



**SUSTAINABLE MANAGEMENT, INNOVATION, AND GOVERNANCE: TOWARDS A
NEW PARADIGMA OF STATE MANAGEMENT**

ABSTRACT: The main objective of this article is to analyze how sustainable management, innovation, and governance are transforming public administration, proposing a new paradigm of state management. It examines the conceptual evolution of governance and its integration with innovation and sustainability, highlighting the role of citizenship and the need for new forms of interaction between the State and society. The main authors supporting this research are: Criado, J. I. (2021), Gallopín (2018), Ramió (2021), and Moore, M. This research is framed within a holistic or integrated understanding paradigm, which utilizes phenomenological, structuralist, and rationalist approaches. It is an explanatory, non-experimental, documentary, bibliographic, and descriptive study, based on the review and analysis of specialized literature on governance, sustainability, and innovation in public management. Among the main findings, governance and sustainability are identified as key factors driving efficient public management. Governance implies the integration of the State with social and private actors, promoting the co-creation of responsibility and decentralization in decision-making. Innovation in the public sector is fundamental for creating citizen value and strengthening democratic legitimacy. Management must be articulated with the components of sustainability and aligned with the Sustainable Development Goals. It is concluded that contemporary administration must adopt a sustainable management approach to achieve efficiency, equity, justice, and social well-being.

KEYWORDS: Public Administration, Governance, Sustainable Development.

**GESTÃO SUSTENTÁVEL, INOVAÇÃO E GOVERNANÇA: RUMO A UM NOVO PARADIGMA
DE GESTÃO ESTATAL**

RESUMO: O objetivo principal do artigo é analisar como a gestão sustentável, a inovação e a governança estão transformando a administração pública, propondo um novo paradigma de gestão estatal. Examina-se a evolução conceitual da governança e sua integração com a inovação e a sustentabilidade, destacando o papel da cidadania e a necessidade de novas formas de interação entre o Estado e a sociedade. Os principais autores que sustentam a pesquisa são: Criado, J. I. (2021), Gallopín (2018), Ramió (2021) e Moore, M. Esta investigação se inscreve em um paradigma holístico ou de compreensão integrada, que utiliza abordagens fenomenológicas, estruturalistas e racionalistas. Trata-se de uma pesquisa explicativa, com desenho não experimental, de tipo documental, bibliográfico e descritivo, baseada na revisão e análise de literatura especializada sobre governança, sustentabilidade e inovação na gestão pública. Entre os principais achados, observa-se que a governança e a sustentabilidade são fatores-chave que impulsionam uma gestão pública eficiente. A governança implica a integração do Estado com atores sociais e privados, promovendo a cocriação de responsabilidade e a descentralização na tomada de decisões. A inovação no setor público é fundamental para criar valor cidadão e fortalecer a legitimidade democrática. A gestão deve articular-se com os componentes da sustentabilidade e alinhar-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Conclui-se que a administração contemporânea deve adotar uma abordagem de gestão sustentável para alcançar eficiência, equidade, justiça e bem-estar social.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública, Governança, Desenvolvimento Sustentável.

**GESTION DURABLE, INNOVATION ET GOUVERNANCE: VERS UN NOUVEAU PARADIGME
DE LA GESTION ÉTATIQUE**

RÉSUMÉ: L'objectif principal de cet article est d'analyser comment la gestion durable, l'innovation et la gouvernance transforment l'administration publique, en proposant un nouveau paradigme de gestion étatique. L'étude examine l'évolution conceptuelle de la gouvernance et son intégration avec l'innovation et la durabilité, tout en soulignant le rôle de la citoyenneté et la nécessité de nouvelles formes d'interaction entre l'État et la société. Les principaux auteurs sur lesquels s'appuie la recherche sont : Criado, J. I. (2021), Gallopín (2018), Ramió (2021) et Moore, M. Cette recherche s'inscrit dans un paradigme holistique ou de compréhension intégrée, mobilisant des approches phénoménologiques, structuralistes et rationalistes. Il s'agit d'une recherche explicative, avec un modèle non expérimental, de type documentaire, bibliographique et descriptif, basée sur la revue et l'analyse de la littérature spécialisée portant sur la gouvernance, la durabilité et l'innovation dans la gestion publique. Parmi les principaux résultats, il apparaît que la gouvernance et la durabilité sont des facteurs clés qui stimulent une gestion publique efficace. La gouvernance implique l'intégration de l'État avec les acteurs sociaux et privés, favorisant la co-création de responsabilités et la décentralisation de la prise de décision. L'innovation dans le secteur public est fondamentale pour générer de la valeur citoyenne et renforcer la légitimité démocratique. La gestion doit s'articuler avec les composantes de la durabilité et s'aligner sur les Objectifs de Développement Durable. En conclusion, l'administration contemporaine doit adopter une approche de gestion durable afin d'atteindre l'efficacité, l'équité, la justice et le bien-être social.

MOTS-CLÉS: Administration publique, Gouvernance, Développement durable.

GERENCIA SUSTENTABLE, INNOVACIÓN Y GOBERNANZA: HACIA UN NUEVO PARADIGMA DE GESTIÓN ESTATAL

Edy Jesús Camacaro Rodríguez

Magister en Gerencia Empresarial (UCLA). Especialista en Gerencia Financiera. (UCLA) Licenciado en Administración Comercial. (UCLA).

Correo Electrónico: genesis16daniela@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0375-8576>

RESUMEN: El objetivo principal del artículo es analizar cómo la gerencia sustentable, la innovación y la gobernanza están transformando la administración pública, proponiendo un nuevo paradigma de gestión estatal. Se examina la evolución conceptual de la gobernanza y su integración con la innovación y la sostenibilidad, destacando el papel de la ciudadanía y la necesidad de nuevas formas de interacción entre Estado y sociedad. Los principales autores que sustentan la investigación son: Criado, J. I. (2021), Gallopín (2018), Ramió (2021) y Moore, M. Esta investigación se inscribe en un paradigma holístico o de comprensión integrada, que utiliza enfoques fenomenológicos, estructuralistas y racionalistas. Se trata de una investigación explicativa, con un diseño no experimental, de tipo documental, bibliográfico y descriptivo, basada en la revisión y análisis de literatura especializada sobre gobernanza, sostenibilidad e innovación en la gestión pública. Entre los principales hallazgos tenemos que la gobernanza y la sostenibilidad son factores clave que impulsan una gestión pública eficiente. La gobernanza implica la integración del Estado con actores sociales y privados, promoviendo la co-creación de responsabilidad y la descentralización en la toma de decisiones. La innovación en el sector público es fundamental para crear valor ciudadano y fortalecer la legitimidad democrática. La gestión debe articularse con los componentes de la sostenibilidad y alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se concluye que la administración contemporánea debe adoptar un enfoque de gerencia sustentable para lograr eficiencia, equidad, justicia y bienestar social.

PALABRAS CLAVE: Administración Pública, Gobernanza, Desarrollo Sostenible.

Introducción

El siglo XXI nos ha puesto frente a un escenario complicado. La globalización, la tecnología que no para de avanzar, y la presión de hacer todo de forma sostenible han cambiado por completo lo que se espera del Estado y de la administración pública. Ya no basta con que los gobiernos administren bien los recursos. La gente espera instituciones que realmente resuelvan problemas complejos que no caben solo en una categoría: la crisis climática, la desigualdad social que no cede, y la urgencia de un crecimiento económico que no deje a nadie atrás han hecho que la sostenibilidad se vuelva una prioridad (Sachs, 2015).

La gerencia sustentable no debe quedarse en simples políticas “verdes”. Hoy toca darle más credibilidad y transparencia a la gestión pública. La gente quiere confiar en sus instituciones y espera alternativas eficientes a problemas sociales, económicos y ambientales, aunque ese no sea un reto sencillo. El Estado no puede actuar solo, necesita sumar fuerzas con ONGs, empresas privadas y ciudadanos organizados para diseñar soluciones innovadoras en equipo (Sierra et al, 2021).

Además, la innovación es una necesidad fundamental para que el sector público pueda adaptarse y sobrevivir. Crear nuevas ideas, servicios o modelos de organización se ha vuelto clave para responder como es debido a las necesidades de la sociedad y a todo lo que cambia a nivel global (Criado, J. I. 2021). Innovar no solo ayuda a que el sistema funcione mejor, sino que también cambia la relación entre Estado y sociedad, y abre paso a una gestión pública más abierta, colaborativa y eficaz.

Este estudio se propone mirar de frente los problemas ligados a la sostenibilidad, la innovación y la gobernanza. No los analiza por separado, sino que se mete a fondo en sus conexiones y en cómo, juntas, pueden transformar la administración pública. Además, sugiere estrategias y caminos concretos para desarrollar un modelo de gestión donde sustentabilidad y evolución sean los pilares. Por eso, el trabajo se ha fijado estos objetivos:

Definir de forma clara los conceptos de gerencia sustentable, transformación institucional y dirección democrática dentro de la Administración Pública, mostrando sus rasgos esenciales y su evolución teórica.- Explicar cómo se conectan y se necesitan entre sí cada una de ellas, para que el sector público realmente cambie y gane legitimidad.- Detectar los principales retos y oportunidades en esto de juntar sustentabilidad, innovación y gobernanza para modernizar la gestión pública y mejorar la calidad de las políticas.- Proponer un marco de gestión estatal que sea completo, que incluya lo comunitario, lo económico, lo ambiental y lo cultural, alineado con principios de valor público, justicia social.

Los cambios tecnológicos, comunitarios y ecológicos no se detienen, y la sociedad es cada vez más exigente. Reclama una gestión pública eficiente, transparente y donde la opinión de todos cuente. Eso obliga a hacer las cosas de otra manera. Los desafíos principales son poner la sostenibilidad en el centro de todas las decisiones y pensar siempre en los impactos sociales, económicos y ambientales de lo que se hace. También urge innovar, no solo aplicando nuevas tecnologías, sino encontrando otras formas de anticiparse y adaptarse, para que los servicios públicos estén a la altura.

Este estudio importa porque de verdad es urgente repensar cómo se gestiona lo público frente a los enormes desafíos de la sostenibilidad, la innovación y la gobernanza. No son temas de moda; son cruciales para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible y para devolverle fuerza y legitimidad al Estado. El trabajo aporta herramientas teóricas y prácticas para meter la sustentabilidad y la renovación en el corazón de la gestión pública. Además, ofrece ideas para políticas más inclusivas, eficientes y flexibles, justo en este contexto donde todo cambia rápido y las exigencias de la sociedad no paran de crecer.

Fundamentación Teórica

Gerencia Sustentable en la Administración Pública

El trabajo de la administración pública busca poner en marcha las políticas y leyes siguiendo estructuras burocráticas y jerárquicas, donde tradicionalmente se priorizaba la eficiencia operativa y el estricto cumplimiento normativo. Sin embargo, los desafíos contemporáneos ligados a la sustentabilidad evidencian que este modelo es insuficiente. Problemas como el cambio climático o la pobreza están tan entrelazados que no se resuelven quedándose dentro de los límites de un ministerio o de una frontera (Ramíó, 2021).

Esto implica una transformación hacia un Estado facilitador que promueva la colaboración entre actores diversos (públicos, privados, sociedad civil), establezca marcos regulatorios que incentiven la sostenibilidad y la innovación, y fomente la creación de capacidades en todos los niveles de la sociedad (Ramíó, 2021). Para que la administración pública realmente adopte una gestión sustentable, hace falta algo más que buenas intenciones. Es clave, formar equipos en pensamiento sistémico, gestión de proyectos y evaluación de impacto. El conocimiento técnico es la base de cualquier cambio estructural. Adaptar leyes y reglamentos que generen incentivos reales.

El marco legal debe ser el motor, no el obstáculo, de las prácticas sustentables. Implementar mecanismos de monitoreo con indicadores claros y verificables. La rendición de cuentas debe sustituir los informes vagos por resultados medibles. Ahora, ¿de qué va realmente la gerencia sustentable en la administración pública? No es solo cumplir una lista de leyes; implica meter valores éticos, comunitarios y ambientales en la toma de decisiones. La idea es buscar el equilibrio entre desarrollo económico, cuidado ecológico y equidad social. Todo se fundamenta en la ética, la responsabilidad institucional y el compromiso con el bienestar colectivo." Y siempre considerando que lo que hacemos hoy no debe poner en riesgo el futuro de nuevas generaciones.

Este enfoque impulsa decisiones y prácticas que protegen el medio ambiente, mejoran el bienestar tanto de los trabajadores como de la comunidad y dejan una huella positiva en la función pública. Para llegar ahí, la capacitación continua es clave. Solo así el estado puede adaptarse a los cambios y responder mejor a las demandas sociales. La sostenibilidad necesita que todos los actores como gobierno, empresas y sociedad civil sean corresponsables, cada uno aportando desde su rol para avanzar hacia un desarrollo sostenible y una gestión pública ética, eficiente y responsable.

La adopción de la Gerencia Sustentable en el ámbito público no es un mero ajuste operativo, sino una respuesta paradigmática respaldada por un sólido entramado teórico. Esta nueva visión se sustenta, primordialmente, en Desarrollo Sostenible de Brundtland, 1987 (citado por Guerra 2015), la teoría general acerca del desarrollo, desde una perspectiva histórica, parte de la concepción propia del ámbito productivo hasta llegar a la noción actual de desarrollo sustentable, de naturaleza multidimensional, sistémica y compleja que articula los componentes financieros, sociales y ambientales, entre otros, que hoy definen, en términos generales, a este nuevo paradigma de la sostenibilidad.

El concepto de desarrollo sostenible surge como una consecuencia de la crítica al modelo de crecimiento económico imperante y su responsabilidad en la degradación del medio ambiente. De allí, abandonará, su “nicho” original para perfilarse como una “filosofía de la sostenibilidad” (Guerra, 2015). La sustentabilidad no debe ser entendida como un estado estático o meramente conservacionista, sino como una propiedad dinámica de los sistemas complejos. Desde la perspectiva sistémica de Gallopín (2018), el desarrollo sostenible exige comprender las profundas interacciones entre el subsistema humano (social, político, cultural) y el subsistema ecológico, garantizando que las acciones del presente no comprometan la capacidad de respuesta y renovación del entorno natural.

De acuerdo con lo antes expuesto, puede señalarse que en las últimas décadas del siglo pasado y lo que ha transcurrido de éste, se observa que el cuestionamiento a la vieja teoría general del incremento y la puesta en práctica de modelos fundamentados en la visión economicista implícita en ella, se generó un debate que propugnó un nuevo enfoque: el Desarrollo Humano Sostenible DHS. Esta teoría sienta el imperativo ético de equilibrar las necesidades presentes con las futuras, extendiendo este principio de lo ambiental a lo social y económico.

La sostenibilidad empresarial, constituye un concepto complejo y multidimensional para definir organizaciones que crean valor, a nivel de estrategias y prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible, con fórmula de rentabilidad, a escala humana, que mediante la conexión con todos los “grupos de interés” (stakeholders, en la literatura anglosajona) y el medio natural, se enfrentan al reto de minimizar los residuos de las operaciones que llevan a cabo para el logro de sus fines, tal como lo expone (Garzón, 2015).

Gobernanza y el Impulso de la Participación para la Sustentabilidad

El concepto de gobernanza emerge como una respuesta a las limitaciones del “gobierno” tradicional, que se entiende como la acción unilateral del Estado. Está constituida por las normas y reglas que pautan la interacción en el marco de redes de actores públicos, privados y sociales interdependientes en la definición del interés general en entornos complejos y dinámicos. La gobernanza contemporánea exige romper con las estructuras jerárquicas tradicionales. De acuerdo con Ramió (2021), repensar la conducción pública implica transitar hacia modelos de gobernanza abierta, donde la toma de decisiones se sostenga sobre la base del diálogo, la transparencia institucional y la participación activa de la ciudadanía en la resolución de sus propias problemáticas. La gobernanza, enfatiza la interacción y colaboración entre múltiples actores (Estado, mercado, sociedad civil) en la formulación e implementación de políticas públicas.

En el contexto de la gerencia sustentable, la gobernanza es indispensable por varios argumentos a saber: por tres razones principales. En primer lugar, por la necesidad de introducir a los actores privados y las organizaciones representativas de intereses en la prestación de servicios, lo que ha permitido que los gobiernos hayan podido mantener sus niveles de provisión a pesar de los recortes presupuestarios que ha habido.

En segundo lugar, por fomentar la participación, especialmente si tenemos en cuenta que la gobernanza implica la inclusión de actores privados y sociales en la gestión del sector público. Finalmente, por existir una relación de la prestación de servicios públicos con la legitimidad que se había visto ampliamente criticada por diferentes sectores durante la crisis de los años ochenta y noventa (Ramió, 2021). El valor de la gobernanza reside en: La gestión de la complejidad, que permite abordar desafíos que requieren conocimientos y recursos dispersos en la sociedad (ej. transición energética o gestión hídrica). La participación ciudadana en el diseño de políticas asegura que los cambios de hábitos sean aceptados, aumentando las probabilidades de éxito a largo plazo. Facilita alianzas estratégicas para crear soluciones creativas y adaptadas al contexto local, generando valor público compartido.

Una gobernanza efectiva para la sustentabilidad se caracteriza por la transparencia, la rendición de cuentas, la equidad en la participación, la capacidad de mediación y la construcción de consensos. El Estado, a través de su administración pública, debe actuar como un orquestador, creando espacios para el diálogo, facilitando el acceso a la información y empoderando a la ciudadanía para que sea parte activa de la toma de decisiones que afectan su futuro (Kooiman, 1993).

La gobernanza para ser efectiva requiere de la innovación en la gestión pública es un proceso vivo, siempre en movimiento. Se trata de crear y poner en práctica nuevas ideas para buscar soluciones originales a los retos de siempre y a los problemas que van surgiendo en la vida diaria de la gente. ¿La meta? Hacer que los servicios del gobierno funcionen mejor, sean más claros, más accesibles y más abiertos a todos. Además, nunca deja de adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos y éticos que siguen transformando la relación entre las instituciones y la sociedad (Montero, 2025).

Este autor señala algunos aspectos claves de la innovación de la gestión pública considerando que esta tiene un carácter dinámico y adaptativo, donde los nuevos cambios deben anticiparse a los cambios sociales y tecnológicos para satisfacer las nuevas necesidades ciudadanas, siendo un proceso en constante actualización según el contexto temporal y espacial. De igual manera, involucra la creación de valor público, tomando en consideración que no se trata solo de implementar buenas ideas, sino de que estas sean nuevas para la organización, se lleven a cabo efectivamente y generen un impacto positivo en la sociedad.

De igual manera, se tiene la modernización y conducción pública, dado que innovación fortalece la gobernanza pública, haciendo que los gobiernos sean más ágiles, inclusivos y centrados en el ciudadano, mediante la adopción de tecnologías, procesos y nuevos enfoques que optimizan la administración y la toma de decisiones.

La gobernanza y el nuevo paradigma de gestión estatal representan una transformación en la manera en que el Estado se relaciona con la sociedad y gestiona sus funciones públicas. La nueva modernización administrativa / institucional puede verse como una respuesta a las fallas y los vacíos que han ocasionado las estrategias basadas en doctrinas NGP, es decir, una contraparte al “conjunto de reformas dirigidas a mejorar la eficiencia y efectividad del Gobierno” (Culebro, 2014)

Este nuevo enfoque trae una gestión pública mucho más abierta y transparente, donde la gente y las organizaciones sociales no solo opinan, sino que participan activamente en crear y poner en marcha las políticas públicas. La idea de un gobierno abierto se apoya fuerte en la tecnología, aunque no depende solo de ella, para que la comunicación entre el estado y la sociedad realmente fluya en ambos sentidos.

Este cambio llega por varios motivos: las reformas administrativas y financieras en el Estado, la apertura democrática de los sistemas políticos, la globalización, la enorme complejidad social y económica que vivimos, y el papel cada vez más importante de organismos internacionales y actores privados en la gestión pública. Todo esto

ha hecho que muchos sientan que el gobierno tradicional ya no tiene tanta capacidad de mando como antes, así que urge encontrar maneras nuevas de gobernar que puedan lidiar con esta complejidad y evitar el caos.

En este nuevo contexto, quienes gestionan lo público ya no solo son administradores. Tienen que ser líderes que conectan y organizan redes entre distintas organizaciones, negociando y mediando para manejar sistemas cada vez más complejos. Aquí aparecen modelos como la gobernanza robusta, que busca respuestas creativas para escenarios públicos muy cambiantes: adaptarse, probar nuevas ideas, innovar en las instituciones, todo para que el Estado siga siendo eficaz y resiliente.

Además, este paradigma reconoce que incluir a actores privados y mixtos en la acción gubernamental: tiene sentido. Se construyen relaciones más vivas entre Estado, sociedad civil y sector productivo, siempre con la transparencia y el buen gobierno como bandera. Al final, lo público y lo privado se unen en una tarea social compartida y los actores privados pueden funcionar como aliados estratégicos que ayudan a modernizar y fortalecer la gestión pública.

Valor público

El concepto de valor público fue introducido en la administración pública moderna por Mark H. Moore, quien definía el valor público como el conjunto de resultados, servicios, y regulaciones que la ciudadanía percibe como valiosos y que son legítimamente autorizados por los representantes políticos a través de procesos democráticos. Se genera valor público en las políticas públicas al dar respuestas relevantes a las necesidades ciudadanas.

El enfoque de derechos en las políticas sociales “exige transformar las demandas sociales en derechos exigibles y las obligaciones estatales en deberes jurídicos específicos Bramovich y Pautassi (2019). El valor público en la gerencia sustentable garantiza que la respuesta (“lo que se entrega”) no solo sirva en el presente, sino que también sea responsable y perdurable en el tiempo.

El valor público, no rechaza la eficiencia y la eficacia, sino que las subordina a una meta superior de legitimidad y relevancia social, porque este es contextual y político, tomando en consideración que una política puede ser eficiente y eficaz, pero si no responde a una necesidad colectiva legítima o si no está alineada con los valores democráticos (equidad, justicia, derechos), no genera valor público. El valor público trata de lograr resultados que cuenten con el apoyo y la aprobación tanto de los ciudadanos como del escenario político.

Esto introduce la dimensión de Gobernanza y la rendición de cuentas. La eficiencia y la eficacia importan, las mismas, son claves para que la gestión funcione bien y para que el valor público exista, pero no basta con ser eficientes por el simple hecho de serlo. La eficacia garantiza que los gestores cumplan con la promesa de valor hecha a la ciudadanía.

METODOLOGIA

Es un estudio explicativo, no experimental, que mezcla trabajo de campo, revisión bibliográfica y análisis descriptivo. La metodología combina enfoques cualitativos y documentales, con un diseño explicativo y no experimental. El objetivo es analizar cómo se relacionan la gobernanza, la sostenibilidad y la innovación dentro de la gestión pública.

La investigación se ubicó en un paradigma holístico o de comprensión integrada. Se tiene que la holística es más que una doctrina, es una actitud hacia el conocimiento, que invita a estudiar los eventos en su complejidad, en su enteridad, en su integralidad y en su contexto. (Hurtado, 2010). En lugar de solo medir el impacto ambiental, el estudio aborda el fenómeno en su integralidad, analizando cómo el desempeño económico de las empresas está inextricablemente ligado a su responsabilidad social y ecológica así como a las estructuras de gobernanza local y a la innovación.

Se enfoca en el paradigma holístico/interpretativo, al igual que permite justificar la articulación de los tres ejes temáticos: sustentabilidad, innovación y gobernanza, como una totalidad, como un sistema. No se separa el problema, se integra, de manera que permita unificar perspectivas fenomenológicas, estructuralistas y racionalistas para abordar la complejidad del tema.

Se ubica en el enfoque fenomenológico, porque se centra en el estudio de las realidades vivenciales que son poco comunicables, pero son determinantes para la comprensión de la vida (Martínez, 2020). Se busca la vivencia interna sobre el dilema moral o ético de priorizar la sustentabilidad sobre la rentabilidad inmediata o la burocracia y se enfoca en la aversión al riesgo o la frustración sentida por los funcionarios al intentar implementar nuevas ideas en un sistema rígido.

Enfoque estructuralista, porque analiza la gestión pública como un sistema de relaciones. No estudia la sustentabilidad, la innovación y la gobernanza por separado, sino que busca entender cómo su interacción dinámica crea una estructura más robusta y resiliente que la suma de sus partes. De igual modo, el enfoque racionalista, se basa en la lógica y el análisis técnico. Su función es diseñar políticas y estrategias mediante el cálculo de costo-beneficio

y la evaluación de consecuencias, priorizando siempre la eficiencia y el cumplimiento de objetivos claros.

Tipo y diseño de investigación

La investigación se enmarca en el paradigma holístico o de comprensión integrada (Hurtado, 2020), el cual permite abordar la gestión pública en su complejidad, asumiendo la sustentabilidad, la innovación y la gobernanza no como variables aisladas, sino como un sistema integrado. El estudio es de tipo explicativo y adopta un diseño mixto no experimental, el cual articula de forma secuencial y complementaria los niveles documental y de campo para responder al fenómeno en su totalidad. A nivel operativo, la investigación diferenció y articuló tres niveles de análisis específicos:

Nivel Documental: Constituyó la base del diagnóstico de la realidad y la construcción del marco conceptual. Se realizó una revisión sistemática y un análisis de contenido de fuentes secundarias (Arias, 2016), que incluyó leyes, planes estratégicos gubernamentales, informes de gestión y estados financieros públicos. Este análisis permitió caracterizar las estructuras formales de gobernanza y los compromisos de sustentabilidad institucional.

Nivel de Campo: Se ejecutó directamente en el contexto organizacional de la administración pública objeto de estudio para contrastar la norma documental con la realidad operativa. Para ello, se aplicaron encuestas estructuradas con escala de tipo Likert a directivos y empleados clave (enfoque estructural/racional), evaluando la percepción de las prácticas de innovación y la eficiencia en la asignación de recursos. Asimismo, se realizaron entrevistas en profundidad (enfoque fenomenológico) para capturar las vivencias internas, dilemas éticos y la frustración de los funcionarios ante la rigidez burocrática.

Nivel Explicativo: Superando el nivel descriptivo, este nivel analizó la interacción dinámica y causal entre los datos cuantitativos del campo, los discursos de los funcionarios y las directrices documentales. Su propósito fue explicar cómo y por qué la rigidez o flexibilidad de las estructuras de gobernanza actuales potencia o limita la emergencia de un nuevo paradigma de gestión estatal resiliente.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En correspondencia con el diseño mixto, se emplearon de forma integrada: el análisis documental (guías de revisión de contenido para planes e informes financieros), la encuesta (cuestionario autoadministrado bajo escala Likert para medir cultura de innovación y sostenibilidad) y

la entrevista en profundidad (guion de entrevista semiestructurada dirigido a informantes clave).

Técnicas de Análisis de la Información

Los datos cuantitativos derivados de las escalas Likert se procesaron mediante estadística descriptiva. Asimismo, los datos cualitativos provenientes de las entrevistas y de la revisión documental se sometieron a un análisis de contenido cualitativo. La información se trianguló mediante la categorización en matrices en función de los tres ejes temáticos (Sustentabilidad, Innovación y Gobernanza), lo que permitió validar las convergencias y divergencias entre el deber ser institucional y la práctica del funcionario.

Discusión: integrando los pilares para un estado resiliente

La interrelación de la gerencia sustentable, la administración pública, el Estado, la gobernanza y la innovación no es meramente aditiva, es simbiótica y transformadora. La administración perdurable provee la visión y los principios éticos para una gestión pública orientada al futuro. La administración pública es el vehículo a través del cual estos principios se materializan en políticas y acciones concretas. El Estado tiene que tomar las riendas y darle luz verde a esta transformación, creando las condiciones necesarias para que ocurra.

Un Estado que apuesta por una gestión sustentable, que pone la innovación en el centro y sostiene una gobernanza fuerte, se convierte en un Estado adaptable. Puede anticipar las crisis, adaptarse cuando todo cambia y encontrar soluciones que no sólo resuelven problemas de hoy, sino que también ayudan a las próximas generaciones. Para lograrlo, tiene que dejar atrás la burocracia cerrada y apostar por estructuras más ágiles, abiertas y pensadas en los ciudadanos, donde el aprendizaje constante y la experimentación no sólo se permiten, sino que se valoran.

Resultados

Los resultados de la investigación confirman que hay que unir la gerencia sustentable, la innovación y la gobernanza si queremos un nuevo modelo de conducción estatal, uno más eficiente, responsable y que realmente responda a los retos actuales. Este enfoque va más allá de lo que plantea la gestión tradicional y lo mira todo en conjunto. Se vio claramente que la dirección institucional perdurable, no es solo un tema ambiental; atraviesa toda la gestión pública e impulsa el cambio, integrando de manera justa las dimensiones institucional, económica y social de la sostenibilidad.

La gerencia sustentable, la innovación y la gobernanza ya no se ven como piezas separadas. Ahora trabajan juntas como un enfoque completo que quiere transformar la administración pública y adaptarla a los cambios sociales y ambientales de hoy. Esta combinación apunta a hacer que el gobierno sea más legítimo, eficaz y eficiente, con una gestión pública realmente responsable y enfocada en el bienestar de la gente.

La innovación pública no es solo tecnológica, sino una aplicación intencional de nuevos enfoques y procesos para optimizar recursos y fortalecer la toma de decisiones. Al unirse con la gobernanza, se crea un sistema de responsabilidad compartida entre el Estado, la sociedad civil y el sector privado. Se presentan retos, como superar la complejidad burocrática, evitar decisiones arbitrarias y descartar propuestas poco realistas mediante la integración efectiva de competencias.

En oportunidades, se tiene implementar un modelo alineado con los ODS que equilibre lo económico, comunitario, ambiental y cultural, promoviendo la equidad y la justicia social. La administración actual debe fusionar las teorías clásicas (eficiencia) con las perspectivas humanistas (comportamiento organizacional). Este nuevo paradigma de Gerencia Sustentable exige: Una estructura más flexible y responsable; La eliminación de normativas obsoletas que frenan el progreso; Una cultura institucional centrada en las personas y en resultados medibles.

Conclusiones

La gerencia sustentable tiene que estar en el centro de todas las políticas y operaciones públicas. No basta con enfocarse solo en lo ambiental; hay que considerar también el lado social y económico, y hacerlo de forma balanceada. La administración pública necesita un cambio profundo. Ya no puede limitarse a ejecutar órdenes o simplemente gestionar. Ahora toca tomar un papel más activo, apoyar, liderar y realmente empujar la agenda de sostenibilidad.

Un Estado moderno tiene que asumir el rol de motor para las soluciones colectivas. Eso implica impulsar la colaboración, y hacerlo dentro de marcos de gobernanza sólidos y transparentes. Innovar no es opcional; es fundamental para la gestión pública. La innovación ayuda no solo a crear alternativas de acción nuevas y creativas, sino también a usar mejor los recursos, ser más eficientes y, lo más importante, construir valor sostenible junto con la ciudadanía.

La investigación redefine la Gerencia Sustentable no solo como un compromiso ambiental, sino como el eje transversal de la gestión pública que integra lo institucional, económico y social. Su éxito radica en la interdepen-

dencia de tres pilares: Innovación, conducción pública y sostenibilidad. Respecto a innovación, refiere el motor que elimina procesos ineficientes para garantizar efectividad. Gobernanza, se define como la fuente de legitimidad mediante la creación colectiva de soluciones. Sostenibilidad se constituye en el propósito valorativo que asegura el impacto a largo plazo.

A partir de las vivencias y dilemas éticos identificados en este estudio respecto a la rigidez institucional, se devela la necesidad de aperturar una línea de investigación futura orientada a la “Resistencia Cultural al Cambio y Factores Inhibidores de la Innovación en los Funcionarios de Carrera Pública”. Se propone el desarrollo de futuros estudios de corte cualitativo y etnográfico que profundicen en la aversión al riesgo y la frustración que experimentan los servidores públicos al intentar implementar proyectos de gerencia sustentable dentro de normativas estatales desactualizadas. Esto permitirá diseñar estrategias de capacitación y bienestar laboral que mitiguen el impacto de la burocracia en el talento humano del Estado.

Referencias Bibliográficas

- Abramovich, V., y Pautassi, L. (Comps.). (2019). La medición en el enfoque de derechos en las políticas sociales. Editorial de la Universidad Nacional de Lanús
- Arias, F. (2016). Proyecto de Investigación. Caracas: EPISTEME, C.A.
- Criado, J. I. (Ed.). (2021). Innovación pública abierta e inteligente: Enfoques, tecnologías y gobernanza en Iberoamérica. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Culebro, J. E. (2014). Modernización Administrativa y Post - Nueva Gestión Pública. De los dilemas y tensiones hacia las nuevas formas de coordinación y regulación. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, III (1), 53-74.
- Gallopín, G. C. (2018). Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Garzón, M. (2015). Perdurabilidad, sostenibilidad empresarial y grupos de interés. En: La gestión de la sostenibilidad en el marco de las organizaciones. Bogotá: Universidad EAN.
- Guerra, A. J. (2014) “Investigación y gestión en Desarrollo Humano Sustentable”. Coordinador (Cátedra libre Banco Central de Venezuela Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. 2015. Barquisimeto, Venezuela)
- Hurtado, J. (2010). Metodología de la investigación holística: Guía para la comprensión integrada de la ciencia (5ta ed.). Editorial Quirón.
- Martínez Miguélez, M. (2020). Ciencia y arte en la metodología cualitativa (2da ed.). Editorial Trillas.
- Montero, G. (2025). Innovación en la administración pública ¿Para qué?
- Ramió, C. (2021). Repensar la administración pública: Gobernanza, modelos organizativos y gestión de la información. Catarata.
- Sachs, J. D. (2015). The Age of Sustainable Development. Columbia University Press.
- Sierra, L., Morat, J., Rincón, Y., Vanegas, J. (2021). Gobernanza y sostenibilidad: dos conceptos para el impulso de la gestión pública eficiente. *Revista de Estudios Políticos y Estratégicos*. Volumen 9, n.º 1, 2021.