



El rol ciudadano en la nueva y posnueva gestión pública. Un análisis a partir de los enfoques y características*

Diego Armando Jurado-Zambrano (Colombia)**

Gleidy Alexandra Urrego Estrada (Colombia)***

Resumen

Este artículo tiene como propósito realizar una reflexión teórica sobre la gestión pública actual a partir de los paradigmas que han permeado la administración pública a lo largo de la historia. Para tal fin se indaga ¿cuál es el papel del ciudadano desde y para los paradigmas de la nueva gestión pública (NGP) y la posnueva gestión pública (P-NGP)? Para ello se emplea un enfoque cualitativo de alcance descriptivo. Específicamente, se acude al análisis de contenido como una metodología basada en el análisis e interpretación de fuentes documentales. Se identifican tres conclusiones: i) cambio en la comprensión del rol ciudadano, pasando de ser reactivo-espectador en la NGP a uno activo-participativo en la P-NGP; ii) modos de interacción como factores clave que marcan la transición hacia el concepto de P-NGP; y iii) acuerdos de gobernanza combinados, es decir, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

Palabras clave

Administración Pública; Nueva Gestión Pública; Posnueva Gestión Pública; Rol Ciudadano; Gobierno; Estado.

Fecha de recepción: julio de 2024

• **Fecha de aprobación:** mayo de 2025

* Artículo derivado del proyecto *Gobernanza de la ciudad inteligente y su relación con la creación de valor público en países emergentes*, desarrollado en el marco del Convenio de Cooperación UdeA-ESAP No. 21530005-004-2024

** Administrador de Empresas. Magíster en Ingeniería. Profesor investigador e integrante del Grupo de Investigación en Gestión e Innovación Tecnológica en Administración Pública (LABGITAP) y del Laboratorio de Innovación Pública, Escuela Superior de Administración Pública. Correo electrónico: diego.jurado@esap.edu.co - Orcid: 0000-0001-6666-6444 - Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=dsGEDIIAAAAJ>

*** Administradora Pública. Magíster en Hábitat. Doctora en Ciencias Humanas y Sociales. Docente de la Facultad de Ciencias Sociales y Educación, e integrante del Grupo de Investigación Plan D+E, Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Correo electrónico: gleidy.urrego@colmayor.edu.co - Orcid: 0000-0002-7040-0048 - Google Scholar: https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=nj3p_aUAAAAJ

Cómo citar este artículo

Jurado Zambrano, Diego Armando y Urrego Estrada, Gleidy Alexandra. (2025). El rol ciudadano en la nueva y posnueva gestión pública. Un análisis a partir de los enfoques y características. *Estudios Políticos* (Universidad de Antioquia), 73, pp. 166-193. <https://doi.org/10.17533/udea.espo.n73a07>

The Citizen Role in the New and Post-New Public Management. An Analysis from the Approaches and Characteristics

Abstract

This article aims to provide a theoretical reflection on current public management based on the paradigms that have shaped public administration throughout history. To this end, it explores the question: What is the role of the citizen within and in relation to the paradigms of New Public Management (NPM) and Post-New Public Management (P-NPM)? A qualitative, descriptive approach is employed. Specifically, content analysis is used as an indirect methodology, that is, based on the analysis and interpretation of documentary sources. Three main conclusions are identified: (i) a shift in the understanding of the citizen's role, from a reactive-spectator position in NPM to an active-participant one in P-NPM; (ii) modes of interaction as key factors marking the transition to the P-NPM concept; and (iii) hybrid governance arrangements, that is, both top-down and bottom-up.

Keywords

Public Administration; New Public Management; Post-New Public Management; Citizen Role; Government; State.

[167]

Introducción

En este texto se pretende contribuir a los estudios políticos al presentar la discusión alrededor de las tendencias en los procesos de gobierno y de dirección de las sociedades contemporáneas y el papel del Estado a partir de la comprensión del rol de ciudadano desde dos paradigmas: nueva y posnueva gestión pública. Incluso contribuye al área de conocimiento de la administración pública al centrar la discusión del papel del ciudadano en el interés público de las actuaciones del Estado. De hecho, la administración pública en el siglo *xxi* está experimentando cambios dramáticos (Robinson, 2015) y en este sentido las organizaciones públicas enfrentan retos que las llevan a evaluar su capacidad de gestión para cumplir las exigencias de sus grupos de interés, agregando valor público, mediante un uso eficiente de los recursos (Jurado y Valencia, 2021).

Actualmente, en el ejercicio de la gestión pública confluyen prácticas que pueden estar asociadas a los paradigmas de nueva gestión pública (NGP) y la posnueva gestión pública (P-NGP). La NGP constituye una visión privada de lo público (Guerrero, 2003). De acuerdo con Michael Barzelay (2003), la NGP es un campo de discusión profesional acerca de cómo estructurar, administrar y supervisar las oficinas gubernamentales y el sector público como un todo. El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 1999) utiliza el término reforma gerencial para referirse al conjunto de mecanismos necesarios para el aumento de la eficacia, la eficiencia y la efectividad de la administración pública, los cuales crean nuevas condiciones que posibilitan una relación más democrática entre el Estado y la sociedad. Por su parte, la P-NGP es un conjunto de posturas diversas que tienen en común una mayor preocupación por tener gobiernos y Estados que promuevan y faciliten la participación ciudadana (Chica y Salazar, 2020).

Ambos paradigmas enunciados tienen marcadas características. Al momento de llevarlos a la práctica, los gobiernos y demás actores terminan adoptando una combinación de enfoques que dan vida a la gestión pública actual. Dentro de la gestión pública, el rol de los actores se convierte en un tema relevante. Las organizaciones públicas, y el Estado en general, enfrentan el reto de facilitar la participación e inclusión de la ciudadanía y demás grupos de interés en el diseño, ejecución y control de proyectos de desarrollo. Este reto es un asunto de correlación de intereses y de propiciar

capacidades públicas y ciudadanas hacia la misma finalidad, la de lograr crear valor público. Con la inclusión de los grupos de interés en la toma de decisiones es posible construir agendas de desarrollo más cercanas a las problemáticas que apunten a las necesidades apremiantes de estos, a la vez de ser un mecanismo para que los gobierno puedan ganar en legitimidad.

Si bien existen múltiples actores que pueden interferir en la gestión pública, en este artículo se focaliza la atención en el ciudadano. Al respecto, el objetivo es realizar una reflexión teórica sobre el rol del ciudadano en la nueva y posnueva gestión pública. Para focalizar el análisis se identificaron, de forma apriorística y basados en la literatura, algunos enfoques y características que se podrían asociar a la NGP y la P-NGP —tal como se señala más adelante en la columna B del cuadro 1— y desde los cuales se realizaría el análisis del rol ciudadano. Para alcanzar el objetivo se empleó un enfoque de investigación cualitativo (Morrow y Smith, 2000) y el alcance fue descriptivo. Como herramienta metodológica se empleó el análisis de contenido, como una metodología indirecta, es decir, basada en el análisis e interpretación de fuentes documentales secundarias (Oliver, 2008).

1. Marco conceptual

La NGP busca dismantelar el pilar burocrático del modelo weberiano de administración pública tradicional (Stoker, 2006) e instaurar ideas del gerencialismo privado, con la firme intención de lograr administraciones públicas más eficaces, eficientes y efectivas en el cumplimiento de sus responsabilidades con la sociedad y los grupos de interés que la conforman. El hecho de tomar artefactos del *management* privado e introducirlos en las prácticas de las organizaciones públicas (Hood, 1991; 1995; Metcalfe, 1993; CLAD, 1999; Boyne, 2002; Dunleavy, Margetts, Bastow y Tinkler, 2006) no es la única característica relevante de la NGP, además presenta un conjunto de marcados rasgos que merecen ser revisados de manera general, tal como se detalla a continuación.

En primera instancia, el establecimiento de estándares explícitos y medidas de rendimiento (Hood, 1991; 1995; Free y Radcliffe, 2009) que privilegian aquellos de corte cuantitativo sobre las conclusiones cualitativas (Free y Radcliffe, 2009) y el mayor énfasis en los controles de salida (Hood, 1991; 1995) es una característica destacada.

[169]

En segunda instancia, desde la NGP se cuestiona la participación del gobierno en todas las áreas de política y considera la posibilidad de indagar dónde las empresas privadas u organizaciones no gubernamentales pueden realizar mejor las tareas (Free y Radcliffe, 2009) con reducción de costos (Hood 1991; 1995). Es decir, se planteaba la posibilidad que entidades del sector privado y entes no gubernamentales desarrollen actividades que antes eran propias de las organizaciones públicas (Osborne, 2006).

En tercera instancia, la NGP propende por dividir las organizaciones del sector público en unidades más pequeñas, lo cual es similar a los planteamientos de desagregación que pretende dividir las jerarquías del sector público al igual que las grandes corporaciones del sector privado (Hood, 1991; 1995; Dunleavy, Margetts, Bastow y Tinkler, 2006).

En cuarto lugar, y relacionado directamente con la característica anterior, la NGP distancia la implementación de políticas de los responsables políticos, siendo necesario que la gestión del sector público pase a manos de profesionales con vastas competencias técnicas y con un alto enfoque en el liderazgo organizacional del servicio público (Osborne, 2006; Hood, 1991; 1995).

[170]

Con el paso del tiempo y la acumulación de experiencias, la hegemonía de la NGP, como enfoque dominante de la reforma del sector público, se fue debilitando, específicamente en los países en desarrollo (Brinkerhoff y Brinkerhoff, 2015). Su transformación radica en la discusión de progreso sobre el carácter estructural de la finalidad del Estado, las relaciones de gobierno-ciudadano, gestionar y organizar servicios, y reducir costos a partir de un principio racional-económico de eficiencia. De acuerdo con Christopher Pollitt y Geert Bouckaert (2017), la NGP tiene su razón ser en la gestión pública a partir de la idea de que la administración pública trabaje mejor, es decir, que se realicen cambios deliberados y se desarrollen capacidades nuevas y propias en la estructura organizativa del Estado, el uso óptimo de recursos y cumplir objetivos sin perder de vista al ciudadano como finalidad.

Si bien alrededor de la doctrina, como la denominan Flavia Donadelli, Bruno Cunha y Mauricio Dussauge-Laguna (2020), de la NGP han surgido enfoques alternativos como el valor público (Moore, 1995) y se han retomado otros del *management* privado —por ejemplo, la gestión para resultados, la

gestión de la calidad, la gestión estratégica del talento humano, entre otros—, académicos de la administración pública argumentan que paradigmas como la gobernanza, el Estado neoweberiano, los valores públicos y la motivación del servicio público han reemplazado las ideas dominantes, hasta hace poco, de la NGP (De Vries y Nemec, 2013). Por su parte, J. Ignacio Criado *et al.* (2021) mencionan que la gestión pública se enfrenta a una transición hacia la P-NGP. Si bien sigue siendo un tema ampliamente controvertido, comúnmente se argumenta que la denominada tendencia de la P-NGP surgió como una reacción a las deficiencias de las reformas anteriores, en particular, con respecto al aumento de la fragmentación y la falta de mayor control gubernamental que resultó de la NGP (Donadelli, Cunha y Dussauge-Laguna, 2020).

Por su parte, la discusión de la transición paradigmática entre la NGP y la P-NGP en B. Guy Peters y Lorena Murillo (2005) es posible dilucidarla a partir del ejercicio del gobierno como conducción y control. Es el gobierno el que apertura e involucra al ciudadano en la acción misma de este y en la elección de las políticas públicas con mayor participación, es decir, mediante la implementación de un modelo participativo que denomina gobernanza. De este modo, la transición entre la NGP y la P-NGP continúan en la idea del progreso de la administración pública. La idea de progreso lleva a que se transformen las estructuras organizativas para cumplir con la finalidad del Estado.

[171]

Algunas de las ideas centrales de la P-NGP y que a la vez podrían constituirse en características son: i) la P-NGP es una reformulación de la NGP que trata de ir más allá de las medidas de rendición de cuentas para brindar a los ciudadanos una «voz» (Brinkerhoff y Brinkerhoff, 2015); ii) refleja una nueva comprensión del desarrollo, pasando de un enfoque estrechamente relacionado con la transformación económica e institucional hacia una perspectiva más holística, en la que los procesos dinámicos y los estándares éticos pasan a primer plano (Christensen y Lægheid, 2007); iii) las reformas de la P-NGP se centran más en la construcción de un sentido de valores, confianza, gestión basada en valores y colaboración, formación de equipos, involucrar la participación de organizaciones y mejorar la formación y la autogestión para el desarrollo de los servidores públicos (Christensen y Lægheid, 2007); por último, el cambio a la P-NGP puede entenderse como un iv) cambio de dirección a un discurso de gobernanza o, más exactamente, de un discurso que enfatiza controles gerenciales a

uno que enfatiza la autorregulación y la necesidad de pensar en términos de redes de organizaciones autónomas (Dent, 2005).

La P-NGP implica un alejamiento de las reformas basadas en la NGP, dejando de lado la orientación hacia el mercado y la mercantilización del Estado para consolidar un enfoque basado en las capacidades colaborativas entre el Estado y la sociedad (Chica y Salazar, 2016; 2020). Es por esto que dentro de la corriente de la P-NGP se identifican una serie de planteamientos que se han convertido en temáticas de obligatoria discusión en contextos teóricos y empíricos. Para efectos de este artículo se abordan algunos como valor público, gobernanza inteligente, innovación pública y gobierno abierto. Estos conceptos específicos son abordados en el acápite de resultados, dado que sobre ellos se realizó el análisis del rol del ciudadano.

2. Marco metodológico

Se empleó un enfoque de investigación cualitativo (Morrow y Smith, 2000) y el alcance fue descriptivo. Como técnica se empleó el análisis de contenido a partir de fuentes documentales secundarias (Oliver, 2008). El análisis de contenido permite un abordaje sistemático y objetivo de material documental para hacer inferencias válidas a partir de información escrita (Downe-Wamboldt, 1992). Se incluyeron 49 artículos, tal como se relaciona en el [cuadro 1](#). Los documentos recuperados se asocian a cada uno de los enfoques desde los cuales se realizó en análisis del rol ciudadano en la NGP y la P-NGP, tal como se señala en la columna B del [cuadro 1](#). Estos enfoques y características emergen como subcategorías que se lograron identificar como temáticas asociadas a la NGP y la P-NGP.

Cuadro 1. Documentos revisados.

A. Paradigma	B. Enfoque-característica	C. Trabajos consultados
Nueva gestión pública	Enfoque en la eficacia, eficiencia y efectividad	McCourt (2013); Stoker (2006); Metcalfe (1993); Hood (1995; 1991); Barzelay (2003); Osborne (2006); Dunleavy et al., (2006), Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (1999) y Dunleavy, Margetts, Bastow y Tinkler (2006).
	Fortalecimiento de las formas de control	
	Prestación de servicios públicos por privados	
	Adopción de herramientas del sector privado (calidad, servicio al cliente, entre otros)	

Cuadro 1. (Continuación).

Posnueva gestión pública	Valor público	Bozeman (2007); Meynhardt (2009; 2015); Meynhardt y Jasinenko (2020); Pardo et al. (2021); Moore (1995); Andrews (2019); Papi, Bigoni, Bracci y Deidda (2018); Moore y Khagram (2004); Neumann et al. (2019).
	Innovación pública	Torfin (2019); Meijer y Thaens (2021); Criado et al. (2021); Sørensen y Vabo (2020); Christensen y Fan (2018); Sørensen & Torfin (2011); Viezzer-Baretta, Gaia-Hoffmann, Militao y Silva-Farias (2024); De Vries, Bekkers y Tummers (2016).
	Gobernanza inteligente	Vanolo (2014); Jiang, Geertman y Witte (2022); Kitchin (2015); Krivý (2016); Shelton, Zook y Wiig (2015); Hollands (2015), Cortés-Cediel, Cantador y Rodríguez-Bolívar (2021); Tomor, Przybilovicz y Leleux (2021); Mora, Gerli, Ardito y Messeni (2023); Meijer, Gil-García y Rodríguez-Bolívar (2016); Meijer y Rodríguez-Bolívar (2016); Viale-Pereira et al. (2017); Buyannemekh, Gasco-Hernández y Gil-García (2024); Yuan y Gasco-Hernández (2021); Page, Stone, Bryson y Crosby (2015); Donadelli, Cunha y Dussauge-Laguna, 2020.
	Gobierno abierto	Attard, Orlandi, Scerri y Auer (2015); Gil-García, Gasco-Hernández y Pardo (2023); Gao, Janssen y Zhang (2023); Wirtz, Becker y Weyerer (2023); Ramírez-Alujas (2023).

Fuente: elaboración propia.

La aplicación del análisis tomó como referencia los pasos sugeridos por Barbara Downe-Wamboldt (1992), de la siguiente manera:

i) *Selección de la unidad de análisis*: los artículos recuperados fueron aquellos publicados por autores destacados en la literatura; los documentos se recuperaron a través de Google Scholar utilizando la ecuación de búsqueda (en inglés y español) que se describe a continuación: (“Nueva Gestión Pública” OR NGP) AND (“Post-Nueva Gestión Pública” OR “Post-NGP”); también se lanzaron ecuaciones de búsqueda independientes con las siguientes palabras clave: «gobierno abierto», «innovación pública», «gobernanza inteligente» y «valor público». La selección de los documentos se realizó mediante los criterios de Google Scholar denominados «ordenar por relevancia» y «cualquier momento».

ii) *Crear y definir las categorías*: fue posible identificar tres categorías que emergen del análisis, la transición del rol ciudadano, retornando a los modos de interacción y gobernanza combinada.

iii) *Codificar los datos extraídos de los documentos*: partiendo de una codificación abierta fue posible identificar las tres categorías antes mencionadas.

Los procesos de codificación y categorización siguieron las recomendaciones de varios estudios, como los de Michael Gibbert y Winfred Ruigrok (2010) y de Karen Locke, Martha Feldman y Karen Golden-Biddle (2022), es decir, se empezó con una codificación abierta y posteriormente se pasó a un proceso de codificación axial.

3. Resultados

El acápite de resultados se divide en dos momentos. En el primero se presenta un análisis de cómo se concibe el rol ciudadano en cada uno de los enfoques o características de la NGP y la P-NGP, como valor público, gobernanza inteligente, innovación pública y gobierno abierto. En el segundo momento se presentan las ideas alrededor de la transición del rol del ciudadano entre NGP y P-NGP, y a su vez la necesidad de retornar a los modos de interacción y a las prácticas de gobernanza combinada que actualmente se presentan en la práctica de la administración pública.

3.1 Valor público y el rol ciudadano

La generación del valor público se postula como estrategia en la que el papel de la participación, colaboración y asociación del ciudadano se da bajo tres pruebas amplias (Alford y O'Flynn, 2009; Moore y Khagram, 2004): i) tener como objetivo crear algo sustancialmente valioso, es decir, constituir valor público; ii) ser legítimo y políticamente sostenible, atraer suficiente apoyo continuo y recursos concomitantes del entorno y sus actores; y iii) ser operativa y administrativamente factible con las capacidades internas y externas necesarias para producirlo.

Pero el concepto de valor público ha evolucionado, hasta el punto de hablar de creación de valor público, lo cual implica un cambio en la perspectiva de cómo se percibe este. John Bryson, Barbara Crosby y Laura Bloomberg (2014) identifican la idea de Barry Bozeman (2007) de valores

[174]

públicos basados en el consenso social. Bryson Crosby y Bloomberg (2014) sugieren que la creación de valor público requiere que lo que es bueno para el público sea *co-determinado* —en redes— y perseguido, es decir, que la creación de valor público no es un acto que se dé en una dirección —del gobierno a los grupos de interés—, sino que este debería ser *co-creado*. Los administradores públicos no pueden crear valor público solos, puesto que la percepción y valoración por parte del ciudadano es clave (Meynhardt, 2009; 2015). En este escenario, el ciudadano puede ser partícipe de los espacios de interlocución con el gobierno. La *co-creación* de valores públicos implica que el ciudadano tenga una amplia participación en las etapas de definición de políticas públicas, así como en las fases de construcción e implementación de proyectos de desarrollo.

3.2 Gobernanza inteligente y el rol ciudadano

El concepto de gobernanza se usa típicamente para indicar una forma de gobernar que otorga un papel en la formulación, administración e implementación de políticas a los actores económicos privados y a partes de la sociedad civil (Pierre, 1999; Stoker, 2006). En este sentido, la gobernanza inteligente tiene como objetivo mejorar la gestión a través de una mejor toma de decisiones basada en datos, la inclusión y la participación proporcional de los actores cívicos en este proceso (Ranchod, 2020). Así también, la gobernanza inteligente debe basarse en el contexto, las condiciones de la población, los recursos existentes y las problemáticas específicas, en lugar de comenzar simplemente con la tecnología (McFarlane y Söderström, 2017). También lleva a la toma de decisiones a través de la cooperación entre diferentes partes interesadas (Pereira, Parycek, Falco y Kleinhans, 2018).

[175]

Inicialmente, el concepto de gobernanza inteligente surge a partir de un enfoque tecnocéntrico, donde la adopción de tecnología facilitaría la toma de decisiones por parte del gobierno, como actor principal; pero hoy en día se aboga por prácticas descentralizadas y antropocéntricas, basadas en la colaboración y la participación de la comunidad (Zhao, Fashola, Olarewaju y Onwumere, 2021).

El estudio de la gobernanza inteligente se sitúa en contextos de gobiernos nacionales y subnacionales. En algunos contextos, como las ciudades, la gobernanza conserva matices de índole tecnocrática de arriba

hacia abajo (Trencher, 2019) o también denominado enfoque de la oferta (Ivars-Baidal *et al.*, 2021). Este enfoque lleva a que la participación del ciudadano —y por ende, su rol— se vea limitado simplemente a ser un receptor de las que se considera son las mejores opciones de desarrollo, generalmente, provenientes de la orilla del gobierno.

Algunos trabajos como los de Qianli Yuan y Qianli Gasco-Hernández (2021) y Stephen Page, Melissa Stone, John Bryson y Barbara Crosby (2015) plantean que el rol de los ciudadanos en contextos de gobernanza inteligente en los territorios está caracterizado por i) ciudadanos como participantes democráticos que pueden expresar y aplicar sus puntos de vista de manera amistosa, ii) ciudadanos como *co-creadores* capaces de innovar y iii) ciudadanos como usuarios de tecnologías de la información y la comunicación que se convierten en «consumidores» de iniciativas. Como se evidencia en estos planteamientos, pareciera que el rol del ciudadano puede ser el de receptor, pero también el de *co-creador* activo en el diseño de políticas y proyectos de desarrollo. Estos roles son coherentes con las nuevas demandas de la gobernanza, las cuales se sitúan en modos de gobernanza sociotécnica (Jiang, Geertman y Witte, 2022) y holística, las cuales destacan el papel del conocimiento de las personas sobre los problemas sociales y las eventuales formas de solución.

[176]

La gobernanza inteligente se entiende por la maximización de las relaciones y procesos público-institucionales caracterizados y asociados a asuntos de aprendizaje, conocimiento e información, mediado por la cooperación. En esto último, el ciudadano aparece como un actor estratégico, a partir de un enfoque de *co-responsabilidad* y colaboración, en la ejecución de la agenda pública de desarrollo. El ciudadano no sólo es la finalidad de toda operación, bienes y servicios que procuran y realizan las organizaciones públicas y el Estado, sino aquel que *co-diseña* agendas públicas de intervención e interactúa con el cómo y en el para qué lograr los objetivos estratégicos de estas. En la gobernanza inteligente los servicios y las políticas públicas no son un asunto gubernamental únicamente, sino que la asociación, la coordinación y la capacidad de decisión conjunta entre los actores públicos, privados, económicos, sociales y comunitarios pasa a ser una necesidad actual. Desde luego, el ciudadano está inmerso en una correlación de intereses que requieren de un gobierno catalizador (Osborne y Gaebler, 1992; 2002) o también denominado orquestador.

Así, el ciudadano desde la gobernanza inteligente se entiende por actor relevante, gestor y promotor de una participación ciudadana vinculante, es decir, una participación que está más allá de la democracia representativa, sino más bien colaborativa. Un ciudadano resolutivo que colabora con otros actores público-privados y emplea la tecnología para debatir y proponer alternativas y acciones alrededor de necesidades y problemáticas.

3.3 Innovación pública y el rol ciudadano

En la actualidad, el sector público enfrenta mayores demandas de servicios nuevos o mejores, soluciones más rentables y formas alternativas de interactuar con sus ciudadanos (Walker, 2006). La innovación ha venido tomando relevancia, al punto de reconocerla como la piedra angular del desarrollo futuro de cualquier nación, por lo cual muchos gobiernos de todo el mundo comenzaron a crear las estrategias, desarrollar marcos para la innovación y vincularla a su agenda de desarrollo (De Vries, Bekkers y Tummers, 2016).

El CLAD (8 de octubre de 2020) plantea que «la década 2020-2030 va a ser crucial ya que todos los países del mundo se enfrentarán a unos retos extraordinarios que van a requerir instituciones públicas renovadas e innovadoras, eficaces y útiles» (p. 4). Por su parte, Carter Bloch (2011) sostiene que las innovaciones del sector público comprenden cambios nuevos o significativos en los servicios y bienes, las operaciones, los métodos organizativos o la forma en que su organización se comunica con los usuarios. La innovación ayuda a establecer las condiciones para implementar políticas públicas y reformas estructurales, mejora los procesos de trabajo interno y los sistemas de gestión, y la prestación de servicios públicos (Ali et al., 2021).

[177]

La innovación en el sector público reconoce al ciudadano como un actor relevante con quien es posible *co-crear* ideas que apunten a solucionar problemáticas públicas. La participación de los ciudadanos en el ciclo de políticas públicas está relacionada con la naturaleza de la innovación en la que los usuarios son *co-productores* y sus experiencias y conocimientos influyen en su satisfacción (Gomes de Sousa et al., 2019). En este sentido, la interacción entre múltiples actores, dentro de los que se destaca el ciudadano, es una característica intrínseca de la innovación en el sector público, representando un proceso no sólo estimulante, sino necesario

para el proceso innovador (Lewis, Ricard y Klijn, 2018). Dentro de las tipologías de innovación propuestos por Hanna de Vries, Victor Bekkers y Lars Tummers (2016) se tiene aquella relacionada con la innovación en la gobernanza, lo cual implicaría que en el sector público se adoptan nuevas formas de organización, interacción y articulación entre actores, punto en el cual el ciudadano tendría un rol protagónico. En resumen, los procesos de innovación en el sector público consideran la apertura en los procesos de discusión para que los ciudadanos puedan aportar desde su conocimiento y experiencia en el diseño, puesta en marcha y seguimiento de iniciativas.

3.4 Gobierno abierto y el rol ciudadano

Por otra parte, el concepto de gobierno abierto en general no es nuevo e históricamente se ha utilizado en diversos contextos, incluidas la libertad de información, la lucha contra la corrupción y la transparencia (Nam, 2012). Albert Meijer, Deirdre Curtin y Maarten Hillebrandt (2012) ven el gobierno abierto como la medida en que los ciudadanos pueden monitorear e influir en los procesos a través del acceso a la información pública y a las áreas de toma de decisiones. Por su parte, Bernd Wirtz y Steven Birkmeyer (2015) plantean que es un proceso multilateral, político y social que incluye, en particular, acciones transparentes, colaborativas y participativas por parte del gobierno. Comparando algunas características, Karin Hansson, Kheira Belkacem y Love Ekenberg (2015) sostienen que el gobierno abierto promueve la transparencia, la participación y la colaboración para reinventar el gobierno e involucrar a los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones. Para cumplir con estas condiciones, los ciudadanos y los grupos sociales deben integrarse en los procesos políticos con el apoyo de modernas tecnologías de la información y la comunicación (Hansson, Belkacem y Ekenberg, 2015; Wirtz y Birkmeyer, 2015) que en conjunto deberían mejorar la eficacia y eficiencia de la acción gubernamental y administrativa (Wirtz y Birkmeyer, 2015).

La transparencia es el pilar más destacado del gobierno abierto y la mayoría de los artículos se centran en este aspecto, además de resaltar la participación como una parte esencial (Wirtz y Birkmeyer, 2015). Por su parte, Teresa Harrison *et al.* (2011) la entienden a partir de involucrar a los ciudadanos en la toma de decisiones sobre sus asuntos cívicos a través de la discusión y la deliberación. Por último, se tiene a la colaboración, donde el público debe trabajar junto con el gobierno para crear soluciones nuevas

[178]

e innovadoras para los problemas que enfrentan el Estado y la sociedad (Deckert, Stern y Sack, 2011).

3.5 Transición del rol ciudadano

Es de resaltar que el rol del ciudadano en la nueva y posnueva gestión pública. Tal como lo indica el [cuadro 2](#), es configurado a partir de un deber ser que relaciona necesidades, responsabilidades, capacidades, voluntad y desempeño cuando de gestión de intereses se trata. El rol del ciudadano se instala entre la opinión pública, el diálogo y la participación en el espacio político-público. Por su parte, para el paradigma de la NGP, en especial y con un mayor énfasis en la P-NGP, el rol del ciudadano está entre el poder administrativo, la racionalización de las acciones ligadas a la Constitución y a la Ley, y en un entramado de actuaciones sociales calculadas y mediadas por intereses colectivos, generación de bienes públicos y asumir responsabilidades compartidas.

Cuadro 2. El rol del ciudadano.

Paradigma	Enfoque-característica	¿Cómo es el rol del ciudadano?
Nueva gestión pública	Enfoque en la eficacia, eficiencia y efectividad	Espera un servicio a bajo costo que maximice su beneficio
	Fortalecimiento de las formas de control	Supervisa como veedor, frágiles mecanismos de participación ciudadana, control al final
	Prestación de servicios públicos por privados	Cliente
	Adopción de herramientas del sector privado (calidad, servicio al cliente, entre otros)	Cliente
Posnueva gestión pública	Creación de valor público	Co-creador, co-diseñador, actor activo a través de la colaboración
	Innovación pública	Co-creador, innovador social, co-implementador, co-evaluador
	Gobernanza inteligente	Co-diseñador. Actor relevante y central, colaboración y participación ciudadana
	Gobierno abierto	Actor activo que participa, controla y ejerce veeduría constante apoyado en herramientas tecnológicas, logra fortalecer la democracia, aumentando así la transparencia y confianza

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, el rol ciudadano puede tomar diferentes matices y un grado de involucramiento determinado. En los enfoques de la P-NGP se puede notar que dicho rol trata de ser activo y propositivo, buscando que la voz ciudadana sea escuchada y tenida en cuenta para la toma de decisiones. Para el caso de la NGP, no es que el rol ciudadano no sea relevante, pero sí es posible notar que, por lo menos desde el discurso, tenga un grado de protagonismo menor, en tanto las directrices tienden a ser emitidas por un gobierno que trata de operar como si fuera una empresa privada, en su lógica de Estado gerencial. Incluso los enfoques que trajo consigo la NGP, tales como a la gestión de calidad, la gestión para resultados, la eficiencia, entre otros, pasan a considerar al ciudadano como un cliente, al cual se le puede preguntar qué y cómo desea su servicio, y el gobierno con esta información pasa a diseñar las que considera son las soluciones más acordes a las problemáticas públicas.

En este contexto, la participación se puede limitar a acciones simplemente de socialización, comunicación de avances y casi que de legitimación que adoptan los gobernantes para dejar un manto de amplia participación. Sin embargo, raramente un ciudadano puede incidir en las decisiones de qué hacer o no en términos de las agendas de desarrollo. Estas formas de interacción se acercan a los conceptos de planeación participativa, donde un gerente público presenta un derrotero de ideas (Pardo *et al.*, 2021) sobre una agenda de desarrollo, las socializa, busca algunas ideas generales en los ciudadanos, pero en sí la esencia pocas veces se modifica. Terminan siendo agendas que se ofrecen a demanda o con enfoques de arriba hacia abajo (Andrews, 2019; Papi, Bigoni, Bracci y Deidda, 2018; Neumann *et al.*, 2019). Se puede afirmar que el rol del ciudadano, por lo menos conceptualmente, pasa a ser un factor clave para la definición de las agendas de desarrollo y, en últimas, se puede suponer que terminan incidiendo en las decisiones que se toman.

Por su parte, en el discurso de los enfoques de la P-NGP revisados para este artículo el ciudadano empieza a ser considerado como actor clave, no sólo en espacios de diseño de proyectos y políticas públicas, sino que pasa a ser un actor que acompaña el desarrollo e implementación de estas, así como también un evaluador de los resultados. De este modo, se presenta una innovación pública que se instala en generar valor y espacios de cohesión para que mediante de métodos y dispositivos se formen y se transformen bienes, servicios y operaciones públicas, razón por la cual el ciudadano es

quien tiene la iniciativa de generar propuestas (Meijer y Thaens, 2021) y ponerlas en marcha cuando de transformar realidades se trate.

Hay un cambio de procesos, liderazgos y acciones, tanto de las organizaciones públicas como de las organizaciones sociales, puesto que lo que permite la articulación es la *co-creación* (Torfing, 2019) de políticas y decisiones en materia de operaciones, bienes y servicios. El ciudadano es un actor de innovación social (Maestre, Páez, Lombana y Vega, 2021) que tiene como valores y compromiso no sólo los democráticos, sino de liderazgo, por cambiar su realidad a través de un flujo colaborativo en red. Desde luego, la organización pública y el Estado asegura el conocimiento, el aprendizaje y la cooperación desde enfoque *open collaboration* (Mariñez, 2015; Criado et al., 2021) en el que el ciudadano incide de forma propositiva en el escenario público. El ciudadano en la innovación pública es *co-autor* de la transformación política-social en el que las relaciones gobierno-ciudadano no se dan de arriba hacia abajo —*top-down*—, sino de manera sistemática y mediante tecnologías y acciones mejoradas (Sørensen y Vabo, 2020; Christensen y Fan, 2018; Sørensen y Torfing 2011; Viezzer-Baretta, Gaia-Hoffmann, Militao y Silva-Farias, 2024; De Vries, Bekkers y Tummers, 2016).

[181]

3.6 Modos de interacción

Los modos de interacción hacen referencia a aquellas formas mediante las cuales los actores pueden relacionarse, en términos formales, para enfrentar una problemática pública. Los modos de interacción son claves para el diseño colaborativo de soluciones a problemáticas multidimensionales del contexto (Dameri y Benevolo, 2016). Los modos de interacción comunes a los enfoques analizados en el marco de la NGP y la P-NGP son la participación y la colaboración. Esos conceptos no son nuevos en el campo de la administración pública, sin embargo, parece que, a la luz de los enfoques actuales, tienen total relevancia como formas a través de las cuales es posible diseñar, implementar y poner en marcha iniciativas para el desarrollo y la creación de valor público.

La participación puede estar relacionada con la participación directa y dar opiniones para la toma de decisiones. La colaboración se refiere a la participación de personas con ciertos conocimientos y habilidades que están dispuestas a ayudar al gobierno con tareas específicas (Gil-García, Gasco-

Hernández y Pardo, 2023). Ambos conceptos, en articulación con otros enfoques como la adopción de tecnologías emergentes, son la base de los nuevos modos de gobernanza para la toma de decisiones (Pereira, Parycek, Falco y Kleinhans, 2018). Los modos de interacción buscan aprovechar el conocimiento social de los ciudadanos, esto permitiría un acercamiento a las problemáticas y, por ende, el diseño de iniciativas de desarrollo más acordes con las problemáticas contextuales.

3.7 Gobernanza combinada

Hablar de gobernanza combinada es hablar de que en el ejercicio diario de la administración pública es posible identificar diferentes modos de gobernanza, los cuales se combinan para dar respuesta a las problemáticas públicas. En la literatura se han identificado diferentes modos de gobernanza, entre los que se destacan el *managerial*, el participativo y el colaborativo (Pierre, 1999). Cada uno de estos modos conciben de diferente forma el rol ciudadano. Sin embargo, es importante mencionar que los modos de gobernanza son simultáneos y coexisten, dependiendo, entre otros aspectos, del tipo de problema u oportunidad, el estilo de liderazgo y a la influencia política (DiGaetano y Strom, 2003).

[182]

En los diferentes modos de gobernanza es posible que el rol del ciudadano tome diferentes matices dependiendo de la problemática que se quiera abordar. En esta combinación de modos de gobernanza es posible que algunas decisiones se tomen de arriba hacia abajo, por ejemplo, cuando se trata de implementar proyectos tecnológicos o de infraestructura. En este tipo de iniciativas públicas el criterio técnico se impone y el gobierno hace uso de todos sus instrumentos, metodologías y técnicas para llevarlas a cabo. Estas iniciativas pueden que tengan una débil interacción con el ciudadano del común, sin embargo, estos se podrían organizar y a través de figuras formales, como veedurías, y realizar algún tipo de acción que implique participación.

Así también, es posible evidenciar ejercicios donde los flujos de información y la toma de decisiones se dan de abajo hacia arriba, llevando a que el rol ciudadano sea central. Un ejemplo de esto puede ser la estrategia de presupuesto participativo, donde la ciudadanía tiene la opción de participar con sus ideas para que al final se configure una agenda de desarrollo específica y un poco más ajustada a la visión de la población y no

tanto de lo que el gobierno considera pertinente para impulsar la creación de valor público.

4. Discusión

Las variaciones en la comprensión del rol del ciudadano desde la NGP hacia la P-NGP están en transición, tratando de combinar elementos tradicionales como los modos de interacción con las tecnologías emergentes en el marco de los nuevos enfoques de administración pública. Para la comprensión del rol del ciudadano en la P-NGP es necesario considerar el concepto de gobernanza como modelo participativo territorial y político que tiene matices que van desde conservar el control y la prestación de bienes y servicios por parte de la institucionalidad hasta acudir a redes organizacionales decisionales alrededor de la implementación de acciones de política.

La comprensión del rol está en tensión porque deben superarse las jerarquías que hay en la administración pública para alcanzar los objetivos, generar confianza y aprovechar las capacidades del ciudadano para enfrentar de mejor forma las problemáticas públicas. El rol del ciudadano está en tensión debido a que desde la NGP la discusión se centra, principalmente, en lo organizacional, el uso efectivo de recursos, el ciudadano como cliente. Por su parte en la P-NGP parece que importa más una relación armoniosa entre la inteligencia colectiva que se puede explotar a través de los modos de interacción y a la inteligencia tecnológica, donde lo que se busca es no perder de vista el sentido social de la administración pública, más allá de un conjunto de técnicas que se deben optimizar. No cabe duda de que hablar de un cambio real en la práctica del gobierno y de la administración pública a partir de la incidencia del rol del ciudadano en la NGP y la P-NGP parte de un asunto discursivo que aún está en la correlación de intereses, tanto de quienes operan las acciones públicas, los políticos y la misma ciudadanía, puesto que la racionalización de las decisiones públicas están en transición al situarse en la participación pública de actores, la colaboración y la asociación para el *co-diseño*, la *co-implementación*, la colaboración, la *co-responsabilidad* y la *co-evaluación* de iniciativas en el marco de enfoques como la innovación social. En este sentido, se destaca que los modos de interacción, tal como lo denominan Robert Ruhlant (2018) y Renata Dameri y Clara Benevolo (2016), están en la colaboración, la

[183]

participación ciudadana y la asociación pasan a tener un rol protagónico en los enfoques que se han venido gestando alrededor de la P-NGP.

De modo que los tres momentos anteriormente mencionados —i) transición del rol ciudadano, ii) retorno a los modos de interacción y iii) gobernanza combinada— han fortalecido el gobierno abierto. Un movimiento de gobierno abierto más reciente surgió de la adopción del gobierno electrónico a mediados de la década de 1990 (Steele, Murnane y Willett, 2010). En particular, la expansión de Internet a finales de la década de 1990 cambió dramáticamente la administración pública y el gobierno (Wirtz y Birkmeyer, 2015). Hay una gran cantidad de herramientas que respaldan un gobierno más colaborativo, de datos abiertos (Attard, Orlandi, Scerri y Auer, 2015), participativo y transparente, y parece que, en combinación con un respaldo de datos adecuado, con potencial para un mayor uso en la deliberación informada y en la toma de decisiones participativa. El concepto de gobierno abierto ha sido cada vez más importante para dar cabida a estas ambiciones, permitiendo al mismo tiempo un sector público más innovador y colaborativo y, por tanto, de uso de tecnologías (Gil-García, Gasco-Hernández y Pardo, 2023), facilitando sistemas democráticos más deliberativos y participativos (Hansson, Belkacem y Ekenberg, 2015).

[184]

En este contexto, el ciudadano se configura como actor activo que participa, controla y ejerce veeduría constante, apoyado en herramientas tecnológicas y de la información para fortalecer la democracia y así fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas sobre las actuaciones públicas-institucionales. Por tanto, el ciudadano no es visto como un grupo homogéneo, sin necesidades ni intereses políticos diversos (Hansson, Belkacem y Ekenberg, 2015), por el contrario, demanda y tiene acceso a datos que las organizaciones públicas deben proporcionar y sobre los cuales realiza deliberaciones y aportes propositivos a la gestión pública.

Por ende, el rol del ciudadano se enfoca con fuerza en el gobierno abierto, es decir, puede verse, entre otras cosas, como una forma de fortalecer la democracia a través de una mayor transparencia, participación y colaboración (Hansson, Belkacem y Ekenberg, 2015). El enfoque de gobierno abierto ha sido una significativa plataforma de transformación del sector público, convirtiéndose en eje fundamental de una transición hacia un modelo de gobernanza colaborativa, sostenible e inteligente de los asuntos públicos (Gao, Janssen y Zhang, 2023; Wirtz, Becker y Weyerer, 2023; Ramírez-Alujas, 2023). Así, el ciudadano no es un receptor de información,

sino que está llamado a organizar y formar grupos cohesionados para deliberar y expresar argumentos (García, 2014) y propuestas a fin de fortalecer la gestión pública.

Conclusiones

El abordaje del rol del ciudadano en la nueva gestión pública y en la posnueva gestión pública contribuye a los estudios políticos al discutir alrededor del ejercicio del gobierno, la capacidad de control y la conducción de las decisiones públicas que estos pueden llegar a ostentar, las cuales se afianzan en la discusión y propuestas que presentan los conceptos como el gobierno abierto, la innovación pública, las gobernanzas inteligentes, entre otros, puesto que tienen una amplia acogida debido a que estos requieren de un involucramiento amplio, multiactor y multinivel. De hecho, los grupos de interés que hacen parte de la gobernanza pasan a tener aportes propositivos. No obstante, rol del ciudadano en la NGP y de la P-NGP apertura, en un sentido discursivo y posiblemente práctico, la transformación de las operaciones, bienes y servicios que garantiza la administración pública mediante las organizaciones públicas y el Estado en general.

Desde el punto de vista teórico, parece que los paradigmas pasan y a su vez llegan otros que se instauran con sus discursos y de manera progresiva, con acciones concretas que, en primera instancia, pueden ser reglas de juego, para luego apalancar el desarrollo de políticas y proyectos específicos desde la gestión pública. Sin embargo, es necesario que se tenga en cuenta que en la actual forma de gestión pública pueden converger diferentes paradigmas. Cabe la posibilidad de que en la práctica los modos de gobernanza urbana se superponen y coexisten dentro de un mismo arreglo, dependiendo de la capacidad de las agencias locales para promover debates e involucrar a los actores locales (Przeybilovicz *et al.*, 2022).

[185]

Así, por ejemplo, en un territorio específico se puede llegar a tomar diferentes decisiones sobre el desarrollo integral de este, las cuales pueden provenir por la vía de una amplia o media participación de actores; pero así también existen otras tantas que se toman de forma unilateral o con la participación limitada de actores. Es por lo que se podría concluir que no existen paradigmas instaurados en su totalidad, sino más bien que las formas de gestión pública son el resultado de una mezcla de paradigmas que muchas veces pueden tener posturas encontradas, siendo necesario que los gobiernos de turno las analicen para garantizar una adecuada gestión pública.

Sería interesante que futuros estudios traten de contrastar los postulados teóricos discutidos en este artículo con la práctica, esto para determinar empíricamente cómo se desarrolla el rol del ciudadano en el contexto de la gestión pública actual.

Referencias bibliográficas

1. Alford, John & O'Flynn, Janine. (2009). Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings. *International Journal of Public Administration*, 32 (3-4), pp. 171–191. <https://doi.org/10.1080/01900690902732731>
2. Ali, Amanat; Iqbal, Shadid; Haider, Syed Arslan; Tehseen, Shehnaz; Anwar, Bilal; Sohail, Mariam & Rehman, Khalid. (2021). Does Governance in Information Technology Matter When It Comes to Organizational Performance in Pakistani Public Sector Organizations? Mediating Effect of Innovation. *SAGE Open*, 11 (2). <https://doi.org/10.1177/21582440211016557>
3. Andrews, Leighton. (2019). Public Administration, Public Leadership and the Construction of Public Value in the Age of the Algorithm and 'Big Data'. *Public Administration*, 97 (2), pp. 296–310. <https://doi.org/10.1111/padm.12534>
4. Attard, Judie; Orlandi, Fabrizio; Scerri, Simon & Auer, Sören. (2015). A Systematic Review of Open Government Data Initiatives. *Government Information Quarterly*, 32 (4), pp. 399–418. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.006>
5. Barzelay, Michael. (2003). The New Public Management: a bibliographical essay for Latin American (and other) scholars. *International Public Management Journal*, 3 (2), pp. 229–265. [https://doi.org/10.1016/S1096-7494\(00\)00038-6](https://doi.org/10.1016/S1096-7494(00)00038-6)
6. Bloch, Carter. (2011). *Measuring Public Innovation in the Nordic Countries (MEPIN)*. Nordic Innovation Centre. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:707193/FULLTEXT01.pdf>
7. Boyne, George. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39 (1), pp. 97–122. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284>
8. Bozeman, Barry. (2007). *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*. Georgetown University. <https://doi.org/10.1353/book13027>
9. Brinkerhoff, Derick & Brinkerhoff, Jennifer. (2015). Public Sector Management Reform in Developing Countries: Perspectives Beyond NPM Orthodoxy. *Public Administration and Development*, 35 (4), pp. 222–237. <https://doi.org/10.1002/pad.1739>
10. Bryson, John M.; Crosby, Barbara C. & Bloomberg, Laura. (2014). Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74 (4), pp. 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
11. Buyannemekh, Battulga; Gasco-Hernández, Mila & Gil-García, J. Ramón. (2024). Fostering Smart Citizens: The Role of Public Libraries in Smart City Development. *Sustainability*, 16, pp. 1–26. <https://doi.org/10.3390/su16051750>

12. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (1999). Una nueva gestión pública para América Latina. *Economía y Sociedad*, 9, pp. 5-20. <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.1999.175.49119>
13. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (8 de octubre de 2020). Carta iberoamericana de innovación en la gestión pública. *XIX Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado*. Andorra.
14. Christensen, Tom & Fan, Yongmao. (2018). Post-New Public Management: A New Administrative Paradigm for China? *International Review of Administrative Sciences*, 84 (2), pp. 389-404. <https://doi.org/10.1177/0020852316633513>
15. Christensen, Tom & Lægreid, Per. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67 (6), pp. 1059–1066. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x>
16. Chica-Vélez, Sergio Alberto y Salazar-Ortiz, Cristian Andrés. (2016). Nueva y posnueva gestión pública ¿Continuidad o ruptura de las doctrinas de reforma a partir de 1990? *Administración y Desarrollo*, 46 (1). <https://doi.org/10.22431/25005227.89>
17. Chica-Vélez, Sergio Alberto y Salazar-Ortiz, Cristian Andrés. (2020). Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público. *Opera*, 28, pp. 17-51. <https://doi.org/10.18601/16578651.n28.02>
18. Cortés-Cediel, María; Cantador, Iván & Rodríguez-Bolívar, Manuel. Pedro. (2021). Analyzing Citizen Participation and Engagement in European Smart Cities. *Social Science Computer Review*, 39 (4). <https://doi.org/10.1177/0894439319877478>
19. Criado, J. Ignacio; Ferreira Dias, Thiago; Sano, Hironobu; Rojas-Martín, Francisco; Silvan, Aitor & Filho, Antônio Isidro. (2021). Public Innovation and Living Labs in Action: A Comparative Analysis in post-New Public Management Contexts. *International Journal of Public Administration*, 44 (6), pp. 451-464. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1729181>
20. Dameri, Renata Paola & Benevolo, Clara. (2016). Governing Smart Cities: An Empirical Analysis. *Social Science Computer Review*, 34 (6), pp. 693-707. <https://doi.org/10.1177/0894439315611093>
21. De Vries, Hanna; Bekkers, Victor & Tummers, Lars. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94 (1), pp. 146-166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
22. De Vries, Michiel & Nemec, Juraj. (2013). Public Sector Reform: An Overview of Recent Literature and Research on NPM and Alternative Paths. *International Journal of Public Sector Management*, 26 (1), pp. 4-16. <https://doi.org/10.1108/09513551311293408>
23. Deckert, Mark; Stern, Abram & Sack, Warren. (2011). Peer to PCAST: What does Open Video have to do with Open Government? *Information Polity*, 16 (3), pp. 225-241. <https://doi.org/10.3233/IP-2011-0239>

24. Dent, Mike. (2005). Post-New Public Management in Public Sector Hospitals? The UK, Germany and Italy. *Policy and Politics*, 33 (4), pp. 623-636. <https://doi.org/10.1332/030557305774329208>

25. DiGaetano, Alan & Strom, Elizabeth. (2003). Comparative Urban Governance: An Integrated Approach. *Urban Affairs Review*, 38 (3), pp. 356-395. <https://doi.org/10.1177/1078087402238806>

26. Donadelli, Flavia; Cunha, Bruno Q & Dussauge-Laguna, Mauricio I. (2020). 'Post-NPM' by Force or Fiat? A Comparison of Administrative Reform Trajectories in Brazil and Mexico. *Public Administration and Development*, 40 (5), pp. 255-266. <https://doi.org/10.1002/pad.1897>

27. Downe-Wamboldt, Barbara. (1992). Content Analysis: Method, Applications, and Issues. *Health Care for Women International*, 13 (3), pp. 313-321. <https://doi.org/10.1080/07399339209516006>

28. Dunleavy, Patrick; Margetts, Helen; Bastow, Simon & Tinkler, Jane. (2006). New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16 (3), pp. 467-494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>

29. Free, Clinton & Radcliffe, Vaughan. (2009). Accountability in Crisis: The Sponsorship Scandal and the Office of the Comptroller General in Canada. *Journal of Business Ethics*, 84 (2), pp. 189-208. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9681-8>

30. Gao, Yingying; Janssen, Marijn & Zhang, Congcong. (2023). Understanding the Evolution of Open Government Data Research: Towards Open Data Sustainability and Smartness. *International Review of Administrative Sciences*, 89 (1), pp. 59-75. <https://doi.org/10.1177/00208523211009955>

31. García García, Jesús. (2014). Gobierno abierto: transparencia, participación y colaboración en las Administraciones Públicas. *Innovar*, 24 (54), pp. 75-88. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n54.46441>

32. Gibbert, Michael & Ruigrok, Winfred. (2010). The “What” and “How” of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work. *Organizational Research Methods*, 13 (4), pp. 710-737. <https://doi.org/10.1177/1094428109351319>

33. Gil-García, J. Ramón; Gasco-Hernández, Mila & Pardo, Theresa. (2023). Making Sense of Open Government: A Conceptual Framework and Ideas for Future Research. *Perspectives on Public Management and Governance*, 6 (2-3), pp. 80-93. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvad005>

34. Gomes de Sousa, Wesley; Pereira de Melo, Elis; de Souza Bermejo, Paulo; Sousa Farias, Rafael & Oliveira, Adalmir. (2019). How and Where is Artificial Intelligence in the Public Sector Going? A Literature Review and Research Agenda. *Government Information Quarterly*, 36 (4), pp. 101-392. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.07.004>

35. Guerrero, Omar. (2003). Nueva gerencia pública: ¿Gobierno sin política? *Revista Venezolana de Gerencia*, 8 (23), pp. 379-395. <https://doi.org/10.31876/revista.v8i23.9599>

36. Guerrero, Omar. (2019). Neoliberalismo y Neogerencia. *REAd*, 25 (2), pp. 4-21. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.246.90269>
37. Hansson, Karin; Belkacem, Kheira & Ekenberg, Love. (2015). Open Government and Democracy: A Research Review. *Social Science Computer Review*, 33 (5), pp. 540-555. <https://doi.org/10.1177/0894439314560847>
38. Harrison, Teresa; Guerrero, Santiago; Burke, Brian; Cook, Meghan; Cresswell, Anthony; Helbig, Natalie; Hrdinová, Jana & Pardo, Theresa. (2011). Open Government and E-Government: Democratic Challenges from a Public Value Perspective. *ACM International Conference Proceeding Series*, pp. 245-253. <https://doi.org/10.1145/2037556.2037597>
39. Hollands, Robert. (2015). Critical Interventions into the Corporate Smart City. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8 (1), pp. 61-77. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsu011>
40. Hood, Christopher. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69 (1), pp. 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
41. Hood, Christopher. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20 (2-3), pp. 93-109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)
42. Ivars-Baidal, Josep; Vera-Rebollo, Fernando, Perles-Ribes, José; Femenia-Serra, Francisco & Celdrán-Bernabeu, Marco. (2021). Sustainable Tourism Indicators: What's New within the Smart City/Destination Approach?. *Journal of Sustainable Tourism*, 31 (7), 1556-1582. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1876075>
43. Jiang, Huaxiong; Geertman, Stan & Witte, Patrick. (2022). Smart Urban Governance: An Alternative to Technocratic "Smartness." *GeoJournal*, 87 (3), pp. 1639-1655. <https://doi.org/10.1007/s10708-020-10326-w>
44. Jurado-Zambrano, Diego Armando y Valencia Upegui, Sandra. María. (2021). Gestión del conocimiento: caso de una entidad del sector público colombiano. *Tendencias*, 22 (2), pp. 130-156. <https://doi.org/10.22267/rtend.212202.171>
45. Kitchin, Rob. (2015). Making Sense of Smart Cities: Addressing Present Shortcomings. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8 (1), pp. 131-136. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsu027>
46. Krivý, Maroš. (2016). Towards a Critique of Cybernetic Urbanism: The Smart City and the Society of Control. *Planning Theory*, 17 (1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1473095216645631>
47. Lewis, Jenny; Ricard, Lykke Margot & Klijn, Erik Hans. (2018). How Innovation Drivers, Networking and Leadership Shape Public Sector Innovation Capacity. *International Review of Administrative Sciences*, 84 (2), pp. 288-307. <https://doi.org/10.1177/0020852317694085>
48. Locke, Karen; Feldman, Martha & Golden-Biddle, Karen. (2022). Coding Practices and Iterativity: Beyond Templates for Analyzing Qualitative Data. *Organizational Research Methods*, 25 (2), pp. 262-284. <https://doi.org/10.1177/1094428120948600>

49. Maestre, Leydis; Páez Cabas, Andrea; Lombana Coy, Jahir y Vega Jurado, Jaider. (2021). Innovación social: un análisis bibliométrico del concepto y sus tendencias actuales. *Revista Universidad y Empresa*, 23 (41), pp. 266-292. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8964>

50. Mariñez, Freddy. (2015). *Innovación pública. Para que funcionarios públicos y ciudadanos actúen con saberes cívicos*. Fontamara.

51. McCourt, Willy. (2013). Models of Public Service Reform: A Problem-Solving Approach. *World Bank Policy Research Working Paper*, 6428. <http://papers.ssrn.com/abstract=2258956>

52. McFarlane, Colin & Söderström, Ola. (2017). On Alternative Smart Cities. From a Technology-Intensive to a Knowledge-Intensive Smart Urbanism. *City Analysis of Urban Change, Theory, Action*, 21 (3-4), pp. 312-328. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13604813.2017.1327166>

53. Meijer, Albert J.; Curtin, Deirdre & Hillebrandt, Maarten. (2012). Open Government: Connecting Vision and Voice. *International Review of Administrative Sciences*, 78 (1), pp. 10-29. <https://doi.org/10.1177/0020852311429533>

54. Meijer, Albert; Gil-García, Ramón & Rodríguez-Bolívar, Manuel Pedro. (2016). Smart City Research: Contextual Conditions, Governance Models, and Public Value Assessment. *Social Science Computer Review*, 34 (6), pp. 647-656. <https://doi.org/10.1177/0894439315618890>

[190]

55. Meijer, Albert & Rodríguez-Bolívar, Manuel Pedro. (2016). Governing the Smart City: A Review of the Literature on Smart Urban Governance. *International Review of Administrative Sciences*, 82 (2), pp. 392-408. <https://doi.org/10.1177/0020852314564308>

56. Meijer, Albert & Thaens, Marcel. (2021). The Dark Side of Public Innovation. *Public Performance and Management Review*, 44 (1), pp. 136-154. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1782954>

57. Metcalfe, Les. (1993). Public Management: From Imitation to Innovation. *Australian Journal of Public Administration*, 52 (3), pp. 292-304. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.1993.tb00281.x>

58. Meynhardt, Timo. (2009). Public Value Inside: What is Public Value Creation? *International Journal of Public Administration*, 32 (3-4), pp. 192-219. <https://doi.org/10.1080/01900690902732632>

59. Meynhardt, Timo. (2015). Public Value Turning a Conceptual Framework. In: Bryson, John M.; Crosby, Barbara C. & Bloomberg, Laura (Eds.). *Public Value and Public Administration* (pp. 147-169). Georgetown University.

60. Meynhardt, Timo & Jasinenko, Anna. (2020). Measuring Public Value: Scale Development and Construct Validation. *International Public Management Journal*, 24 (2), pp. 222-249. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1829763>

61. Moore, Mark. (1995). *Creating Public Value Strategic Management in Government*. Harvard University.

62. Moore, Mark & Khagram, Sanjeev. (2004). *On Creating Public Value. What Business might Learn from Government about Strategic Management*. Harvard University.

63. Mora, Luca; Gerli, Paolo; Ardito, Lorenzo & Messeni, Antonio. (2023). Smart City Governance from an Innovation Management Perspective: Theoretical Framing, Review of Current Practices, and Future Research Agenda. *Technovation*, 123. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102717>

64. Morrow, Susan & Smith, Michael Lee. (2000). Qualitative Research for Counseling Psychology. In: Brown, Steven D. & Lent, Robert W. (Eds.). *Handbook of Counseling Psychology* (pp. 199-230). John Wiley & Sons.

65. Nam, Taewoo. (2012). Citizens' Attitudes toward Open Government and Government 2.0. *International Review of Administrative Sciences*, 78 (2), pp. 346-368. <https://doi.org/10.1177/0020852312438783>

66. Neumann, Oliver; Matt, Christian; Hitz-Gamper, Benedikt Simon; Schmidhuber, Lisa & Stürmer, Matthias. (2019). Joining Forces for Public Value Creation? Exploring Collaborative Innovation in Smart City Initiatives. *Government Information Quarterly*, 36 (4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101411>

67. Oliver, Joan Guix. (2008). El análisis de contenidos: ¿qué nos están diciendo? *Revista de Calidad Asistencial*, 23 (1), pp. 26-30. [https://doi.org/10.1016/S1134-282X\(08\)70464-0](https://doi.org/10.1016/S1134-282X(08)70464-0)

68. Osborne, David & Gaebler, Ted. (1992). *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison Wesley.

69. Osborne, David y Gaebler, Ted. (2002). *La reinversión del gobierno*. Paidós.

70. Osborne, Stephen (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8 (3), pp. 377-387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>

71. Page, Stephen; Stone, Melissa; Bryson, John & Crosby, Barbara. (2015). Public Value Creation by Cross-Sector Collaborations: A Framework and Challenges of Assessment. *Public Administration*, 93 (3), pp. 715-732. <https://doi.org/10.1111/padm.12161>

72. Papi, Luca; Bigoni, Michele; Bracci, Enrico & Deidda Gagliardo, E. (2018). Measuring Public Value: A Conceptual and Applied Contribution to the Debate. *Public Money and Management*, 38 (7), pp. 503-510. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1439154>

73. Pardo, Theresa; Gil-García, J. Ramón; Gascó-Hernández, Mila; Cook, Meghan & Choi, Iseul. (2021). Creating Public Value in Cities: A Call for Focus on Context and Capability. In: Estevez, Elsa; Pardo, Theresa A.; Jochen Scholl, Hans (Eds.). *Smart Cities and Smart Governance. Towards the 22nd Century Sustainable City* (pp. 119-139). https://doi.org/10.1007/978-3-030-61033-3_6

74. Pereira, Gabriela; Parycek, Peter; Falco, Enzo & Kleinhans, Reinout. (2018). Smart Governance in the Context of Smart Cities: A Literature Review. *Information Polity*, 23 (2), pp. 143-162. <https://doi.org/https://doi.org/10.3233/IP-170067>

74. Peters, B. Guy y Murillo, Lorena (2005). Gobernanza y burocracia pública: ¿nuevas formas de democracia o nuevas formas de control? *Foro Internacional*, 4 (182), pp. 585-598.

76. Pierre, Jon. (1999). Models of Urban Governance: The Institutional Dimension of Urban Politics. *Urban Affairs Review*, 34 (3), pp. 372-396. <https://doi.org/10.1177/10780879922183988>

77. Pollitt, Christopher & Bouckaert, Geert. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis-into the Age of Austerity*. Oxford University.

78. Przeybilowicz, Erico; Cunha, Maria Alejandra; Geertman, Stan; Leleux, Charles; Michels, Ank; Tomor, Zsuzsanna; Webster, William & Meijer, Albert. (2022). Citizen Participation in the Smart City: Findings from an International Comparative Study. *Local Government Studies*, 48 (1), pp. 23-47. <https://doi.org/10.1080/03003930.2020.1851204>

79. Ramírez-Alujas, Álvaro. (2023). Gobierno Abierto en Iberoamérica. El camino recorrido para promover y consolidar la apertura institucional en la región (2011-2021). *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 20 (38), pp. 5-10. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2022.70341>

80. Ranchod, Rushil. (2020). The Data-Technology Nexus in South African Secondary Cities: The Challenges to Smart Governance. *Urban Studies*, 57 (16), pp. 3281-3298. <https://doi.org/10.1177/0042098019896974>

81. Robinson, Mark. (2015). From Old Public Administration to the New Public Service. Implications for Public Sector Reform in Developing Countries. *Global Centre for Public Service Excellence*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/PS-Reform_Paper.pdf

82. Ruhlandt, Robert Wilhelm. (2018). The Governance of Smart Cities: A Systematic Literature Review. *Cities*, 81, pp. 1-23. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.02.014>

83. Shelton, Taylor; Zook, Matthew & Wiig, Alna. (2015). The “Actually Existing Smart City.” *Cambridge Journal of Regions Economy and Society*, 8 (1), pp. 13-25. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsu026>

84. Sørensen, Eva & Torfing, Jacob. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration and Society*, 43 (8), pp. 842-868. <https://doi.org/10.1177/0095399711418768>

85. Sørensen, Eva & Vabo, Signy Irene. (2020). A Public Innovation Perspective on Change in Local Democracy. *Innovation Journal*, 25 (1), pp. 1-19.

86. Steele, Jennifer; Murnane, Richard & Willett, John. (2010). Do Financial Incentives Help Low-Performing Schools Attract and Keep Academically Talented Teachers? Evidence. *Journal of Policy Analysis and Management*, 29 (3), pp. 451-478. <https://doi.org/10.1002/pam.20505>

87. Stoker, Gerry. (2006). Public Value Management. A New Narrative for Networked Governance? *American Review of Public Administration*, 36 (1), pp. 41-57. <https://doi.org/10.1177/0275074005282583>

[192]

88. Tomor, Zsuzsanna; Przeybilovicz, Erico & Leleux, Charles. (2021). Smart Governance in Institutional Context: An In-Depth Analysis of Glasgow, Utrecht, and Curitiba. *Cities*, 114. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103195>
89. Torfing, Jacob. (2019). Collaborative Innovation in the Public Sector: The Argument. *Public Management Review*, 21 (1), pp. 1-11. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>
90. Trencher, Gregory. (2019). Towards the Smart City 2.0: Empirical Evidence of Using Smartness as a Tool for Tackling Social Challenges. *Technological Forecasting and Social Change*, 142, pp. 117-128. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.033>
91. Vanolo, Alberto. (2014). Smartmentality: The Smart City as Disciplinary Strategy. *Urban Studies*, 51 (5), pp. 883-898. <https://doi.org/10.1177/0042098013494427>
92. Viale-Pereira, Gabriela; Cunha, Maria Alexandra; Lampoltshammer, Thomas; Parycek, Peter & Testa, Maurício Gregianin. (2017). Increasing Collaboration and Participation in Smart City Governance: A Cross-Case Analysis of Smart City Initiatives. *Information Technology for Development*, 23 (3), pp. 526-553. <https://doi.org/10.1080/02681102.2017.1353946>
93. Viezzer-Baretta, Julia; Gaia-Hoffmann, Micheline; Militao, Luciana & Silva-Farias, Josivania. (2024). Coproduction, Public Sector Innovation and Governance: A Systematic Literature Review. *International Journal of Innovation Science*, 17 (3). <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2023-0107>
94. Walker, Richard (2006). Innovation Type and Diffusion: An Empirical Analysis of Local Government. *Public Administration*, 84 (2), pp. 311-335. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2006.00004.x>
95. Wirtz, Bernd; Becker, Marcel & Weyerer, Jan. (2023). Open Government: Development, Concept, and Future Research Directions. *International Journal of Public Administration*, 46 (12), pp. 797-812. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.2019273>
96. Wirtz, Bernd & Birkmeyer, Steven. (2015). Open Government: Origin, Development, and Conceptual Perspectives. *International Journal of Public Administration*, 38 (5), pp. 381-396. <https://doi.org/10.1080/01900692.2014.942735>
97. Yuan, Qianli & Gasco-Hernández, Mila. (2021). Open Innovation in the Public Sector: Creating Public Value through Civic Hackathons. *Public Management Review*, 23 (4), pp. 523-544. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695884>
98. Zhao, Fang; Fashola, Olushola; Olarewaju, Tolulope & Onwumere, Ijeoma. (2021). Smart City Research: A Holistic and State-of-the-Art Literature Review. *Cities*, 119. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103406>

[193]