicas sostenibles. También se promueve la erradicación de la pesca ilegal y soluciones basadas en la naturaleza con comunidades costeras.

c. Empoderamiento femenino. Se reafirma el compromiso de garantizar igualdad de género y participación plena de mujeres y niñas mediante acciones jurídicas, políticas y programas que aseguren oportunidades equitativas. Asimismo, se reconoce su papel como agentes de cambio que promueven sociedades inclusivas y justas, eliminando barreras estructurales y fortaleciendo su integración en niveles de decisión.

d. Fortalecimiento de alianzas y mecanismos de implementación. Se enfatiza la cooperación internacional mediante la Agenda de Acción de Addis Abeba y acuerdos sobre financiamiento para el desarrollo, impulsando reforma de arquitectura financiera global y gobernanza económica con criterios de equidad. También se promueve la cooperación fiscal y la lucha contra flujos ilícitos, canalizando recursos del FMI hacia países vulnerables y fortaleciendo medios de implementación con ciencia y tecnología.

e. Evaluación voluntaria y enfoque local. Se valoran las revisiones nacionales voluntarias y se invita a los países a elaborar hojas de ruta hasta 2030 para monitorear avances, fomentando participación de gobiernos locales, sociedad civil y otros actores. Además, se busca traducir compromisos globales en acciones concretas, promoviendo el aprendizaje de experiencias locales exitosas y asegurando un impacto real en los territorios.

3.2.2. Retos y perspectivas en la implementación de los ODS

Muchas naciones han mostrado avances importantes en la implementación de los ODS, aunque todavía persisten brechas que dificultan la integración plena de estos en los procesos nacionales, pues la división institucional y la carencia de colaboración entre sectores generan desafíos que limitan la capacidad de aprovechar sinergias (Guillán, 2023). Asimismo, la evidencia sobre cómo las políticas se traducen en acciones concretas sigue siendo insuficiente y requiere estudios independientes que evalúen la efectividad de las medidas incluidas y la priorización sistémica en diferentes contextos nacionales.

Asimismo, la aplicación práctica de herramientas, metodologías y enfoques destinados a apoyar la toma de decisiones sistémicas enfrenta obstáculos, dado que los métodos existentes no se adaptan a las necesidades de quienes toman las decisiones. De este modo, una implementación más amplia y rápida dependerá de asesoramiento práctico, alineación entre la oferta de herramientas y la demanda política, y la difusión de experiencias que muestren resultados

tangibles, contribuyendo así a robustecer la capacidad institucional para gestionar los ODS de manera integrada (Guillán, 2023).

Por otra parte, Guillán (2023) señaló que el fortalecimiento de sistemas institucionales y científicos inclusivos y socialmente relevantes se presenta como un componente clave para avanzar en la inclusión de los ODS, ya que la participación de diversas voces, instituciones y fuentes de conocimiento facilita la generación de aprendizajes colectivos. Además, la colaboración entre partes interesadas, la difusión de marcos conceptuales comunes y la formación conjunta fomentan la confianza en la ciencia y promueven innovaciones políticas orientadas a afrontar los desafíos del desarrollo sostenible en forma equitativa y efectiva.

Finalmente, los sistemas de seguimiento y revisión ofrecen oportunidades significativas para mejorar la formulación de políticas integradas sobre los ODS, considerando que foros globales como el Foro Político de Alto Nivel permiten intercambiar conocimientos sobre la gestión de sinergias y compensaciones. De este modo, compartir experiencias sobre la indivisibilidad e integración de los objetivos, junto con el uso de mecanismos de monitoreo y presentación de informes como los Voluntary National Reviews-VNR, permite generar aprendizajes sobre la eficacia de las políticas, fortaleciendo la coordinación multisectorial y la planificación estratégica de gobierno (Guillán, 2023).

3.3. Gestión pública y su rol en la Agenda 2030

El desarrollo sostenible persigue atender las demandas del presente sin afectar los recursos de las próximas generaciones, apoyándose en tres pilares fundamentales: económico, social y ambiental, los cuales requieren acciones coordinadas de los distintos actores sociales, así como estrategias que promuevan equidad e inclusión. Por ello, el desarrollo sostenible guía la planificación y ejecución de políticas que buscan el bienestar colectivo y la preservación del entorno, estableciendo un marco integral que orienta decisiones y acciones. Así, constituye la base sobre la cual se articulan los esfuerzos hacia objetivos comunes de largo plazo (De la Cruz, 2023).

En este contexto, la Agenda 2030 surge como un plan global que integra 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y 169 metas. Dichos objetivos abordan asuntos como la pobreza, la salud, la educación, la equidad de género, el cambio climático y la paz, cuya naturaleza universal e indivisible significa que todo país debe implementar políticas coordinadas y cooperativas. Por tal, su cumplimiento exige enfoques integrados que conecten estrategias nacionales con compromisos internacionales, fortaleciendo la gobernanza y la participación ciudadana (Formación Integral y Desarrollo Empresarial-FIDE, 2025).

De manera complementaria, la gestión pública comprende las acciones, decisiones y procesos de las entidades estatales para cumplir sus responsabilidades, y asume un rol principal en la materialización de la Agenda 2030. Debe garantizar la provisión eficiente y de calidad de bienes y servicios, impulsar la implicación ciudadana y asegurar claridad y rendición de cuentas. Al mismo tiempo, administra los recursos públicos de manera óptima y actúa como facilitadora de políticas inclusivas, contribuyendo a crear estrategias que generen impactos sostenibles y resultados duraderos en la sociedad y el medioambiente (De la Cruz, 2023).

Por ello, integrar los ODS en la gestión pública significa incorporar principios y metas de desarrollo sostenible en todas las etapas de las políticas, desde el diseño hasta la evaluación. También implica alinear prioridades, planes estratégicos y presupuestos con los objetivos globales, así como crear mecanismos de articulación entre los distintos niveles de gobierno y sectores. Además, se requiere fomentar la cooperación con actores externos como empresas, academia, sociedad civil y organismos internacionales. En consecuencia, las acciones públicas se orientan a generar resultados coherentes, participativos y sostenibles, fortaleciendo la capacidad estatal para cumplir con la Agenda 2030 y asegurar impactos positivos de largo alcance (FIDE, 2025).

3.3.1. Beneficios de integrar los ODS en la gestión pública

De acuerdo con FIDE (2025), en el ámbito de la gestión pública, integrar los ODS resulta fundamental, ya que guía las políticas y acciones hacia metas globales de manera coherente y coordinada, optimizando recursos y fortale-

ciendo la planificación estratégica. Además, proporciona un marco claro para la toma de decisiones, a la vez que mejora la gobernanza, generando condiciones que permiten alcanzar resultados concretos y positivos para el Estado y la ciudadanía. Algunos de estos beneficios son los siguientes:

- Promover el cumplimiento de los compromisos internacionales en materia de desarrollo sostenible, fortaleciendo además la imagen y la reputación del país en el ámbito global, mediante la aplicación de políticas públicas coherentes, colaboraciones estratégicas y participación activa en foros internacionales.
- Elevar la calidad de vida de la ciudadanía mediante la atención integral y equitativa de sus necesidades, garantizando la protección de sus derechos y libertades esenciales, mediante programas inclusivos, servicios accesibles e instrumentos eficaces de participación ciudadana.
- Reforzar la legitimidad, la confianza y la credibilidad del Estado al demostrar su capacidad de respuesta, eficiencia y eficacia, así como su compromiso con la ética, la transparencia y la rendición de cuentas, a través de la implementación de sistemas de gestión pública sólidos y supervisión constante de resultados.
- Impulsar la innovación y el aprendizaje constante en la gestión pública con la adopción de nuevos enfoques, herramientas y metodologías, generando y compartiendo conocimientos y buenas prácticas, lo que permite mejorar procesos, optimizar recursos y adaptarse a los cambios del entorno global.
- Favorecer el desarrollo económico, social y ambiental del país aprovechando oportunidades y enfrentando desafíos del contexto global, al tiempo que se fomentan sinergias entre los distintos objetivos y metas, promoviendo políticas integrales que fortalezcan la perdurabilidad y el bienestar de la sociedad.

De esta manera, la integración de los ODS en la gestión pública consolida una visión estratégica que no solo trasciende las acciones aisladas, sino que también fomenta la coordinación entre diferentes niveles y sectores del Estado, a la vez que potencia la capacidad institucional para prever retos y aprovechar

oportunidades; asimismo, promueve la participación activa de la ciudadanía. Esto contribuye a edificar un entorno de confianza y cooperación, donde la planificación y la implementación de políticas son más eficaces (FIDE, 2025).

3.3.2. Desarrollo sostenible desde la gestión pública

En línea con lo que señala FIDE (2025), el desarrollo sostenible representa tanto un compromiso colectivo como una oportunidad para obtener resultados favorables en la comunidad y el entorno. Desde la esfera de la gestión pública es posible contribuir activamente mediante la adopción de estrategias integrales que conecten las acciones diarias con los objetivos globales, lo que implica reconocer la importancia de las políticas públicas direccionadas al bienestar social, económico y ambiental, además de asumir un rol proactivo en su implementación. Así, cada actor dentro del sector público puede convertirse en un facilitador del desarrollo sostenible y del progreso inclusivo. Algunas formas concretas de involucrarse incluyen:

- Mantenerse informado sobre los ODS y la Agenda 2030, promoviendo su conocimiento entre colegas, colaboradores y usuarios.
- Analizar cómo las actividades y proyectos que se desarrollan en el ámbito laboral se relacionan con los ODS y cómo pueden aportar a su cumplimiento.
- Integrar los principios de sostenibilidad en procesos, procedimientos y sistemas de gestión, garantizando su seguimiento y evaluación constante.
- Definir objetivos, indicadores y metas vinculados a los ODS, así como medir y comunicar los avances alcanzados.
- Generar alianzas y redes de colaboración con entidades públicas y privadas, optimizando recursos y multiplicando el impacto de las acciones.
- Participar en espacios de coordinación y diálogo con otros sectores, niveles de gobierno y la sociedad civil para consensuar prioridades y estrategias conjuntas.
- Capacitarse continuamente sobre desarrollo sostenible y la Agenda 2030, fortaleciendo competencias y habilidades para implementarla de manera eficaz.

- Actuar como líderes y promotores del desarrollo sostenible, fomentando una cultura institucional y ciudadana orientada al bien común.

De este modo, la gestión pública se podrá consolidar como un espacio medular para articular esfuerzos que trasciendan las acciones individuales, promoviendo la integración de políticas y programas con enfoque sostenible. Asimismo, se fomenta la cooperación entre distintos actores y niveles de gobierno, generando sinergias que potencian la eficacia de las intervenciones e impulsa la adopción de enfoques innovadores y adaptativos, capaces de responder a los cambios sociales, económicos y ambientales (FIDE, 2025).

3.4. Participación ciudadana en la gestión pública y la Agenda 2030

La participación ciudadana es un elemento esencial para fortalecer la gestión pública, ya que posibilita que las decisiones gubernamentales se ajusten a las necesidades y expectativas de la población, garantizando mayor legitimidad y efectividad en la aplicación de políticas. En el marco de la Agenda 2030, esta participación adquiere un valor estratégico, dado que los ODS requieren la cooperación de múltiples actores, lo que implica no solo la inclusión de la sociedad civil en los procesos de planificación, sino también la construcción de canales de comunicación efectivos que faciliten la retroalimentación constante entre ciudadanos y autoridades (Naser *et al.*, 2021).

Asimismo, la participación ciudadana impulsa la innovación en la gestión pública al fomentar la incorporación de perspectivas diversas que enriquecen la formulación de políticas y programas, generando soluciones más integrales y sostenibles. La interacción constante entre gobierno y sociedad permite identificar prioridades emergentes, ajustar estrategias y fortalecer la capacidad institucional para enfrentar desafíos sociales, económicos y ambientales. Esto se traduce en procesos de determinación de decisiones más inclusivos y eficaces, en los que la colaboración multisectorial se convierte en un mecanismo para optimizar recursos (Torres *et al.*, 2025).

Por otro lado, la integración de la participación ciudadana en la gestión pública se relaciona con los principios del gobierno abierto, que promueve

la transparencia, el acceso a la información y la rendición de cuentas como herramientas fundamentales para fortalecer la confianza de la ciudadanía. La Agenda 2030 establece la necesidad de que los Estados incorporen estos principios en sus políticas, lo que exige no solo la creación de mecanismos de consulta y diálogo, sino también la evaluación periódica de su eficacia. De este modo, la ciudadanía se transforma en un actor activo y corresponsable del desarrollo sostenible, contribuyendo a resultados más justos y duraderos (Naser *et al.*, 2021).

Por último, el fortalecimiento de la implicación de la ciudadanía en la gestión pública es una oportunidad para construir sociedades más resilientes e inclusivas, en las que los desafíos globales se aborden de manera colectiva y coordinada. La Agenda 2030 requiere que los Gobiernos reconozcan la diversidad de actores sociales y fomenten su involucramiento en todos los niveles de decisión, para así garantizar que las políticas exhiban las necesidades genuinas de la población. De esta manera, la interacción constante entre instituciones y ciudadanía no solo fortalece la democracia, sino que provoca un impacto beneficioso en las condiciones de vida (Torres *et al.*, 2025).

3.4.1. Principios fundamentales de la participación ciudadana

De acuerdo con Nasser *et al.* (2021), para que la participación ciudadana sea legítima y efectiva, es fundamental que se base en principios claros que garanticen transparencia y confianza en los procesos, evitando manipulaciones o errores que comprometan los resultados. Los principios que orientan estas prácticas son:

a. Transparencia y acceso a la información. Busca garantizar que la información pública esté disponible y sea accesible, ya que esto permite una participación informada y confiable, respaldándose en el derecho de acceso a la información pública que asegura a todas las personas recibir datos estatales sin discriminación.

b. Voluntariedad. Busca que la participación ciudadana sea voluntaria y motivada por interés propio, de manera que los grupos involucrados actúen libremente y sin presiones externas ni manipulaciones que dis-

torsionen su voluntad, garantizando así la legitimidad del proceso y la autenticidad de sus resultados.

c. No exclusión. Su objetivo es garantizar que todas las personas y grupos tengan la oportunidad de integrarse, de manera que se amplíen los puntos de vista y se mejoren las soluciones, además de anticipar posibles conflictos, ya que la exclusión de algún grupo deslegitima el proceso y genera rechazo de los acuerdos alcanzados.

d. Equidad. Se enfoca en que todos los participantes cuenten con igualdad de oportunidades y trato, asegurando un acceso equitativo a recursos, información y capacidad de influencia, además de brindar apoyo a grupos vulnerables para avanzar en la igualdad, dado que cualquier privilegio deslegitima el proceso.

e. Reconocimiento y respeto por la diversidad. Busca valorar las distintas opiniones, perspectivas e intereses sobre un tema, garantizando que todos tengan espacio para expresarse y sean considerados por igual, además de fomentar un trato tolerante y libre de descalificaciones hacia personas y grupos.

f. Receptividad. Tiene como propósito que todas las ideas y sugerencias sean atendidas, valoradas y compartidas de manera equitativa, además de informar con anticipación los canales, modalidades y plazos de participación para que ningún actor quede fuera por desconocimiento.

De esta manera, la aplicación coherente de estos principios fortalece la confianza ciudadana y consolida la legitimidad de los procesos participativos, además de promover un entorno de colaboración y corresponsabilidad entre gobierno y sociedad, donde la diversidad de voces enriquece las decisiones y se generan condiciones favorables para alcanzar resultados sostenibles y duraderos (Naser *et al.*, 2021).

3.4.2. Multilateralismo y participación ciudadana en la Agenda 2030

El multilateralismo es un mecanismo clave para coordinar esfuerzos entre Estados, organizaciones internacionales y actores sociales en la implementación de la Agenda 2030, ya que permite alinear políticas públicas con los

ODS, generar cooperación técnica y financiera, y promover el intercambio de experiencias y prácticas exitosas. De este modo, se fortalece la competencia de los países para abordar problemas comunes y garantizar el progreso sostenible en diversos ámbitos sociales, económicos y ambientales (Naser *et al.*, 2021).

En adición a lo anterior, la participación ciudadana se torna en un componente vital dentro del multilateralismo, porque permite que las decisiones que se toman en instancias nacionales e internacionales manifiesten las exigencias y prioridades ciudadanas, fortaleciendo la legitimidad de los procesos y promoviendo la inclusión de diversos actores sociales, sectores productivos y comunidades. Ello enriquece la formulación de políticas, fomenta un sentido de corresponsabilidad compartida frente a los retos globales que plantea la Agenda 2030 y contribuye a consolidar un marco de cooperación multisectorial que amplifica los efectos positivos de las iniciativas sostenibles (United Nations, 2024).

En este sentido, la interacción entre multilateralismo y participación ciudadana facilita la construcción de espacios de diálogo y consulta donde se integran las voces de la sociedad civil en el diseño, control y valoración de políticas gubernamentales, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la generación de confianza en las instituciones. Todo ello contribuye a un proceso de gobernanza más abierto, inclusivo y eficaz, apto para satisfacer las necesidades de la población, fortalecer la cooperación internacional y asegurar que los compromisos adoptados en escenarios globales se traduzcan en acciones concretas y sostenibles a nivel local (Naser *et al.*, 2021).

En ese sentido, la combinación del multilateralismo con una participación ciudadana activa y estructurada permite consolidar estrategias de desarrollo sostenible más coherentes y efectivas, al asegurar que los compromisos globales se traduzcan en acciones locales concretas, al tiempo que se fortalecen capacidades institucionales y sociales. Además, se fomenta la innovación en la gestión pública y se promueve un entorno de colaboración entre Gobiernos, organizaciones y ciudadanos, generando impactos positivos duraderos en el nivel de vida y la sostenibilidad ecológica (United Nations, 2024).

3.5. Innovación organizacional para una gestión pública sostenible

La innovación organizacional constituye un factor determinante para robustecer la eficiencia y la eficacia de las instituciones, ya que permite desarrollar nuevas formas de gestión, mejorar procesos internos y optimizar recursos, a la vez que promueve la adaptación a cambios sociales, económicos y tecnológicos. Esta innovación no solo facilita la incorporación de políticas públicas orientadas al bienestar de la ciudadanía, sino que genera entornos más dinámicos y colaborativos, donde los servidores públicos pueden experimentar, aprender y aplicar soluciones creativas que respondan a los desafíos contemporáneos de manera sostenible y responsable (Zerillo, 2014).

Asimismo, la incorporación de la innovación organizacional impulsa la sostenibilidad en la gestión pública al fomentar la adopción de tecnologías y metodologías que reducen costos, minimizan impactos ambientales y fortalecen la transparencia, garantizando que los resultados de las políticas sean perdurables y socialmente inclusivos. Además, promueve la cultura del aprendizaje continuo, en que los equipos de trabajo se ven motivados a actualizar sus competencias y a integrar conocimientos interdisciplinarios, los cuales generan soluciones más completas y efectivas que benefician a distintos sectores de la sociedad y que se alineen con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Ramírez-León, 2023).

La innovación también facilita la cooperación entre distintos niveles de gobierno, empresas privadas y la sociedad civil, creando redes de cooperación que potencian la generación de valor público, permiten el intercambio de buenas prácticas y contribuyen a la identificación de oportunidades con el fin de optimizar la calidad de los servicios. Esta interacción promueve la flexibilidad institucional y la capacidad de respuesta frente a crisis o cambios inesperados, mientras se fomenta la participación activa de los ciudadanos en la cocreación de políticas y programas que reflejen sus necesidades y prioridades, fortaleciendo la legitimidad de la gestión pública (Zerillo, 2014).

De este modo, el impulso de la innovación organizacional en la gestión pública sostenible requiere una visión estratégica que articule liderazgo, talento

humano y recursos tecnológicos, de manera que las instituciones puedan anticipar desafíos, adaptarse a contextos cambiantes y generar soluciones duraderas. Esta integración favorece la resiliencia institucional y refuerza la confianza ciudadana, al demostrar que el Estado es capaz de implementar políticas eficientes, inclusivas y responsables que fomenten la sostenibilidad y el bienestar social (Ramírez-León, 2023).

3.5.1. Innovación organizacional y su rol hacia la sostenibilidad

La innovación organizacional asume un papel estratégico en la sostenibilidad, pues permite a las instituciones redefinir procesos y estructuras para responder de manera eficiente a demandas sociales, económicas y ambientales. Al mismo tiempo, integra soluciones creativas que consolidan principios de sostenibilidad en cada nivel de gestión y asegura que las acciones estatales produzcan resultados duraderos y coherentes con compromisos nacionales e internacionales, fortaleciendo la capacidad institucional ante los desafíos del desarrollo global, promoviendo una visión integral que conecta objetivos locales con tendencias internacionales de sostenibilidad (Rivera y Garnica, 2025).

De igual manera, la innovación promueve la creación de mecanismos de monitoreo y evaluación que facilitan la medición de impactos sociales y ambientales, los cuales permiten detectar áreas que requieren optimización y ajustar estrategias de manera inmediata. A su vez, potencia la efectividad de programas a largo plazo, fomenta la rendición de cuentas y la transparencia, genera confianza entre la ciudadanía y valida la legitimidad de la gestión pública, mientras incentiva la participación activa de distintos actores en la toma de decisiones y fortalece la capacidad de aprendizaje organizacional para enfrentar escenarios futuros con resiliencia y creatividad (Horna *et al.*, 2023).

Por otro lado, la innovación organizacional favorece la cooperación entre distintos niveles gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y sectores privados, ya que crea redes de cooperación que amplifican la capacidad de intervención y permiten el intercambio de experiencias, herramientas y conocimientos. Asimismo, contribuye a diseñar políticas integrales y resilientes que respondan a retos globales y locales, garantiza la efectividad

de las estrategias y asegura un impacto tangible y positivo en la población, mientras promueve la transferencia de tecnología y la implementación de prácticas que reducen impactos ambientales y sociales negativos (Rivera y Garnica, 2025).

En consecuencia, el rol de la innovación en la sostenibilidad incluye promover una cultura institucional orientada al aprendizaje continuo y a la adaptabilidad frente a cambios. Además, fortalece la resiliencia organizacional y asegura que las instituciones públicas incorporen estrategias flexibles y efectivas que fomenten la sostenibilidad. También genera impacto positivo en los servicios y refuerza la percepción ciudadana sobre la capacidad del Estado para liderar procesos responsables; a su vez, impulsa la creatividad y el liderazgo dentro de los equipos, y garantiza que los resultados se mantengan relevantes y eficaces a largo plazo (Horna *et al.*, 2023).

3.5.2. Importancia de la innovación en la gestión pública sostenible

La innovación en la gestión pública sostenible resulta fundamental porque permite a las instituciones anticipar problemas, generar soluciones oportunas y optimizar recursos. Integra criterios de sostenibilidad que garantizan resultados equitativos, inclusivos y respetuosos con el entorno. Además, refuerza la coherencia entre objetivos institucionales y demandas sociales en contextos de cambios permanentes, facilita la adaptación a nuevas normativas y tendencias internacionales, y promueve un enfoque estratégico que articula planificación, ejecución y evaluación de manera no solo continua, sino también eficaz (Rivera y Garnica, 2025).

En adición a lo anterior, la innovación impulsa la modernización de los sistemas de gestión mediante la incorporación de tecnologías emergentes y metodologías avanzadas que optimizan la planificación, la ejecución y el seguimiento de proyectos. Asimismo, promueve la transparencia, fortalece la confianza ciudadana y consolida instituciones sólidas y confiables; al mismo tiempo, eleva la eficiencia y la capacidad de respuesta frente a contingencias imprevistas o situaciones complejas, mientras genera un entorno que esti-

mula la creatividad, la colaboración intersectorial y la generación de valor público (Horna *et al.*, 2023).

También, la innovación en la gestión pública sostenible permite articular estrategias que integren distintos sectores de la sociedad y niveles de gobierno, estimulando la implicación activa de la ciudadanía en la cocreación de soluciones y fortaleciendo la colaboración interinstitucional, incrementando la eficiencia de los servicios públicos y favoreciendo un enfoque integral y coordinado que aborda de manera efectiva los retos de desarrollo económico, social y ambiental. Además, genera un efecto multiplicador sobre la percepción de legitimidad y la aceptación de políticas por parte de la población (Rivera y Garnica, 2025).

Finalmente, la relevancia de la innovación se evidencia en su capacidad para transformar la cultura organizacional, estimulando creatividad, proactividad y aprendizaje continuo. A su vez, garantiza que los servidores públicos desarrollen competencias para enfrentar desafíos complejos, mejorar la calidad de los servicios y asegurar impactos sostenibles, duraderos y beneficiosos para la población. De este modo, consolida un modelo de gestión pública moderno, eficiente y orientado al desarrollo sostenible, fomentando la resiliencia, el liderazgo y la adaptabilidad institucional frente a escenarios cambiantes y demandas ciudadanas diversas (Horna *et al.*, 2023).

CAPÍTULO IV

INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA Y SU IMPORTANCIA EN LA AGENDA 2030

El mundo actual se caracteriza por la globalización, la acelerada y continua transformación tecnológica y la creciente interdependencia entre Gobiernos. En este contexto, la innovación en gestión pública ha emergido como uno de los ejes estratégicos para modernizar las instituciones y, a largo plazo, evidenciar una mejora de la calidad y demanda de servicios que se ofrecen a la ciudadanía.

La capacidad de los Gobiernos para adaptarse a diferentes cambios económicos, ambientales y sociales es un elemento fundamental para la construcción de administraciones públicas más transparentes, eficientes y orientadas a resultados. Esta perspectiva adquiere aún mayor relevancia cuando se vincula con los compromisos que han asumido los países en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la cual establece 17 Objetivos (ODS) vistos como un punto de inicio que permite alcanzar el progreso de forma equitativa, inclusiva y sostenible a nivel global (United Nations, 2015).

La gestión pública, como sugieren Pagani *et al.* (2015), se puede definir como el conjunto de actividades o procesos realizados por instituciones estatales para plantear, ejecutar y controlar políticas públicas, generar valor público y asegurar el bienestar colectivo. La innovación en gestión pública no solo se relaciona con la incorporación e integración de nuevas tecnologías o herramientas digitales, sino que también implica un replanteamiento integral de las funciones y procesos administrativos, de nuevos modelos de planificación y de reforzar la relación entre el Estado y la sociedad civil. Esto sugiere una adopción de enfoques más colaborativos y basados en la evidencia, en los que la población no sea solo un receptor de políticas públicas, sino también participe como un agente activo en su diseño, implementación y evaluación.

En el contexto de América Latina, el desafío de la innovación en gestión pública se relaciona estrechamente con problemáticas históricas como la desigualdad social, la desconfianza institucional, la corrupción, y la debilidad de los sistemas de gobernanza. Asimismo, existe un potencial derivado de la creciente accesibilidad a tecnologías de información, el incremento de redes de colaboración intergubernamental y la presión o exigencia ciudadana por una mayor transparencia y rendición de cuentas. Existen países que han optado por la innovación institucional y tecnológica en sus sistemas de gestión, y han conseguido avances notorios en eficiencia administrativa, calidad de servicios y participación ciudadana. De esa manera, estos avances notables evidencian el rol transformador de la innovación incluso cuando se integran en políticas públicas estratégicas (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-OECD, 2024).

Cabe señalar que la relación entre la innovación en la gestión pública y la Agenda 2030 es bidireccional. Por un lado, los Objetivos de Desarrollo Sostenible se describen como un estímulo para que las administraciones públicas tomen en cuenta prácticas innovadoras que permitan cumplir con las metas en materia de crecimiento económico, inclusión social y protección ambiental (United Nations, 2015). Por otro lado, la propia innovación se fortalece en el marco de acción global que ofrecen los ODS, los cuales establecen medidores para encaminar la planificación, ejecución y evaluación de políticas públicas.

La Agenda 2030 exige que los Gobiernos colaboren de manera intersectorial y multinivel, aunando esfuerzos que provienen de las instituciones públicas, el sector privado, la sociedad civil y los organismos internacionales (UN, 2015). Por lo tanto, la innovación se convierte en la herramienta estratégica que potencia el impacto de políticas públicas. No obstante, la implementación de innovaciones requiere superar barreras significativas, entre ellas la resistencia al cambio, la poca cultura y la falta de capacidades técnicas. La construcción de laboratorios de innovación pública, los marcos normativos flexibles y la capacitación continua del personal son algunas acciones esenciales para trascender y consolidar los Gobiernos.

En general, la gestión pública innovadora se presenta como un componente fundamental para alcanzar los ODS. Sin embargo, a pesar del creciente interés académico y político en este tema, persisten interrogantes sobre cómo y en qué medida las iniciativas innovadoras realmente están contribuyendo al cumplimiento de la Agenda 2030 en distintos contextos nacionales y locales.

A partir de lo mencionado, este estudio tiene como objetivo general describir la innovación en gestión pública y su relación con el cumplimiento de la Agenda 2030, mediante una revisión sistemática de la literatura. Asimismo, se pretende identificar aquellos enfoques de innovación aplicados en la gestión pública alineados con la Agenda 2030 y, de ese modo, sistematizar las experiencias documentadas que vinculen prácticas innovadoras con el cumplimiento de Objetivos de Desarrollo Sostenible. Para ello, se sugieren las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo han evolucionado los estudios sobre innovación en gestión pública en relación con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)?
- ¿Qué resultados se han observado en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 como consecuencia de las innovaciones en la gestión pública?
- ¿Qué estrategias han mostrado mayor efectividad en la gestión pública orientada al cumplimiento de los ODS?
- ¿Cuáles son los factores que facilitan o dificultan la innovación en la gestión pública relacionados con la Agenda 2030?

4.1. Metodología

Esta investigación se enmarca en un enfoque cualitativo mediante la aplicación del método Prisma, el cual permite organizar de manera estructurada y transparente las etapas de una revisión sistemática: identificación, cribado e inclusión de estudios. Esta metodología garantiza el rigor académico al seleccionar literatura científica pertinente, actual y validada que aborde el fenómeno de la innovación en la gestión pública en vinculación con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Con el fin de asegurar la calidad y relevancia de los estudios de esta revisión, se han establecido criterios de inclusión y de exclusión, como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1. *Criterios de selección de estudios*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Artículos empíricos o revisiones sistemáticas.	Tesis de grado, trabajos de grado, libros, etc.
Artículos científicos publicados entre 2017 y 2025.	Artículos científicos publicados antes del 2017.
Publicaciones disponibles en texto completo y de acceso abierto.	Publicaciones que no están disponibles o sin acceso abierto.
Artículos en español.	Artículos en otro idioma diferente al español.
Publicaciones que aborden la innovación en la gestión pública.	Documentos que no aborden directamente la relación entre gestión pública e innovación.
Estudios que vinculen su marco teórico o resultados con la Agenda 2030 o los ODS.	Estudios que no tengan relación con la Agenda 2030 o los ODS.

Nota. Elaboración propia.

Se recurrió a bases de datos académicas de gran reconocimiento, como SciELO y Scopus. Asimismo, se empleó la plataforma Google Scholar no como una base de datos propiamente, sino como uno de los buscadores que facilitaron la localización de artículos distribuidos en diversas revistas científicas y de acceso libre, por lo que fue un recurso complementario que permitió identificar aquellas publicaciones que cumplieran con los criterios establecidos.

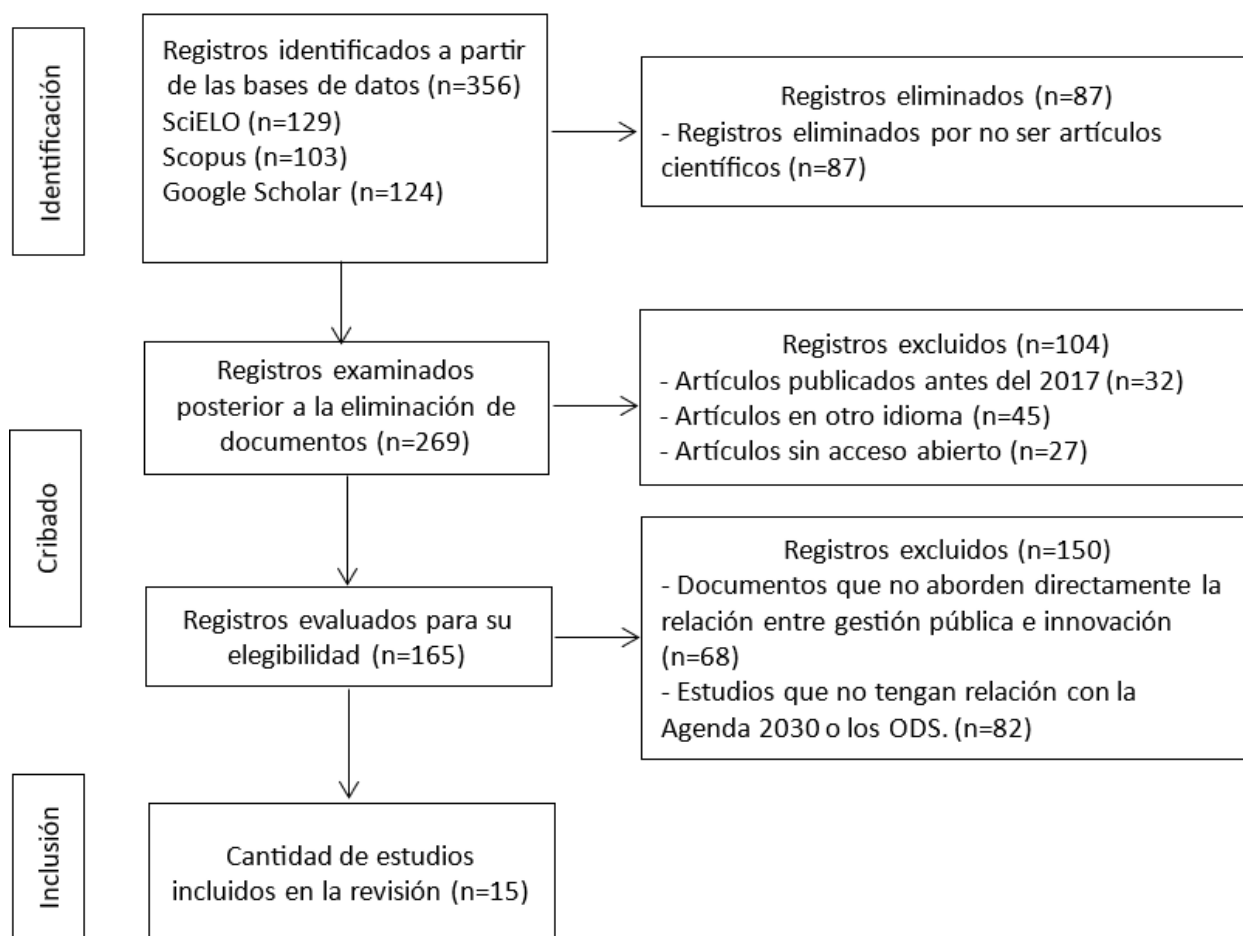
La estrategia de búsqueda se realizó para identificar artículos académicos sobre la innovación en la gestión pública y su relación con la Agenda 2030. Para ello, se utilizaron palabras clave relacionadas con el objeto de estudio, combinadas mediante operadores booleanos “AND-OR”. Las palabras clave que se utilizaron en la búsqueda fueron “innovación”, “gestión”, “pública”, “Agenda 2030”, “Objetivos de Desarrollo Sostenible” y “ODS”.

Estos términos fueron aplicados considerando filtros como título, resumen, palabras clave o también *tittle*, *abstract* o *keyword*, ello con el propósito de precisar los resultados obtenidos. Las combinaciones de búsqueda fueron las siguientes:

- “innovación” AND “gestión” OR “gestión pública” AND “Agenda 2030” OR “Objetivos de Desarrollo Sostenible” OR “ODS”
- “innovación” AND “gestión pública” AND “Agenda 2030” OR “Objetivos de Desarrollo Sostenible” OR “ODS”
- “innovación pública” AND “gestión” AND “estado” AND “Agenda 2030” OR “Objetivos de Desarrollo Sostenible”
- “innovation” AND “management” OR “public management” AND “2030 Agenda”
- “innovation” AND “public management” AND “2030 Agenda”
- “public innovation” AND “management” AND “state” AND “2030 Agenda”

Para la selección de estudios se consideraron las fases del modelo Prisma: identificación, cribado e inclusión. De acuerdo con Kahale *et al.* (2021), el diagrama de flujo representa un recurso eficaz para mostrar de manera estructurada la cantidad de documentos analizados en cada etapa del proceso de revisión. A continuación, se presenta la Figura 1, la cual especifica las fases y los procedimientos de descarte para cada caso.

Figura 1. Diagrama de flujo Prisma



Nota. Elaboración propia.

En el proceso de identificación se consideraron 356 registros mediante los términos de búsqueda en las bases de datos indicadas. En el caso de SciELO, se contabilizaron 129 registros; en Scopus, 103 registros y en el buscador Google Scholar, un total de 124 registros. A partir de ello, se eliminaron 87 registros, pues no cumplieron con uno de los criterios de selección. Ello dejó una cantidad de 269 registros para una siguiente evaluación. En la fase de cribado se descartaron aquellos artículos publicados antes del 2017 (32), así como los artículos en otro idioma (45) y los artículos sin acceso abierto (27). Durante la fase de elegibilidad, se realizó un análisis detallado de 165 registros, evaluando su relevancia temática y su vinculación directa con los objetivos de la investigación. Como resultado de esta revisión, se descartaron 150 estudios. De estos, 68 fueron excluidos por no abordar específicamente la relación entre innovación y gestión pública, mientras que otros 82 no

guardaban conexión con la Agenda 2030 ni con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Finalmente, 15 estudios cumplieron con los criterios establecidos, por lo que constituyeron la base de evidencia utilizada en la revisión sistemática y aportaron al análisis sobre la inversión pública y su relación con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Estos estudios seleccionados fueron sistematizados en la Tabla 2.

Tabla 2. Consolidado de estudios según nombre del autor o autores, año de publicación, revista y base de datos

Autor	Año	Revista	Base de datos
Mattioli	2021	<i>Revista Brasileira de Gestão Urbana</i>	SciELO, Scopus, Google Scholar
Seiler y Siede	2025	<i>Revista Iberoamericana de Estudios Municipales</i>	SciELO, Google Scholar
Orozco y Centeno	2024	<i>Estudios de Derecho</i>	SciELO, Scopus, Google Scholar
Ramírez-Alujas	2025	<i>Cadernos Gestão Pública e Cidadania</i>	SciELO, Google Scholar
Horna <i>et al.</i>	2023	<i>Podium</i>	SciELO, Google Scholar
Arroyo	2017	<i>Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública</i>	Google Scholar
Gaete <i>et al.</i>	2019	<i>Innovar</i>	SciELO, Scopus, Google Scholar
Pomaquero-Yuquilema <i>et al.</i>	2023	<i>Polo del Conocimiento</i>	Google Scholar
Rosado	2022	<i>Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores</i>	Google Scholar
Alfaro	2023	<i>Revista de Ciencia e Investigación</i>	Google Scholar
Cruz-Meléndez y Vásquez	2024	<i>Estudios en Derecho a la Información</i>	SciELO, Scopus, Google Scholar
Espino <i>et al.</i>	2024	<i>Prohominum</i>	SciELO, Google Scholar
Huamán y Medina	2022	<i>Comunic@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo.</i>	SciELO, Google Scholar
Barragán	2022	<i>Estado & Comunes, Revista de Políticas y Problemas Públicos</i>	SciELO, Google Scholar
Herrera	2025	<i>Revista InveCom</i>	SciELO, Google Scholar

Nota. Elaboración propia.

La tabla anterior proporciona una visión general de 15 artículos publicados entre 2017 y 2025. Está enfocada en el periodo más reciente, es decir, se observa que la producción académica está centrada principalmente entre 2022 y 2025, lo que representa aproximadamente un 80 % del total. Esta concentración demuestra que la mayoría de las fuentes son actuales, lo cual es elemental para garantizar la relevancia y vigencia de los documentos. Los años con mayor número de publicaciones fueron 2022, 2023, 2024 y 2025 con tres artículos cada uno (Figura 2).

Figura 2. *Cantidad de artículos seleccionados y año de publicación*



Nota. Elaboración propia.

En cuanto a las bases de datos, Google Scholar fue considerada como la más común entre los artículos, lo que demuestra su papel como buscador de acceso abierto y amplio. La base de datos SciELO aparece en 11 artículos; mientras que Scopus está presente en 4 artículos. Respecto a las revistas encontradas, se observó una amplia diversidad temática y geográfica. Las publicaciones están orientadas principalmente a áreas como gestión pública, derecho, administración, políticas públicas, etc., lo cual refleja un enfoque interdisciplinario. Esta diversidad sostiene que los artículos fueron abordados desde diferentes perspectivas, lo cual enriqueció el análisis desde múltiples campos científicos.

En términos generales, la tabla muestra una selección bibliográfica sólida, con fuentes actualizadas en cuanto a temas, autores y revistas. Si bien hay una presencia moderada en bases de datos de alto impacto, como SciELO, la presencia de Scopus y Google Scholar asegura el acceso a investigaciones relevantes.

4.2. Resultados

A partir del análisis de las publicaciones, se elaboró la Tabla 3, que facilitó la organización de los resultados de cada autor según la temática tratada. En ella se consignan el nombre del investigador, el año del estudio y los principales resultados vinculados con la innovación en gestión pública y su importancia en la Agenda 2030.

Tabla 3. Resultados

Autor y año	Resultados
Mattioli (2021)	La innovación urbana se basa en planificación participativa y soluciones locales para el desarrollo sostenible. Se propone la escala barrial como unidad efectiva para implementar políticas alineadas con los ODS.
Seiler y Siede (2025)	Se evidencia que los ODS impulsan mecanismos innovadores de coordinación entre gobiernos locales y provinciales, favoreciendo la articulación de políticas públicas intersectoriales.
Orozco y Centeno (2024)	La innovación en gestión pública requiere coherencia entre políticas nacionales (Consejo Nacional de Política Económica y Social) y locales. Destaca la importancia del alineamiento institucional con marcos ODS.
Ramírez-Alujas (2025)	La revisión de planes de acción, como transparencia, rendición de cuentas y participación, fortalece las capacidades institucionales clave para avanzar en el cumplimiento de las ODS.
Horna <i>et al.</i> (2023)	Una gestión pública ordenada a resultados, con sistemas de control y evaluación, logra reducir desigualdades, mejorar la eficiencia administrativa y fortalecer la confianza ciudadana en las instituciones públicas.
Arroyo (2017)	Identifica que el enfoque de gobierno abierto ha sido clave para fomentar la innovación en la gestión pública en América Latina. A través de la transparencia, la colaboración interinstitucional y la participación ciudadana, se generan entornos más propicios para el cumplimiento de los ODS.
Gaete <i>et al.</i> (2019)	Presentan el proyecto “Piensa con I” en Antofagasta, Chile, orientado a fomentar una cultura de innovación dentro del sector público regional. A través de talleres participativos, los funcionarios diseñaron propuestas creativas para optimizar los servicios públicos. Esta iniciativa permitió compartir buenas prácticas, capacitar al personal y consolidar una visión institucional centrada en la mejora continua, la participación y la eficiencia. Se vincula con la Agenda 2030, pues promueve una transformación interna en la gestión estatal.

Pomaquero-Yuquilema <i>et al.</i> (2023)	El estudio analiza cómo las TIC modifican las prácticas gubernamentales tradicionales mediante plataformas de participación ciudadana y datos abiertos. Estas innovaciones contribuyen a una mayor transparencia, fortalecen la cooperación entre ciudadanía y gobierno, y mejoran la eficiencia institucional. No obstante, muchas entidades públicas aún enfrentan limitaciones estructurales y escaso compromiso para consolidar estos avances.
Rosado (2022)	El estudio evidencia cómo las universidades públicas están adoptando modelos de gestión más inclusivos y participativos, integrando la sostenibilidad como una estrategia institucional de innovación. Se transforman sus políticas de gobernanza, la relación con la comunidad y los enfoques formativos, en línea con el gobierno abierto y la mejora continua.
Alfaro (2023)	Resalta de qué manera las tecnologías emergentes como la IA, <i>blockchain</i> y la computación en la nube modernizan la gestión pública en el Perú, promoviendo mayor eficiencia, transparencia y toma de decisiones basadas en datos. Esta transformación se logra alinear con los objetivos de la Agenda 2030 al impulsar la infraestructura digital, la equidad territorial, la lucha contra la corrupción y la colaboración multisectorial.
Cruz-Meléndez y Vásquez (2024)	El Plan Estatal de Desarrollo planteado se ha articulado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Este vínculo se materializa mediante mecanismos de mejora en la transparencia participativa, diseño de políticas inclusivas y fortalecimiento de la rendición de cuentas en gobiernos locales. Este alineamiento es visto como una innovación institucional, ya que evidencia la incorporación de los ODS como criterios de planificación y gestión.
Espino <i>et al.</i> (2024)	Señalan que la crisis sanitaria por COVID-19 promovió la digitalización de la gestión pública en el Perú. La emergencia impulsó el desarrollo de plataformas digitales, canales de atención remota y trámites en línea, acelerando el cumplimiento de metas de innovación e inclusión.
Huamán y Medina (2022)	Estudian el impacto de la digitalización en la administración pública peruana. Llegan a la conclusión de que, aunque se ha logrado mejorar la calidad de servicios y la interacción con los ciudadanos, falta desarrollar marcos normativos y políticas públicas que acompañen esta transformación tecnológica.
Barragán (2022)	Evalúa la evolución de la administración pública en uno de los países de América, destacando la implementación de plataformas electrónicas para mejorar la eficiencia y fortalecer la participación. Estas acciones están alineadas con los principios de un gobierno abierto y los objetivos 16 y 17.
Herrera (2024)	El potencial de las tecnologías emergentes impulsa las economías latinoamericanas y mejora la calidad de vida de las personas, al mismo tiempo que contribuye a la sostenibilidad del planeta; sin embargo, es indispensable comprender profundamente su diseño y alcance para implementarlas de manera responsable.

Nota. Elaboración propia.

4.3. Discusión

Los estudios analizados evidencian un consenso en torno a la necesidad de transformar la gestión pública mediante enfoques innovadores que incorporen sostenibilidad, participación ciudadana y tecnologías emergentes, ello relacionado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. En el sector educativo, por ejemplo, tomando en consideración la perspectiva de Rosado (2022), se observa cómo las universidades públicas están adoptando modelos de gestión más inclusivos y que cumplen con las exigencias sociales, lo que, a la vez, está vinculado con la transformación institucional y el cumplimiento de objetivos a nivel global.

La innovación institucional ha sido clave en el rediseño de políticas urbanas, como lo mencionan Mattioli *et al.* (2021). En su estudio se hace énfasis en la planificación urbana estratégica en ciudades patrimoniales, lo cual está asociado directamente con los ODS 11, 16 y 17. Esta visión se complementa con la de Seiler y Siede (2025) y el caso de Argentina, cuando señalan que la adopción de los ODS ha promovido sistemáticamente la administración pública, fortaleciendo la coordinación interinstitucional y la planificación estratégica, las mismas que se alinean a criterios puntuales de los ODS.

Las políticas públicas de innovación y desarrollo son también abordadas por Orozco y Centeno (2024), quienes describen que dicha articulación requiere de metas transversales claras, promoviendo la gobernanza intersectorial. En cierto grado, esta integración necesaria la comparte Ramírez-Alujas (2025), quien agrega que la implementación del modelo de gobierno abierto ha propiciado mayor transparencia y espacios de innovación pública, como laboratorios de gobierno, los cuales fortalecen los objetivos 16 y 17.

Partiendo de la idea de Horna *et al.* (2023), es importante poner atención a las etapas de la gestión pública: planeación, ejecución, monitoreo o evaluación. De ese modo, se puede avanzar hacia una verdadera sostenibilidad, a pesar de que se advierte sobre la falta de sistemas eficaces de seguimiento en varios Gobiernos. En esa línea, Arroyo (2017) sostiene que la innovación abierta está desplazando el enfoque estatal convencional hacia un modelo en el que la ciu-

dadanía participa en la formulación de políticas y decisiones públicas, sustentado en tecnologías digitales, datos abiertos y transparencia. Por su parte, y como lo explica Alfaro (2023), estas tecnologías se pueden consolidar con el uso de diferentes herramientas como la inteligencia artificial (IA) o el *blockchain*; un caso evidente es el de la gestión pública moderna en el Perú, en la que se favorecen decisiones basadas en datos y, a la vez, se mejora la atención a zonas rurales, en concordancia con los ODS 9, 10, 16 y 17.

De forma paralela, Espino *et al.* (2024), y Huamán y Medina (2022) se refieren a una transformación digital y moderna. Estos investigadores coinciden en que la pandemia aceleró los procesos de digitalización y evidenció la urgencia de fortalecer la transparencia y el acceso a la información como base para una gestión más resiliente y democrática. Asimismo, Barragán (2022) y Herrera (2024) refuerzan la idea de que las tecnologías emergentes son herramientas clave para impulsar el desarrollo y el bienestar social, siempre que su implementación esté guiada por una comprensión profunda de sus alcances y se aplique con responsabilidad. Esta visión promueve una gestión pública más orgánica, relacional y sensible a las demandas ciudadanas; asimismo, responde a los desafíos actuales de manera estratégica y cooperativa.

La construcción de una cultura institucional de innovación es evidente en el estudio de Gaete *et al.* (2019), quienes presentan el proyecto “Piensa con I” en Chile. En él, la formación interna de funcionarios públicos fortaleció la eficiencia y la mejora continua en los servicios. Lo mencionado contrasta con lo que sostienen Pomaquero *et al.* (2023), cuando mencionan que, aunque el gobierno abierto ha mejorado la eficiencia y transparencia en algunos países de la región, persisten limitaciones como la escasa coordinación y la débil cultura innovadora.

Finalmente, desde un contexto local, específicamente sobre el estado de Oaxaca, Cruz-Meléndez y Vásquez (2024) evidencian cómo es que su plan de desarrollo se articula con los ODS a través de políticas inclusivas y mecanismos de rendición de cuentas, asegurando una innovación institucional efectiva incluso desde los gobiernos subnacionales.

En conjunto, los hallazgos permiten afirmar que la innovación pública en América Latina, cuando está alineada con los ODS, puede ser un catalizador de transformaciones estructurales en la gestión estatal. Sin embargo, los estudios también advierten que para afianzar y estabilizar estos cambios es necesario fortalecer capacidades institucionales, asegurar la coherencia de políticas, fomentar una cultura organizacional innovadora y garantizar un liderazgo comprometido con la participación ciudadana y la sostenibilidad a largo plazo.

4.4. Conclusión

Los artículos revisados revelan cómo es que la innovación en la gestión pública ha generado resultados tangibles en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. Respecto a los principales avances, se encontró una mejora en la eficiencia y la calidad de los servicios públicos, además del fortalecimiento de la transparencia institucional y la consolidación de espacios de participación ciudadana en la toma de decisiones. Estas innovaciones han logrado articular políticas públicas más coherentes, sólidas y adaptadas a las necesidades locales, contribuyendo así al cumplimiento de los Objetivos 9, 16 y 17. De allí que, en contextos urbanos, educativos y tecnológicos, las prácticas innovadoras hayan promovido una gobernanza más sensible, inclusiva y orientada a resultados sostenibles.

En cuanto a las estrategias con mayor efectividad, se distingue un conjunto de enfoques que han impactado en la gestión pública orientada al cumplimiento de la Agenda 2030. Entre esto destacan la innovación abierta, que impulsa la creación de soluciones junto a la ciudadanía; el gobierno abierto, que promueve la transparencia y la rendición de cuentas; el uso intensivo de tecnologías emergentes y datos abiertos, que favorece la toma de decisiones basada en evidencia; y los laboratorios de innovación pública, que permiten experimentar con distintas metodologías para mejorar los servicios estatales. Por lo revisado, estas estrategias tuvieron éxito cuando estuvieron acompañadas de marcos normativos flexibles, recursos tecnológicos adecuados y capacidades institucionales fortalecidas.

No obstante, la adaptación e implementación de estas innovaciones también ha enfrentado múltiples desafíos. Entre los factores que facilitan el proceso se encuentran el liderazgo político comprometido, la articulación interinstitucional, la disponibilidad de infraestructura digital y la capacitación continua del personal público. Por el contrario, se identifican obstáculos persistentes, como la rigidez burocrática, la falta de coordinación entre niveles de gobierno, la debilidad en el monitoreo de resultados y la escasa o nula cultura institucional orientada a la innovación. Estos elementos limitan el alcance de las transformaciones necesarias para cumplir en su totalidad con los objetivos propuestos por la Agenda 2030.

Asimismo, se logró identificar diversos enfoques o estrategias de innovación que, incluso en la actualidad, se aplican en la gestión pública y, a la vez, están alineados con los ODS. Desde experiencias locales hasta procesos nacionales, se ha constatado que la planificación participativa, el uso de tecnologías digitales, la transparencia activa y la colaboración intersectorial son herramientas que han permitido modernizar las prácticas de los diferentes tipos de gobierno y acercarlas a los principios del desarrollo sostenible. Por otro lado, la sistematización de estas experiencias demuestra que la innovación pública no debe tratarse únicamente como un discurso teórico, sino como una vía concreta y factible para implementar los compromisos asumidos por los Estados en el marco de la Agenda 2030.

En suma, la innovación en la gestión pública constituye un pilar esencial para avanzar hacia el desarrollo sostenible de una nación. Si bien los resultados pueden ser alentadores, aún persiste la necesidad de consolidar marcos institucionales que garanticen continuidad, seguimiento y medición de estas prácticas innovadoras. La transformación del sector público requiere no solo de la voluntad política, sino también de una apertura al cambio y de la colaboración entre actores públicos y privados. Por lo tanto, solo a través de una gestión pública moderna, eficiente, participativa y orientada al bien común, será posible alcanzar y cumplir con los compromisos globales para garantizar un futuro más justo, inclusivo y sostenible para todos.

CAPÍTULO V

MODERNIZACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

La modernización en la gestión pública es un elemento central para alcanzar la sostenibilidad, puesto que integra eficiencia, transparencia y participación ciudadana en la planificación de políticas. En este sentido, la transformación se apoya en tendencias innovadoras que fomentan la adaptabilidad institucional y la capacidad de respuesta frente a problemáticas sociales y ambientales. Asimismo, fortalece la colaboración entre niveles gubernamentales y la sociedad civil, promoviendo soluciones coherentes con los objetivos de largo plazo.

En consecuencia, el desarrollo sostenible requiere formular políticas públicas que respondan efectivamente a las necesidades ciudadanas, tomando en cuenta factores económicos, sociales y ambientales. Así, la identificación adecuada de los problemas y la definición clara de objetivos permiten priorizar acciones que generen beneficios concretos, evitando esfuerzos dispersos o poco eficientes. Además, la planificación estratégica y la articulación de recursos se convierten en instrumentos clave para garantizar medidas que promuevan equidad e inclusión social.

Por otro lado, el éxito de la gestión pública sostenible depende de la responsabilidad social, la cual impulsa la ética, la transparencia y la participación ciudadana en la toma de decisiones. De hecho, este enfoque permite que las acciones del Estado estén alineadas con las expectativas de la población y los compromisos ambientales internacionales, reforzando así la credibilidad institucional. Asimismo, impulsa la articulación entre gobierno, empresas y ciudadanía, generando sinergias que potencian la eficacia de los programas implementados.

Por último, para lograr una gestión pública orientada al desarrollo sostenible, es imprescindible combinar innovación, políticas eficaces y responsabilidad social en un marco integral de planificación y evaluación. De esta ma-

nera, la implementación de estrategias basadas en evidencia y el seguimiento constante permiten identificar áreas de mejora y replicar experiencias exitosas, lo cual favorece la eficiencia y la transparencia. Así, los procesos de modernización no solo optimizan recursos, sino que ayudan a formar sociedades más equitativas, resilientes y conscientes de la sostenibilidad.

5.1. Tendencias innovadoras en desarrollo sostenible

Para la Escuela de Postgrado en Administración de Empresas-ESPAE (2022), la administración pública constituye el mecanismo mediante el cual los Gobiernos implementan políticas y programas financiados con recursos del Estado, con el propósito de satisfacer de forma integral las demandas de la ciudadanía y fomentar el progreso y bienestar de la sociedad. Este enfoque ha evolucionado notablemente en los últimos años, trascendiendo las simples orientaciones políticas de los líderes en el poder, ya que la adopción de la Agenda 2030 de la ONU ha impuesto nuevas exigencias para promover un desarrollo sostenible, en el que la eficiencia y la responsabilidad social se constituyen en elementos clave de la gestión moderna.

De igual forma, la irrupción tecnológica ha transformado la manera en que los gobiernos locales y nacionales administran sus funciones, impulsando la transición hacia plataformas de gobierno electrónico que facilitan la interacción con la ciudadanía y optimizan los procesos internos. Paralelamente, surgen iniciativas privadas que desarrollan herramientas tecnológicas orientadas a la mejora de la gestión pública, conocidas como Gobtech, las cuales son esenciales para la construcción de ciudades inteligentes y sostenibles, pues fomentan la innovación como un recurso estratégico para enfrentar los retos contemporáneos (ESPAE, 2022).

En este marco, ESPAE (2022) señaló que la gestión pública contemporánea requiere adaptarse, capacitar a sus profesionales y fortalecer competencias que permitan no solo cumplir con los planes y programas gubernamentales, sino también generar un conocimiento profundo y actualizado de las realidades locales con el fin de orientar las políticas hacia la sostenibilidad y la equidad social. Así, la administración de recursos financieros, humanos y tecnológicos

se convierte en un elemento clave, ya que de su correcta articulación depende la facultad para entregar bienes y servicios que respondan a las demandas ciudadanas y aporten al desarrollo integral de la comunidad.

Por consiguiente, los desafíos actuales exigen una planificación estratégica capaz de balancear el progreso económico y la protección ecológica, garantizando la eficiencia en la gestión presupuestaria y el impacto positivo de los proyectos. De este modo, la innovación se consolida como un factor determinante, dado que permite implementar programas con mayor eficacia y equidad, asegurando el cumplimiento de la normativa financiera y potenciando la sostenibilidad fiscal, mientras que el monitoreo constante de la calidad y la optimización de los recursos se erigen en herramientas indispensables para alcanzar los ODS (ESPAE, 2022).

5.1.1. Claves para innovar en la gestión pública sostenible

La gestión pública enfrenta cambios constantes que requieren estrategias innovadoras para optimizar recursos, mejorar los servicios y fomentar la participación ciudadana (ESPAE, 2022). En este sentido, es preciso fortalecer la articulación entre los diferentes niveles del Estado para asegurar la coherencia entre políticas nacionales y locales. Por consiguiente, la innovación y la capacitación del personal resultan fundamentales, pues sientan las bases para una gestión optimizada y centrada en el beneficio de la comunidad. En este escenario, existen claves que permiten innovar en la gestión pública, las cuales son:

a. Aumentar la productividad administrativa. Implica potenciar la capacidad operativa del sector público por medio de una planificación estratégica eficiente y por medio de la formulación de políticas coherentes con las normas que regulan los gobiernos locales.

b. Fortalecer la descentralización estatal. Requiere perfeccionar los procesos internos de gestión, apoyándose en la revisión de experiencias previas y el conocimiento aplicado de los procedimientos esenciales realizados en las municipalidades y entidades locales.

c. Perseguir la excelencia en los servicios. El Estado tiene la tarea de liderar la promoción de una cultura de aprendizaje y modernización, mediante la incorporación de herramientas tecnológicas que optimicen la gestión y mejoren la entrega de los servicios a la población.

d. Fomentar una vocación clara hacia el servicio público. Es compromiso de la gestión pública atender las necesidades sociales mediante una administración local que, además de alinearse con la planificación nacional, genere agendas de trabajo capaces de asegurar la entrega de bienes y servicios de excelente calidad.

De este modo, la innovación en la gestión pública sostenible requiere integrar planificación, tecnología y desarrollo del capital humano de manera coherente, fomentando procesos más eficientes y adaptables a los cambios. Al mismo tiempo, la articulación entre los distintos niveles del Estado fortalece la efectividad de las políticas y asegura su alineación con los objetivos nacionales. Asimismo, la promoción de la cultura de aprendizaje y la orientación al servicio consolidan un entorno institucional capaz de generar resultados sostenibles y de calidad, estableciendo así un marco que favorece la mejora continua y el bienestar social.

5.2. Políticas públicas para la sostenibilidad

Tal como señala ADEN (2025), la formulación de políticas públicas sostenibles es esencial para que los Gobiernos enfrenten retos ambientales, sociales y económicos de manera integrada; ello garantizará el empleo eficiente de los recursos. Además, la formulación de políticas públicas sostenibles requiere coordinación entre niveles del Estado y participación ciudadana, ya que esto asegura la toma de decisiones pertinentes. De este modo, las políticas públicas se convierten en herramientas estratégicas para un crecimiento equitativo y respetuoso del entorno natural. Estas se estructuran siguiendo un ciclo que incluye las siguientes fases:

5.2.1. Identificación del problema

Representa la fase inicial del ciclo de políticas públicas, pues permite reconocer los desafíos que afectan la sostenibilidad desde perspectivas ambientales, sociales y económicas, considerando tanto los impactos inmediatos como los de largo plazo y la urgencia de intervención. Recopilar información confiable y sistemática facilita priorizar los asuntos más relevantes y orientar decisiones hacia soluciones efectivas, mientras se analizan causas profundas que pueden limitar la eficacia de futuras políticas. Asimismo, involucrar a actores clave como comunidades, expertos y entidades gubernamentales fortalece la comprensión integral del contexto, promoviendo un enfoque participativo y colaborativo que genere mayor legitimidad.

Este proceso anticipa riesgos y oportunidades, lo que asegura que las intervenciones sean estratégicas y oportunas, mientras se sientan las bases para acciones sostenibles. La integración de diferentes perspectivas permite que el diagnóstico sea completo y que las decisiones posteriores se adapten a las requerimientos reales de la población. Por ello, la identificación no solo delimita el campo de acción, sino que también garantiza que las políticas respondan de manera coherente y eficiente.

5.2.2. Formulación

Consiste en diseñar estrategias, objetivos y acciones coherentes con los problemas previamente identificados, integrando criterios técnicos, sociales y ambientales que aseguren la viabilidad y eficacia de las intervenciones. En este sentido, definir indicadores de desempeño permite medir avances y ajustar decisiones, mientras la coordinación interinstitucional y la participación ciudadana fortalecen la legitimidad de las políticas y fomentan consensos entre distintos actores. Además, esta fase impulsa la innovación y la adaptación de estrategias frente a contextos cambiantes, asegurando que las políticas mantengan su pertinencia.

De igual manera, incorporar a la ciudadanía en la elaboración permite recoger percepciones y necesidades reales que optimizan la planificación

y aumentan la aceptación social. Asimismo, facilita identificar obstáculos y recursos disponibles, garantizando que las acciones sean viables, sostenibles y capaces de generar impactos duraderos. Por ello, esta etapa constituye el puente entre el diagnóstico inicial y la implementación efectiva de las políticas.

5.2.3. Implementación

Se centra en trasladar las estrategias y objetivos formulados a acciones concretas para garantizar el uso eficiente de recursos y la participación activa de todos los actores implicados. Coordinar esfuerzos entre instituciones, comunidades y empresas asegura impactos positivos y sostenibles, mientras la flexibilidad permite enfrentar imprevistos y ajustar los procesos según las necesidades. Además, esta fase transforma la planificación estratégica en resultados tangibles que favorecen a la sociedad y al entorno natural.

Asimismo, la participación ciudadana fortalece la corresponsabilidad y promueve el compromiso colectivo con la sostenibilidad, mientras se consolidan capacidades locales y se mejora la eficiencia organizacional. Del mismo modo, la implementación permite generar aprendizajes que retroalimentan fases anteriores del ciclo, incrementando la efectividad de futuras intervenciones. En consecuencia, esta etapa materializa los objetivos planteados de manera coherente y estratégica.

5.2.4. Evaluación

Permite medir si las políticas alcanzaron los objetivos planteados, considerando eficacia, eficiencia y pertinencia; además, facilita la identificación de logros, limitaciones y oportunidades de mejora. En este sentido, la aplicación de indicadores claros, metodologías confiables y la retroalimentación de los actores garantiza un análisis integral de los resultados, fortaleciendo la transparencia y la rendición de cuentas. Además, esta fase genera aprendizajes que pueden aplicarse en nuevas políticas o ajustes estratégicos para mejorar su impacto.

De igual manera, la evaluación posibilita optimizar recursos y adaptar acciones a contextos emergentes, asegurando que las intervenciones continúen siendo efectivas y sostenibles. Asimismo, permite consolidar buenas prácticas que se pueden replicar en otros programas, fomentando la innovación en la gestión pública. Por ello, esta fase cierra el ciclo de manera reflexiva, orientando la mejora constante y consolidando la sostenibilidad de las políticas públicas.

5.3. Responsabilidad social en la gestión pública y el desarrollo sostenible

La responsabilidad social en la gestión pública constituye un factor esencial para garantizar que las estrategias estatales promuevan un desarrollo armónico y sostenible, que promueva la transparencia y la participación ciudadana. Asimismo, fortalece la confianza de la población en las instituciones, integrando criterios éticos y ambientales en la determinación de decisiones, lo que posibilita reducir desigualdades y generar impactos positivos en la sociedad, ello tomando en cuenta que la sostenibilidad exige articulación entre distintos niveles de gobierno y actores sociales (Santa *et al.*, 2021).

Por otro lado, este enfoque promueve la implementación de prácticas administrativas responsables, que vinculan la utilización óptima de los recursos públicos con la conservación ambiental y el bienestar de la población. En este sentido, la gestión pública socialmente responsable contribuye a prevenir impactos negativos y a consolidar procesos inclusivos, todo lo cual permite que los ODS se conviertan en metas concretas y medibles, y así garantizar un equilibrio entre crecimiento económico, equidad social y preservación ambiental (Mestanza *et al.*, 2025).

La implementación de la responsabilidad social requiere que las autoridades planifiquen estrategias integrales que consideren las necesidades de la población más vulnerable, promoviendo la equidad en las oportunidades y la implicación activa de la sociedad, lo que a su vez fortalece la legitimidad del Estado y consolida la cooperación entre instituciones, sector privado y sociedad civil. Como resultado, se genera un entorno en el que la sostenibilidad se con-

vierte en un eje transversal de la acción pública, el cual impulsa la innovación y la eficiencia en la prestación de servicios, al mismo tiempo que se desarrollan mecanismos de seguimiento que permiten anticipar problemas y garantizar la equidad en los resultados (Santa *et al.*, 2021).

Finalmente, la consolidación de una gestión pública socialmente responsable depende de la capacidad del Estado para integrar criterios de ética, transparencia y sostenibilidad en todas sus acciones, estableciendo indicadores que permitan medir los resultados y ajustar las políticas según las demandas sociales. De esta manera, se promueve el desarrollo sostenible como un compromiso permanente, asegurando que la responsabilidad social no sea solo un principio, sino una práctica cotidiana que beneficie a la sociedad y al entorno natural de manera equilibrada, al mismo tiempo que se fomenta la participación ciudadana y se refuerza la rendición de cuentas en todos los niveles de gestión pública (Mestanza *et al.*, 2025).

5.3.1. Responsabilidad social para impulsar el desarrollo sostenible

La responsabilidad social es un mecanismo estratégico que permite a las instituciones públicas direccionar sus acciones hacia la consecución de los ODS, dado que integra criterios sociales, ambientales y económicos en la planificación y ejecución de políticas. Así, fomenta la participación ciudadana y la rendición de cuentas, lo cual contribuye a lograr resultados positivos para la sociedad y a promover una gestión pública responsable, transparente y dedicada a la equidad, inclusión y protección ambiental, fortaleciendo el vínculo entre el Estado y la comunidad (Santa *et al.*, 2021).

Asimismo, fomentar el desarrollo sostenible mediante la responsabilidad social exige que los organismos públicos adopten prácticas innovadoras que promuevan el uso eficiente de los recursos y la preservación ambiental. Para ello, es preciso considerar que la sostenibilidad requiere acciones coordinadas entre distintos sectores y niveles de gobierno, de manera que se optimicen resultados y se reduzcan riesgos sociales y ecológicos. Esto refuerza la legitimidad de las instituciones y asegura que las políticas implementadas generen

beneficios duraderos para las generaciones presentes y venideras (Mestanza *et al.*, 2025).

La integración de la responsabilidad social en los procesos de gestión pública implica establecer programas y proyectos que atiendan las demandas genuinas de la población, fomentando la educación ambiental, la inclusión social y la participación activa de los ciudadanos. En este sentido, se garantiza que los Objetivos de Desarrollo Sostenible se conviertan en prioridades concretas y medibles, promoviendo una cultura institucional comprometida con la transparencia, la ética y la eficiencia, y consolidando la credibilidad de la ciudadanía en la capacidad del Estado para gestionar recursos de manera responsable y equitativa (Santa *et al.*, 2021).

Por último, fortalecer la responsabilidad social como instrumento para impulsar el desarrollo sostenible requiere una visión estratégica que considere indicadores de desempeño claros, mecanismos de evaluación y ajustes continuos en las políticas públicas, de manera que se asegure la obtención de impactos favorables para la sociedad y el ecosistema. Así, se promueve un modelo de gestión que equilibre los intereses económicos con la justicia social y la preservación ambiental, consolidando la sostenibilidad como un pilar central de la acción gubernamental y del compromiso del Estado con su población (Mestanza *et al.*, 2025).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADEN. (2025). *Cómo gestionar políticas públicas sostenibles en América Latina*. ADEN International Business School. <https://www.aden.org/business-magazine/como-gestionar-politicas-publicas-sostenibles/#:~:text=Tendencias emergentes en la gestión de políticas públicas,-Como en otros&text=En este sentido%2C una tendencia,sus contextos políticos y sociales>.

Alfaro, E. (2023). La transformación digital y la inteligencia artificial en la gestión pública moderna-Perú. *Revista de Ciencia e Investigación en Defensa*, 4(3), 22–38. <https://doi.org/10.58211/recide.v4i3.116>

Arroyo, J. (2017). La innovación abierta como pilar del Gobierno Abierto. *Revista Enfoques*, 15(27), 13–41. <https://doi.org/10.60728/pmqm7983>

Barragán, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & Comunes, Revista de Políticas y Problemas Públicos*, 1(14), 113–131. <https://orcid.org/0000-0002-2671-6555>

Cárdenas, H., Lino, D. y León, L. (2020). Nueva gestión pública y gobernanza: una comparación de dos paradigmas para hacer frente a problemas complejos modernos. *Ciencia y Educación*, 1(9), 6–16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8266344>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL. (2024). *Acerca de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/acerca-la-agenda-2030-desarrollo-sostenible>

Correa-García, E. (2024). Sostenibilidad o sustentabilidad: Esa es la cuestión. *University of Valle*, 1–10. 10.13140/RG.2.2.24052.77441

Cruz-Meléndez, C. y Vásquez, A. (2024). Agenda 2030, hacia instituciones fuertes y transparentes. El caso de los municipios de Oaxaca y el objetivo 16. *Estudios En Derecho a La Información*, 17, 77–108. <https://doi.org/10.22201/ijj.25940082e.2024.17.18783>

Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K. y Compte-Pujol, M. (2020). Transformación digital de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación españolas. *Profesional de La Información*, 29(3), 1–14. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.10>

Darío, R. (2022). *Gestión pública para todos: Estado. Capacidades estatales. Sistemas nacionales. Procesos. Planificación. Presupuestos. Instituciones. Fortalecimiento organizacional. Innovación y gobierno para el siglo XXI*. Grado Cero Editores. <https://acortar.link/Gnz92T>

De la Cruz, F. (2023). The role of the State in the 2030 Agenda. *Revista de Economía Mundial*, 63, 97–116. <https://doi.org/10.33776/rem.vi63.7149>

Egorova, M., Grib, V., Chkhutiashvili, L. y Slepak, V. (2021). Transformation of the public administration system in the digital economy. *Acta Scientiarum Polonorum Administratio Locorum*, 20(4), 295–303. <https://doi.org/10.31648/aspal.6792>

Escuela de Postgrado en Administración de Empresas. (2022). *Cómo innovar en la gestión pública: claves fundamentales*. Escuela de Postgrado en Administración de Empresas. <https://educacionenmanagement.espac.edu.ec/como-innovar-gestion-publica/>

Espino, V., Medina, C., Montoya, R., Quijano, F. y Jara, C. (2024). Modernización de la Gestión Pública en el Perú a partir de las experiencias del Covid-19. *Prohominum*, 6(2), 77–92. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0236>

Fairlie, A. y Portocarrero, J. (2020). Políticas para promover la ciencia, tecnología e innovación en la era digital. *Uda Akadem*, 5, 61–81. <https://doi.org/10.33324/udaakadem.vi5.273>

Formación Integral y Desarrollo Empresarial. (2025). *Cómo contribuir al desarrollo sostenible desde la gestión pública*. Formación Integral y Desarrollo Empresarial. <https://www.fide.edu.pe/blog/detalle/como-contribuir-al-desarrollo-sostenible-desde-la-gestion-publica/>

Gaete, R., Acevedo, S., Carmona, G. y Palta, O. (2019). Generando buenas prácticas de innovación pública desde las regiones. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 29(74), 147–160. <https://www.jstor.org/stable/26778599>

Gómez, I. (2020). *Desarrollo sostenible*. Editorial Elearning. <https://acortar.link/jSQDfa>

Guillán, A. (2023). *UN DESA Policy Brief No. 164: The integrated nature of the Sustainable Development Goals as a lever for trust, institutional resilience and innovation*. United Nations. <https://desapublications.un.org/policy-briefs/un-desa-policy-brief-no-164-integrated-nature-sustainable-development-goals-lever>

Hariguna, T., Ruangkanjanases, A. y Sarmini. (2021). Public behavior as an output of e-government service: the role of new technology integrated in e-government and antecedent of relationship quality. *Sustainability*, 13(13), 7464. <https://doi.org/10.3390/su13137464>

Horna, E., Peralta, M., Horna, E. y Heredia, F. (2023). Relación entre la gestión pública y el desarrollo sostenible, revisión literaria. *Podium*, 44, 81–102. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.6>

Huamán, P. y Medina, C. (2022). Transformación digital en la administración pública: desafíos para una gobernanza activa en el Perú. *Comuni@cción*, 13(2), 93–105. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.594>

Kahale, L., Elkhoury, R., El Mikati, I., Pardo-Hernandez, H., Khamis, A., Schünemann, H., Haddaway, N. y Akl, E. (2021). Tailored PRISMA 2020 flow diagrams for living systematic reviews: a methodological survey and a proposal. *F1000Research*, 10(192). <https://doi.org/10.12688/f1000research.51723.3>

Kearney, R. y Berman, E. (2018). *Public sector performance: management, motivation, and measurement*. Routledge. <https://acortar.link/1cDiR9>

Machín, F. (2022). *Ciencia de la sostenibilidad: construcción de un paradigma salvacionista*. Editorial Universitaria. <https://acortar.link/JacuoF>

Madroñero, S. y Guzmán, T. (2018). Desarrollo sostenible. Aplicabilidad y sus tendencias. *Revista Tecnología En Marcha*, 31(3), 122–130. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7442020>

Martos, Y. (2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible. Agenda 2030*. Editorial Elearning. <https://acortar.link/1ElpiZ>

Mattioli, L. (2021). Objetivos del Desarrollo Sostenible en el marco de la escala Local-Barrial. Caso del Barrio “Virgen de Lourdes” en San Juan-Argentina. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 13, e20190358. <https://doi.org/10.1590/2175-3369.013.e20190358>

MEF. (2025). *Documentos de Gestión*. Ministerio de Economía y Finanzas. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101576&lang=es-ES&view=article&id=2391

Mejía, M. (2020). ¿Realmente quiere lograr la transformación digital del sector público? *Invierta En Talento*. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1560>

Mestanza, E., Rengifo, M. y Solano-Cavero, J. (2025). Integrando la responsabilidad social en los gobiernos locales para impulsar el desarrollo sostenible: revisión sistemática. *Universidad y Sociedad*, 17(2), e4987. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4987>

Montalbá, C. y Russo, M. (2021). Socio-digital intervention: Towards what future do we want to walk to? *Sociología y Tecnociencia*, 11(2), 310–325. <https://doi.org/10.24197/st.2.2021.310-325>

Morveli, G. (2021). Enfoques de la Gestión pública y su influencia en el gobierno peruano 1990 al 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 3496–3512. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.546

Muñoz, J., Escudero, F. y Salazar, S. (2022). Revisión documentaria del planeamiento estratégico dentro de la gestión pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 15108–15120. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1460

Narbaev, T., De Marco, A. y Orazalin, N. (2020). A multi-disciplinary meta-review of the public–private partnerships research. *Construction Management and Economics*, 38(2), 109–125. <https://doi.org/10.1080/01446193.2019.1643033>

Naser, A., Williner, A. y Sandoval, C. (2021). *Participación ciudadana en los asuntos públicos: un elemento estratégico para la Agenda 2030 y el gobierno abierto*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/04dc2a0c-b566-47f1-b970-813f14774d77>

Niebuhr, A. (2024). Las tecnologías emergentes en la gestión pública para la toma de decisiones en el ámbito latinoamericano. *Revista InveCom*, 5(2), 1–9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13905150>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2024). *Enabling Digital Innovation in Government. The OECD GovTech Policy Framework*. Organization for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd.org/en/publications/enabling-digital-innovation-in-government_a51eb9b2-en.html

Organización Mundial de la Salud. (2018). *Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)*. Organización Mundial de la Salud. [https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/millennium-development-goals-\(mdgs\)](https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/millennium-development-goals-(mdgs))

Organización de las Naciones Unidas. (2024). *Acerca de los ODM*. Organización de las Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/temas/objetivos-de-desarrollo-del-milenio-odm/acerca-odm>

Organización de las Naciones Unidas. (2025). *Los Estados reafirman su compromiso con el desarrollo sostenible y aceleran las acciones para conseguirlo*. Organización de las Naciones Unidas. [https://news.un.org/es/story/2025/07/1540223#:~:text=Archivo\)-,Los Estados reafirman su compromiso con el desarrollo,aceleran las acciones para conseguirlo&text=En una nueva declaración%2C los,y los países menos adelantados.](https://news.un.org/es/story/2025/07/1540223#:~:text=Archivo)-,Los%20Estados%20reafirman%20su%20compromiso%20con%20el%20desarrollo,aceleran%20las%20acciones%20para%20conseguirlo&text=En%20una%20nueva%20declaraci%C3%B3n%2C%20los%20y%20los%20pa%C3%ADses%20menos%20adelantados.)

Orozco, N. y Centeno, J. (2024). Coherencia en y entre las políticas públicas para el desarrollo sostenible y la innovación: análisis del caso de Colombia a partir de documentos CONPES. *Estudios de Derecho*, 81(177), 1–27. <https://doi.org/10.17533/udea.esde.v81n177a1>

Ozili, P. (2022). Sustainability and sustainable development research around the world. *Managing Global Transitions*, 20(3), 259–293. <https://doi.org/10.26493/1854-6935.20.259-293>

Pacto Mundial. (2025). *7 formas en las que la tecnología puede contribuir a los ODS*. Pacto Mundial. [https://www.pactomundial.org/noticia/7-formas-en-las-que-la-tecnologia-puede-contribuir-a-los-ods/#:~:text=Por ejemplo%2C mediante el diseño,en la extinción de incendios.](https://www.pactomundial.org/noticia/7-formas-en-las-que-la-tecnologia-puede-contribuir-a-los-ods/#:~:text=Por%20ejemplo%2C%20mediante%20el%20dise%C3%B1o,)

Pagani, M., Payo, M. y Galinelli, B. (2015). *Estudios sobre Gestión Pública: Aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial*. Comisión de investigaciones científicas. <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/book/473>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2023). *La tecnología digital contribuye directamente a la consecución del 70 % de las metas de los ODS, según la UIT, el PNUD y sus socios*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. <https://www.undp.org/es/comunicados-de-prensa/la-tecnologia-digital-contribuye-al-70-de-las-metas-de-los-ods-segun-la-uit-el-pnud-y-sus-socios>

Pomaquero-Yuquilema, J., Segura-Márquez, J., Bonifaz-Nieto, L. y Robalino-Romero, G. (2023). Innovación en la gestión pública y open government. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, 8(9), 1219–1233. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/6078/15334>

Porrúa, M., Lafuente, M., Roseth, B., Ripani, L., Mosqueira, Edgardo Reyes, Angela Fuenzalida, Javier Suárez, F. y Salas, R. (2021). *Transformación digital y empleo público: el futuro del trabajo del gobierno*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0003245>

Ramírez-Alujas, Á. (2025). ¿Época de cambios o cambio de época? ¿Gobierno abierto en perspectiva latinoamericana? *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 30. <https://www.scielo.br/j/cgpc/a/rwc3wJ55WSfyWL4JcD7gmWC/>

Ramírez-León, A. (2023). Innovación Sostenible: cómo las habilidades gerenciales pueden marcar la diferencia en las organizaciones. *Revista Científica Anfibios*, 6(1), 11–20. <https://doi.org/10.37979/afb.2023v6n1.122>

Red Española de Desarrollo Sostenible. (2025). *Informe de Desarrollo Sostenible 2025: El compromiso mundial con los ODS se mantiene fuerte*. Red Española de Desarrollo Sostenible. <https://reds-sdsn.es/informe-de-desarrollo-sostenible-2025-el-compromiso-mundial-con-los-ods-se-mantiene-fuerte/>

Reier, R. y Garay, L. (2021). Digital transformation and artificial intelligence applied to business: Legal regulations, economic impact and perspective. *Laws*, 10(3), 70. <https://doi.org/10.3390/laws10030070>

Rivera, H. y Garnica, J. (2025). *Innovación organizacional y sostenibilidad: Estrategias para el crecimiento de las PyMES en México*. Comunicacion Científica. <https://acortar.link/4toIp3>

Rodríguez, N. (2024). *Optimización de la gestión pública en el Perú: desafíos y oportunidades*. Universidad César Vallejo. <https://www.ucv.edu.pe/vallejianos-de-exito/optimizacion-gestion-publica-peru>

Rosado, A. (2022). La gestión pública y desarrollo sostenible en las entidades del sector educación. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 12, 1–25. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v10i18.3401>

Sabry, F. (2024). *Desarrollo sostenible: Navegando por un futuro más verde, justo y próspero*. One Billion Knowledgeable. <https://acortar.link/u60ZUD>

Sachs, J. (2015). *The age of sustainable development*. Columbia University Press. <https://www.degruyterbrill.com/document/doi/10.7312/sach17314-014/html>

Santa, L., Bom-Camargo, Y., Fajardo, C. y Macías, V. (2021). Responsabilidad social pPública para contribuir a la consolidación de los Objetivos del Desarrollo Sostenible. *Jurídicas CUC*, 17(1), 211–252. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8352842>

Scupola, A. y Mergel, I. (2022). Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101650. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101650>

Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible. (2024). *De los ODM a los ODS*. Fondo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.sdgfund.org/es/de-los-odm-los-ods>

Seiler, C. y Siede, M. (2025). ¿Los objetivos de desarrollo sostenible como desafío y solución? Cerrando brechas de coordinación en tres provincias argentinas. *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales*, 28(1), 1–20. <https://doi.org/10.32457/riem1.2709>

Soledispa-Rodríguez, X., Zea-Barahona, C. y Santistevan-Villacreses, K. (2020). La nueva gestión pública: retos y oportunidades. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, 5(9), 371–381. 10.23857/pc.v5i9.1695

Torres, V., Naser, A. y Barragán, D. (2025). *Participación y colaboración en la gestión pública: lecciones a más de diez años de la implementación de planes de gobierno abierto en América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/82275-participacion-colaboracion-la-gestion-publica-lecciones-mas-diez-anos-la>

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2024). *5 diferencias entre los Objetivos de Desarrollo del Milenio y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. <https://www.unicef.es/noticia/5-diferencias-entre-los-objetivos-de-desarrollo-del-milenio-y-los-objetivos-de-desarrollo>

United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations. [https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/21252030 Agenda for Sustainable Development web.pdf](https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf)

United Nations. (2024). *Multilateral System*. United Nations. <https://www.un.org/en/global-issues/multilateral-system>

United Nations. (2025). *Inter-agency and Expert Group on SDG Indicators (IAEG-SDGs)*. United Nations. <https://unstats.un.org/sdgs/iaeg-sdgs/>

Universidad Europea. (2024). *Gestión pública: ¿en qué consiste y cuáles son sus objetivos?* UE. https://colombia.universidadeuropea.com/blog/gestion-publica/?utm_source=chatgpt.com

United Nations System Staff College. (2023). *La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. United Nations System Staff College. https://www.unssc.org/sites/default/files/2030_agenda_for_sustainable_development_-_kcsd_primer-spanish.pdf

Universidad Tecnológica del Perú. (2023a). *¿Cómo transformar la Gestión Pública en el Perú?* Universidad Tecnológica del Perú. <https://www.postgradoutp.edu.pe/blog/a/como-transformar-la-gestion-publica-en-el-peru/>

Universidad Tecnológica del Perú. (2023b). *Gestión Pública en el Perú: desafíos y estrategias*. Universidad Tecnológica del Perú. <https://www.postgradoutp.edu.pe/blog/a/gestion-publica-en-el-peru-desafios-y-estrategias/>

Valencia, M. (2020). *El análisis de las políticas públicas*. Universidad Sergio Arboleda. <http://hdl.handle.net/11232/1458>

Valencia, M. (2022). Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 97–115. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3473

Villanueva, D. (2023). *La importancia del fomento del desarrollo sostenible en el Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://idehpucp.pucp.edu.pe/boletin-eventos/la-importancia-del-fomento-del-desarrollo-sostenible-en-el-peru-28806/>

Villasmil, M., Romero, F. y Socorro, C. (2021). Liderazgo ético en la gestión pública municipal del estado Zulia, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 199–216. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35907>

Waissbluth, M. (2021). *Introducción a la gestión pública*. CONECTA. <https://acortar.link/ZrX42q>

Zarta, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: Un concepto poderoso para la humanidad. *Tabual Rasa*, 28, 409–423. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39656104017>

Zerillo, K. (2014). *La innovación en la gestión pública*. CLAD. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1959C32988AE8F-C005257F79006DD094/\\$FILE/0076528.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1959C32988AE8F-C005257F79006DD094/$FILE/0076528.pdf)

SOBRE LOS AUTORES

Edmundo Esquivel Vila

Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

<https://orcid.org/0000-0002-4447-801X>

Oscar Flores Gutiérrez

Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

<https://orcid.org/0009-0004-6695-2984>

Ana Silvia Cori Morón

Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann

<https://orcid.org/0000-0002-6580-7679>

Juan Roberto Munayco Mendieta

Universidad Privada San Juan Bautista

<https://orcid.org/0000-0002-7114-3215>

INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA AGENDA 2030

www.arcoeditores.com
contato@arcoeditores.com
(55)99723-4952

