

Transparencia institucional y cultura organizacional en la gestión de políticas públicas: una revisión sistemática

Institutional transparency and organizational culture in public policy management: a systematic review

^a José Nazario Tarrillo Gonzáles ✉

Resumen

Contexto: La integración entre los marcos normativos de acceso a la información y las creencias institucionales de los servidores públicos constituye un desafío central para la modernización estatal y la consolidación de gobiernos transparentes. **Objetivo:** Analizar la literatura científica publicada entre 2020 y 2025 sobre transparencia institucional, cultura organizacional e implementación de políticas públicas. **Metodología:** Se realizó una revisión sistemática con enfoque cualitativo y diseño descriptivo, aplicando análisis documental y codificación temática mediante la guía PRISMA. Se incluyeron 20 estudios científicos relacionados con transparencia, gestión pública y cultura organizacional. **Resultados:** Los hallazgos evidenciaron que la transparencia efectiva requiere no solo marcos normativos, sino también instituciones de control sólidas y capacidades organizacionales para su implementación. La brecha entre regulación y práctica continúa siendo persistente. El 60 % de los estudios empleó enfoques cualitativos, mientras que el 40 % correspondió a investigaciones mixtas o cuantitativas. Asimismo, el 70 % destacó que los marcos normativos resultan insuficientes sin condiciones institucionales adecuadas. **Conclusiones:** La cultura organizacional constituye un factor determinante para el éxito de las políticas de transparencia pública, superando el efecto de la normativa aislada. Se requiere fortalecer capacidades institucionales, mecanismos de control y procesos de transformación cultural para lograr una implementación efectiva de la transparencia en las organizaciones estatales.

Palabras clave: Cultura organizacional, Gestión pública, Transparencia institucional, Políticas públicas, Administración pública

Abstract

Background: The integration of regulatory frameworks for access to information with the institutional beliefs of public officials constitutes a pivotal challenge for state modernization and the consolidation of transparent governance. **Objective:** To analyze the scientific literature published between 2020 and 2025 regarding institutional transparency, organizational culture, and public policy implementation. **Methodology:** A systematic literature review was conducted using a qualitative approach and a descriptive design, applying documentary analysis and thematic coding in adherence to the PRISMA guidelines. The study included 20 scientific papers related to transparency, public management, and organizational culture. **Results:** The findings demonstrate that effective transparency requires not only normative frameworks but also robust oversight institutions and organizational capacities for implementation. The gap between regulation and practice remains persistent. Regarding research methodology, 60% of the studies employed qualitative approaches, while 40% utilized mixed or quantitative methods. Furthermore, 70% of the literature emphasized that regulatory frameworks are insufficient without adequate institutional conditions. **Conclusions:** Organizational culture is a decisive factor in the success of public transparency policies, transcending the impact of isolated regulations. Strengthening institutional capacities, oversight mechanisms, and cultural transformation processes is essential to achieve effective transparency implementation within state organizations.

Keywords: Organizational culture, Public management, Institutional transparency, Public policies, Public administration

^a Universidad César Vallejo. Lima, Perú
jntarrillog@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0007-0340-9396>

Historia del artículo:
Artículo recibido 24 de marzo 2026 |
Aceptado 12 de mayo 2026 |
Publicado 01 de julio 2026

Cómo citar:
Tarrillo Gonzáles, J. N. (2026).
Transparencia institucional y cultura organizacional en la gestión de políticas públicas: una revisión sistemática. *Impulso, Revista de Administración*, 6(15), 1-14.
<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i15.348>

Introducción

La transparencia institucional ha adquirido relevancia creciente en el campo de la administración pública y las ciencias administrativas, no solo como un imperativo normativo, sino como un activo estratégico capaz de transformar la cultura organizacional de las entidades públicas y mejorar sus resultados de gestión (Zolak Poljašević et al., 2025). En el contexto latinoamericano, la distancia existente entre los marcos reguladores de acceso a la información y la ejecución real de apertura organizacional constituye uno de los retos más persistentes que enfrentan los gestores públicos del siglo XXI. La transparencia, entendida como la capacidad de las organizaciones para difundir información relevante para sus grupos de interés de forma oportuna, veraz y comprensible, constituye uno de los soportes más importantes de la gobernanza contemporánea y de la legitimidad organizacional (Merino y Arriaga, 2024).

Desde el enfoque de la administración estratégica, la cultura organizacional explica el grado de predisposición de los funcionarios y directivos para adoptar prácticas transparentes. Las organizaciones que han incorporado la apertura informativa como valor corporativo poseen una mayor capacidad de gestión del conocimiento interno, de reducción de la corrupción y de incremento de la confianza de los ciudadanos y sus partes interesadas (Alcalde et al., 2025). De esta forma, la relación entre transparencia y cultura organizacional no está exclusivamente delimitada al ámbito público, sino que también presenta enseñanzas para la gestión empresarial en entornos donde la reputación institucional o la responsabilidad social corporativa son elementos de diferenciación competitiva.

La modernización del Estado en América Latina ha propiciado reformas administrativas enfocadas a la implementación de sistemas de gobierno abierto, gobierno electrónico y mecanismos de rendición de cuentas que buscan reducir la asimetría de información en las relaciones entre instituciones y ciudadanos (Chávez y Heredia, 2024). Sin embargo, la evidencia empírica sugiere que estas prácticas no siempre logran integrarse plenamente en una cultura organizacional que persiste en mantener creencias de hermetismo, verticalismo jerárquico y escasa orientación al servicio público.

La relación entre transparencia institucional y gestión de políticas públicas cobra especial relevancia en situaciones de crisis. El estudio de la gestión de la información en el contexto de la pandemia de COVID-19 evidenció que las instituciones con culturas organizacionales orientadas hacia la apertura y la comunicación proactiva lograron mejores resultados tanto en la credibilidad institucional como en la actitud ciudadana respecto al cumplimiento de las medidas de salud pública (Espino et al., 2024).

Desde la perspectiva de la nueva gestión pública, la cultura organizacional deviene un activo estratégico que puede ser gestionado para alinear valores, comportamientos y prácticas de los funcionarios públicos con las metas institucionales de transparencia, eficiencia y orientación al ciudadano. Esta perspectiva ha ganado predicamento en la investigación académica latinoamericana, que ha tomado conciencia de la necesidad de ir más allá del enfoque meramente normativo de la transparencia para alcanzar modelos de gestión que incorporen la cultura organizacional como variable explicativa del desempeño institucional (Quintero, 2022).

En el ámbito específico de la gestión pública peruana, la crisis de legitimidad institucional vinculada a la cultura organizacional de las entidades estatales, donde la opacidad informativa y la fragilidad de los mecanismos de rendición de cuentas han socavado la confianza pública. La transparencia en las contrataciones públicas, ámbito particularmente susceptible a la corrupción, ha sido considerada un determinante importante de la eficiencia administrativa estatal y la fiscalización ciudadana (Gonzales, 2025).

Estos hallazgos exigen cuestionar ¿cómo la cultura organizacional condiciona la implementación efectiva de los marcos normativos de transparencia institucional en la gestión de políticas públicas? Dada la importancia de esta temática para las ciencias administrativas y en respuesta a la evidencia dispersa existente, el presente estudio establece como objetivo analizar sistemáticamente la literatura científica publicada entre 2020 y 2025 sobre la transparencia institucional, la cultura organizacional y la implementación de políticas públicas.

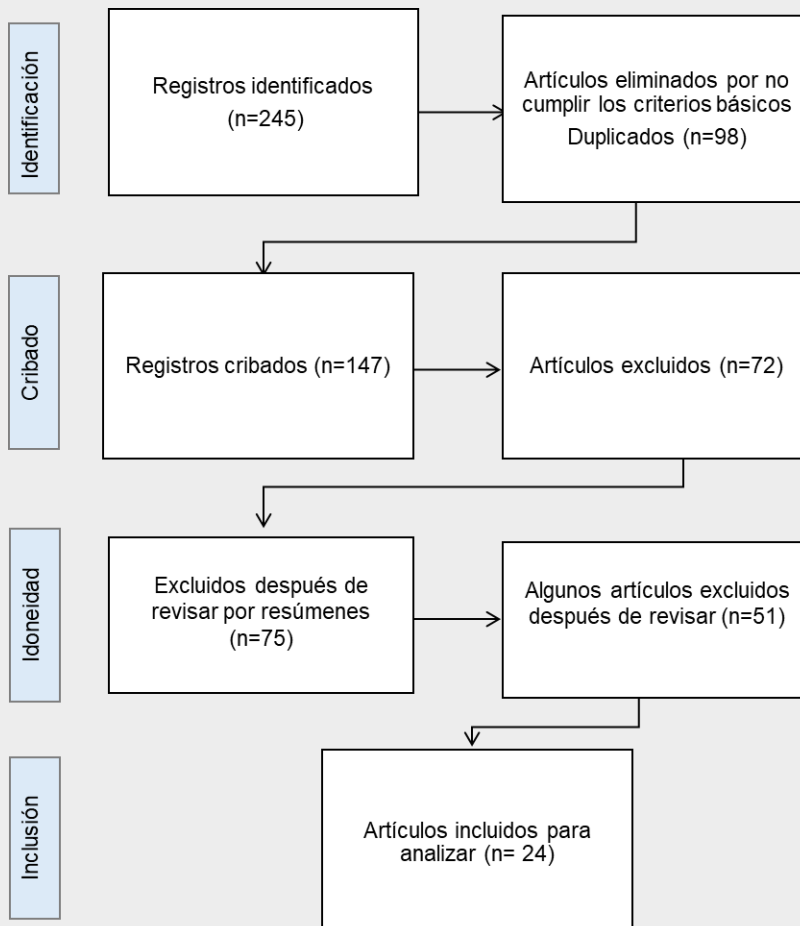
Método

El presente estudio corresponde a una revisión sistemática de tipo cualitativo con un diseño descriptivo y exploratorio. Esta metodología permitió sintetizar la evidencia disponible sobre un fenómeno complejo, categorizando los hallazgos empíricos y teóricos para construir una comprensión integral del estado del arte.

Los criterios de selección de la literatura se estructuraron de manera excluyente para garantizar la calidad y pertinencia del análisis. Se excluyeron los textos que no correspondieran a investigaciones empíricas formales, como ensayos de opinión o editoriales; la literatura no indexada y las ponencias de eventos académicos sin arbitraje peer-reviewed; los estudios publicados en idiomas diferentes al español, inglés o portugués, así como aquellos que no contaban con acceso libre a través de las bases de datos institucionales; aquellos repetidos en múltiples bases de datos y las tesis doctorales no publicadas en revistas científicas. Las bases de datos utilizadas para la recuperación de la información fueron Scopus, Web of Science, SciELO y PubMed.

Las estrategias de búsqueda se ejecutaron en octubre de 2025, empleando ecuaciones booleanas adaptadas a la sintaxis de cada base de datos. Se utilizaron descriptores como "institutional transparency", "organizational culture", "public management" y "public policy", combinados con los operadores lógicos "AND" y "OR". El proceso de selección de estudios siguió las directrices del instrumento PRISMA. Inicialmente, se identificaron 245 registros, de los cuales se eliminaron 98 que no cumplían con los criterios básicos; en la fase de cribado se eliminaron 72, resultando en 75 estudios pertinentes; en la fase de idoneidad se revisaron textos completos, excluyendo 51 luego de una revisión más detallada. Finalmente se incluyen 24 estudios que cumplieron con todos los criterios establecidos. Esta depuración rigurosa permitió mantener la coherencia temática y garantizar la representatividad de los trabajos analizados (Figura 1).

Figura 1. Diagrama de flujo PRISMA para la selección de estudios



El marco ético y científico del estudio se fundamentó en el respeto a la propiedad intelectual. El análisis de contenido se ejecutó mediante un proceso de codificación temática inductiva y deductiva. Se elaboraron matrices analíticas que permitieron contrastar los enfoques metodológicos, los contextos geográficos y los hallazgos principales, facilitando la identificación de patrones recurrentes y divergencias teóricas en la literatura seleccionada.

Resultados

A continuación, se presentan los principales hallazgos y aportaciones de los 24 estudios seleccionados, organizados en dos grandes dimensiones analíticas que responden a la dinámica de la gestión pública: la configuración de los marcos normativos de la transparencia y el rol de la cultura organizacional.

La Tabla 1 reúne 12 estudios que abordan la transparencia institucional desde una óptica predominantemente normativa y de rendición de cuentas. Geográficamente, se observa un claro sesgo hacia Iberoamérica y América Latina, con tres trabajos centrados en México, Perú y Chile, más un estudio de alcance regional peruano-latinoamericano. Este énfasis refleja la relevancia que ha adquirido la transparencia como eje de las reformas administrativas en la región, en un contexto de crisis de legitimidad institucional y alta percepción de corrupción. No obstante, la muestra incluye también contribuciones desde contextos muy diversos: Indonesia, Irán, Estados Unidos, Inglaterra, España y Alemania.

Esta dispersión geográfica enriquece la comparación intercultural, pero también introduce heterogeneidad en los marcos legales, las tradiciones administrativas y los niveles de desarrollo, lo que dificulta la extracción de conclusiones universales. La presencia de solo dos estudios asiáticos y uno de Oriente Medio indica una infrarrepresentación de regiones como África, Asia Oriental y Oceanía, lo que limita la validez externa de las síntesis globales sobre transparencia.

Diversidad metodológica y rigor empírico

Desde el punto de vista metodológico, se evidencia una pluralidad de diseños que recorren todo el espectro cualitativo, cuantitativo y mixto. En el extremo cualitativo, algunos estudios recurren al análisis documental y de contenido, como los de [Cardenas y Ruiz \(2024\)](#) y [Merino y Arriaga \(2024\)](#), mientras que [Park y Gil \(2022\)](#), optan por el análisis de casos y el rediseño de procesos, y [Criado y Villodre \(2022\)](#), se decantan por un estudio de caso con entrevistas semiestructuradas. En el plano cuantitativo, las aproximaciones son igualmente variadas, [Sofyani et al. \(2022\)](#), emplean encuestas y modelado PLS-SEM, [Honig et al. \(2023\)](#), analizan un panel de aproximadamente 20.000 proyectos en 183 países mediante econometría, y [Mungiu \(2023\)](#), construye y valida un índice compuesto que distingue entre transparencia de jure y de facto.

Los diseños mixtos, representados por [Schnell et al. \(2024\)](#), combinan una encuesta con la metodología Q, lo que permite capturar tanto las tendencias agregadas como los perfiles valorativos subyacentes entre los ciudadanos. A esta diversidad se suman tres revisiones sistemáticas, las de [Valenzuela \(2024\)](#), [Hernández y Lora \(2026\)](#) y [Ghaffari et al. \(2024\)](#), dos de las cuales explicitan su adhesión a protocolos estandarizados, PRISMA en el caso de [Hernández y Lora \(2026\)](#) y la revisión de alcance (scoping review) en el de [Ghaffari et al. \(2024\)](#). Esta riqueza metodológica es, en principio, deseable, pues ofrece niveles de evidencia complementarios, desde la profundidad interpretativa de los abordajes cualitativos hasta la capacidad de generalización estadística de los cuantitativos.

Hallazgos sustantivos y patrones emergentes

Un primer núcleo temático gira en torno a la persistente brecha entre normativa y práctica. [Merino y Arriaga \(2024\)](#), [Cardenas y Ruiz \(2024\)](#) y [Mungiu \(2023\)](#), coinciden en advertir que disponer de leyes de acceso a la información y marcos legales avanzados no garantiza, por sí solo, una transparencia efectiva. [Mungiu \(2023\)](#), trasciende el mero diagnóstico al cuantificar esta discrepancia mediante un

índice que desagrega componentes de jure y de facto, constatando que la divergencia es especialmente pronunciada en los países con menor desarrollo. Este diagnóstico resulta crucial, pues desactiva el optimismo legalista que ha predominado en ciertos círculos institucionales y redirige el foco de atención hacia los mecanismos concretos de implementación y cumplimiento, donde realmente se juega la efectividad de las normas.

Un segundo núcleo analítico aborda la condicionalidad institucional de la transparencia. [Honig et al. \(2023\)](#), ofrecen evidencia sólida al demostrar que las políticas de acceso a la información solo consiguen mejorar los resultados cuando incorporan procesos de apelación independientes, lo que subraya que la transparencia no opera como un atributo binario o automático, sino como un fenómeno profundamente dependiente de la existencia de instituciones de control y vías de recurso efectivas. En esta misma línea, aunque con un matiz relevante, [Sofyani et al. \(2022\)](#), observan que la transparencia incide positivamente en la confianza comunitaria, pero la rendición de cuentas considerada de forma aislada no logra el mismo efecto; este hallazgo sugiere que la relación entre ambos constructos no es mecánica y se encuentra mediada por variables organizacionales como la competencia profesional y el compromiso de los equipos, aspectos que la literatura suele pasar por alto.

Una tercera línea de evidencia se centra en la innovación tecnológica como catalizador de la transparencia. [Park y Gil \(2022\)](#), proponen que la visualización de datos y el rediseño de procesos pueden contribuir a cerrar la brecha entre transparencia y rendición de cuentas, siempre que se apueste por un enfoque centrado en el usuario que priorice la usabilidad y la inteligibilidad de la información. No obstante, [Criado y Villodre \(2022\)](#), introducen una necesaria nota de cautela al identificar las barreras que dificultan la institucionalización de las redes sociales en los gobiernos locales, entre ellas, la seguridad, la escasez de recursos, la cultura organizativa y la ausencia de un marco de gobernanza claro. Esta tensión irresuelta entre el potencial disruptivo de las herramientas digitales y las resistencias estructurales de las administraciones tradicionales se perfila como un eje recurrente en el debate académico y práctico sobre la modernización del Estado.

Finalmente, un cuarto núcleo temático incorpora la mirada ciudadana a través del análisis de los valores públicos. [Schnell et al. \(2024\)](#), introducen una perspectiva novedosa al explorar cómo los ciudadanos jerarquizan la transparencia frente a otros atributos del desempeño estatal, como la eficiencia, la equidad o la capacidad de respuesta. Sus hallazgos revelan que, si bien la transparencia es valorada, no ocupa la cúspide de las preferencias ciudadanas, y que distintos grupos sociales otorgan un peso diferencial a las diversas modalidades de transparencia en función de su orientación valorativa. Esta conclusión trasciende el plano descriptivo y proyecta implicaciones normativas para el diseño de políticas: la transparencia debe concebirse como un instrumento al servicio de fines públicos más amplios, y no como un fin en sí mismo, de modo que pueda adaptarse a las expectativas heterogéneas y cambiantes de la ciudadanía sin perder de vista su función democratizadora.

Tabla 1. Síntesis del espectro metodológico y evidencia empírica sobre la implementación de la transparencia institucional en la gestión pública

N°	Autor(es) y año	País	Enfoque metodológico	Hallazgo principal
1	Merino y Arriaga (2024)	México	Estudio cualitativo – análisis documental y de contenido de normativas e informes institucionales	El estudio analiza el nivel de articulación institucional y asimilación en materia de transparencia en las organizaciones gubernamentales en México.
2	Cardenas y Ruiz (2024)	Perú	Estudio descriptivo – revisión documental y análisis de contenido de marcos legales y políticos	Se identificaron avances importantes en el marco legal y político en Perú, pero también retos y desafíos pendientes en el acceso democrático a la información.
3	Valenzuela (2024)	Chile	Revisión sistemática (PRISMA)	El artículo efectúa una revisión sistemática a la relación entre dinámicas de participación y prácticas deliberativas.

N°	Autor(es) y año	País	Enfoque metodológico	Hallazgo principal
4	Hernández y Lora (2026)	Perú/AL	Revisión sistemática con metodología PRISMA	La transparencia correlaciona positivamente con la eficiencia administrativa y la fiscalización ciudadana, condicionado por diseños accesibles, marcos normativos sólidos y apertura tecnológica.
5	Sofyani et al. (2022)	Indonesia	Estudio cuantitativo – encuesta (cuestionario) y modelado con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM)	La transparencia se asocia positivamente con la confianza de la comunidad, pero la rendición de cuentas no; la competencia y el compromiso organizacional se asocian positivamente con la rendición de cuentas.
6	Ghaffari et al. (2024)	Irán	Scoping review (revisión de alcance) con extracción y síntesis narrativa de categorías	Se identificaron seis categorías centrales (objetivos, ventajas, principios, componentes, roles y procesos) que conforman un marco unificado para la gobernanza de la información en salud.
7	Park y Gil (2022)	Estados Unidos	Estudio exploratorio – análisis de casos y rediseño de procesos (enfoque cualitativo de innovación en datos abiertos)	La innovación en datos abiertos, a través de visualizaciones y rediseño de procesos, puede servir como vía para superar la brecha entre transparencia y rendición de cuentas.
8	Honig et al. (2023)	Inglaterra	Estudio cuantitativo – análisis de datos secundarios (panel de ~20,000 proyectos de ayuda en 183 países) con modelos econométricos	La adopción de políticas de acceso a la información se asocia con mejores resultados cuando incluyen procesos de apelación independientes; sin ellos, no se observa mejora.
9	Schnell et al. (2024)	Estados Unidos	Estudio mixto – encuesta combinada con metodología Q (para identificar perfiles valorativos de los ciudadanos)	Los ciudadanos valoran la transparencia, aunque no como el valor más importante; diferentes grupos otorgan distinto peso a los tipos de transparencia según su orientación valorativa.
10	Criado y Villodre (2022)	España	Estudio de métodos mixtos – encuesta a gestores públicos + estudio de caso con entrevistas semiestructuradas	La institucionalización de las redes sociales en los gobiernos locales no está plenamente desarrollada; barreras como la seguridad, falta de recursos, cultura organizativa y ausencia de un marco de gobernanza son percibidas por los gestores públicos.
11	Mungiu (2023)	Alemania	Estudio cuantitativo – construcción y validación de un índice (T-index) con componentes de jure y de facto	Se introduce un nuevo índice de transparencia real (T-index) con 14 componentes de facto y 5 de jure; existe una brecha significativa entre la transparencia legal y la real, especialmente en países pobres.

La Tabla 2 reúne trece trabajos dedicados a la cultura organizacional en el sector público, con un marcado protagonismo de los estudios latinoamericanos. Perú concentra el mayor número de contribuciones, con los trabajos de [Bartens \(2026\)](#), [Moreno et al. \(2025\)](#), [Chunga \(2025\)](#) y [Sangama \(2025\)](#); le siguen Uruguay con [Ramos y Milanese \(2023\)](#) y [Aguerre y Bonina \(2024\)](#); Argentina con [Oszlak \(2022\)](#); Chile con [Didier \(2025\)](#); y el estudio comparativo entre México y Chile de [Sanabria y Pliscoff \(2022\)](#). Esta mayoritaria presencia regional no es casual, refleja un interés creciente por explicar el bajo desempeño institucional y la persistente resistencia a las reformas a través de la lente de los factores culturales, que durante mucho tiempo permanecieron relegados en los diagnósticos de la administración pública latinoamericana. No obstante, el panorama geográfico se completa con

aportes procedentes de Emiratos Árabes Unidos [Elkelish et al. \(2025\)](#), de Estados Unidos [Lee et al. \(2024\)](#), de Australia [Virnandes et al. \(2024\)](#) y de Kazajistán [Kassen \(2023\)](#), que ofrecen un contrapunto valioso a la experiencia regional y enriquecen la comparación intercultural.

En estos estudios se observa un claro sesgo hacia el enfoque teórico-conceptual, ocho de los trece estudios se inscriben en esta categoría, lo que reduce sustancialmente el peso de la evidencia contrastable. Los diseños empíricos quedan relegados a tres revisiones sistemáticas, representadas por [Moreno et al. \(2025\)](#), [Didier \(2025\)](#) y [Sangama \(2025\)](#), un análisis comparativo de Sanabria y [Pliscoff \(2022\)](#), un estudio de caso por [Aguerre y Bonina \(2024\)](#) y un estudio cualitativo basado en entrevistas, desarrollado por [Virnandes et al. \(2024\)](#).

Convergencias sustantivas: la cultura como variable crítica y la tensión con el paradigma gerencialista

Pese a la heterogeneidad de enfoques, los hallazgos presentados confluyen en dos grandes ejes interpretativos. El primero, y quizá el más ampliamente compartido, es el reconocimiento de la cultura organizacional como un factor intangible pero decisivo para la efectividad de las políticas públicas. [Didier \(2025\)](#), lo explicita al calificarla como elemento intangible de relevancia clave en las administraciones locales, mientras que [Sangama \(2025\)](#), la erige como variable crítica en los procesos de transformación digital y gobernanza regional.

Por su parte, [Moreno et al. \(2025\)](#), profundizan en esta línea al demostrar que la articulación sinérgica entre liderazgo ético, transformación digital, cultura organizacional y gestión por resultados incide de manera directa en la consolidación de instituciones más eficientes y transparentes. Esta centralidad atribuida a la cultura contrasta agudamente con su frecuente subestimación en los diseños de políticas públicas, lo que ayuda a explicar la causa de que numerosas reformas estructurales, diseñadas con meticulosidad técnica, pero desconociendo las creencias, normas y rutinas de los servidores públicos, terminan fracasando en su implementación o generan efectos no deseados.

El segundo foco de alineamiento temático se orienta hacia la crítica al paradigma gerencialista que ha impregnado las reformas administrativas de las últimas décadas. [Sanabria y Pliscoff \(2022\)](#), documentan un desplazamiento progresivo de los valores públicos tradicionales de raíz weberiana, neutralidad, jerarquía, procedimiento, universalismo, por enfoques gerencialistas que privilegian la eficiencia, la competitividad y la orientación al cliente. Este movimiento, si bien puede traducirse en ganancias de productividad y en una mayor capacidad de respuesta, conlleva el riesgo de erosionar la vocación de servicio público y de socavar la equidad en el trato a los ciudadanos, valores que constituyen el núcleo ético de la administración democrática.

A su vez, [Ramos y Milanesi \(2023\)](#), capturan esta tensión con su noción de neoweberianismo imperfecto, que sugiere que la hibridación entre lógicas burocráticas y gerenciales genera tensiones irresueltas que se manifiestan en contradicciones normativas y en disfunciones operativas. En la misma línea, [Elkelish et al. \(2025\)](#) y [Oszlak \(2022\)](#), desde perspectivas distintas pero complementarias, abordan los dilemas de la Nueva Gestión Pública y el Estado abierto, coincidiendo en que la cultura organizacional puede funcionar tanto como un facilitador que acelera la adopción de estos paradigmas como un obstáculo que los frena y distorsiona, dependiendo de su alineamiento con los principios subyacentes.

Aportes empíricos destacados y su potencial transformador

Dentro del reducido pero relevante conjunto de estudios empíricos, dos trabajos sobresalen por su rigor metodológico y por la aplicabilidad de sus conclusiones. [Virnandes et al. \(2024\)](#), a partir de entrevistas semiestructuradas con funcionarios indonesios, descomponen los factores que inciden en la confianza ciudadana a través de la transformación digital gubernamental: capacidad digital, gobernanza, liderazgo, alianzas organizacionales, apoyo financiero y, de manera especialmente relevante, transparencia. Su estudio evidencia que la cultura organizacional no es un monolito

homogéneo, sino un entramado atravesado por dimensiones relacionales y tecnológicas que exigen un abordaje sistémico e integrado.

Por su parte, [Aguerre y Bonina \(2024\)](#), mediante el estudio de caso de la aplicación urbana "Por Mi Barrio" en Montevideo, demuestran que las tecnologías digitales, cuando se implementan con una gobernanza participativa y abierta, pueden contribuir a construir instituciones más creíbles e innovadoras; no obstante, advierten que el éxito de estas iniciativas depende en buena medida de que la cultura organizacional abrace la experimentación, el aprendizaje continuo y la tolerancia al error, rasgos que no suelen abundar en administraciones de corte burocrático.

A estos aportes se añade el trabajo de [Lee et al. \(2024\)](#), quienes vinculan el liderazgo emprendedor y el clima ético con la Motivación para el Servicio Público (PSM), mostrando que la cultura organizacional no solo influye en el comportamiento observable de los empleados, sino que moldea su identidad profesional y su sentido de pertenencia. Este hallazgo trasciende el ámbito académico y proyecta implicaciones prácticas para la gestión del talento humano en el sector público: si la PSM puede fortalecerse mediante intervenciones culturales que trascienden los incentivos materiales, como el reconocimiento, la autonomía y el propósito, entonces las políticas de recursos humanos deben rediseñarse para incorporar estas dimensiones simbólicas y relacionales, tradicionalmente desatendidas en los modelos gerencialistas.

Tabla 2. Enfoques teóricos y evidencia sobre la cultura organizacional como condicionante de la gestión pública

N°	Autor(es) y año	País	Enfoque metodológico	Hallazgo principal
12	Bartens (2026)	Perú	Estudio teórico-conceptual	La transparencia en entidades públicas se analiza desde una perspectiva de gestión organizacional.
13	Oszlak (2022)	Argentina	Estudio teórico-conceptual – análisis reflexivo	Se aborda la relación entre el Estado abierto y los desafíos de la gestión pública en la era exponencial, analizando sus perspectivas como paradigma dominante de gobernanza.
14	Ramos y Milanesi (2023)	Uruguay	Estudio cualitativo	Se examina el modelo de gestión pública en Uruguay, identificando características de un "neoweberianismo imperfecto".
15	Elkelish et al. (2025)	Emiratos Árabes Unidos	Estudio teórico-conceptual	La Nueva Gestión Pública se presenta como un enfoque que promueve prácticas más eficientes y efectivas en la administración pública.
16	Moreno et al. (2025)	Perú	Revisión sistemática	La gestión pública se identifica como un factor clave en el desarrollo institucional en América Latina; la articulación entre liderazgo ético, transformación digital, cultura organizacional y gestión por resultados incide directamente en la consolidación de instituciones públicas más eficientes y transparentes.
17	Sanabria y Pliscoff (2022)	México - Chile	Análisis comparativo	Se identifica un "desplazamiento" de los valores públicos tradicionales (weberianos) por enfoques gerencialistas en las reformas del sector público en América Latina.
18	Didier (2025)	Chile	Revisión sistemática con protocolo PRISMA	La cultura organizacional en las administraciones públicas locales se destaca como un elemento intangible de relevancia clave; el estudio analiza tendencias temáticas y desafíos institucionales en la producción académica de la Administración Pública en América Latina.
19	Lee et al. (2024)	Estados Unidos	Estudio teórico-conceptual	El liderazgo emprendedor y el clima ético fortalecen la motivación para el servicio público en las organizaciones.

N°	Autor(es) y año	País	Enfoque metodológico	Hallazgo principal
20	Chunga (2025)	Perú	Estudio teórico-conceptual	Se analizan las diferencias de percepción de la cultura organizacional en el contexto peruano.
21	Sangama (2025)	Perú	Revisión sistemática	La cultura organizacional emerge como una variable crítica en los procesos de transformación digital y gobernanza regional.
22	Aguerre y Bonina (2024)	Uruguay	Estudio de caso – análisis de gobernanza de la aplicación urbana "Por Mi Barrio" en Montevideo	Las tecnologías digitales tienen el potencial de construir instituciones públicas más eficientes, creíbles e innovadoras.
23	Virnandes et al. (2024)	Australia	Estudio cualitativo	Los resultados detallan la influencia de la capacidad digital, gobernanza, liderazgo, alianzas organizacionales, características del país, entorno colaborativo, apoyo financiero y transparencia en la generación de confianza ciudadana a través de la transformación digital gubernamental (DGT). El estudio contribuye al aún limitado conocimiento sobre la relación entre DGT y confianza pública.
24	Kassen (2023)	Kazajistán	Estudio teórico-conceptual	Se examinan los incentivos y la implementación de políticas de datos abiertos en Kazajistán.

La comparación transversal revela una preocupación común por la brecha entre diseño y ejecución, indicando que el campo ha superado la legitimación normativa y avanza hacia un cuestionamiento matizado sobre condiciones, aspectos culturales relevantes y variables contextuales. Estudios como los de [Honig et al. \(2023\)](#), [Mungiu \(2023\)](#), [Aguerre y Bonina \(2024\)](#) y [Virnandes et al. \(2024\)](#), apuntan en esta dirección, aunque se requieren más investigaciones comparativas que controlen factores institucionales y culturales.

La revisión sistemática demuestra que la transparencia institucional y la cultura organizacional constituyen expresiones interdependientes de un mismo fenómeno institucional, pero la investigación actual tiende a tratarlas de manera separada, con desigual inversión metodológica y sesgos geográficos. Avanzar hacia una integración teórica y empírica, mediante diseños multimétodo y comparativos, constituye el principal desafío para la próxima generación de estudios en gestión pública.

Discusión

Luego de un análisis crítico y reflexivo, los resultados obtenidos en esta revisión confirman en gran medida el conocimiento existente, pero añaden matices significativos sobre la interacción sistémica entre las variables. La evidencia comparada sugiere que la transparencia no opera como una variable independiente, lo que coincide con los planteamientos de [Olatinsu y Eke \(2025\)](#), quienes sostienen que la apertura de datos requiere capacidades institucionales previas para ser efectiva. En esta línea, la literatura previa argumenta que la cultura organizacional determina la absorción de las reformas administrativas. Esta premisa se alinea con los hallazgos de la presente revisión respecto al rol de las creencias compartidas, lo que coincide con [Grimmelikhuijsen \(2023\)](#), quien define la cultura como el filtro a través del cual se interpretan las directivas de transparencia.

Asimismo, se observa que los marcos normativos rígidos tienden a generar complacencia formal sin transformar las prácticas reales. Este fenómeno resuena con lo expuesto por [Wirtz y Kubin \(2024\)](#), quienes cuestionan la eficacia de las leyes de acceso a la información cuando las burocracias desarrollan mecanismos de resistencia pasiva. De manera similar, los resultados sobre las barreras tecnológicas estructurales validan las preocupaciones de [Wang et al. \(2026\)](#). El autor afirma que la

digitalización de la gestión pública frecuentemente replica vicios analógicos, un patrón que se replica en los estudios analizados donde la tecnología no logra subsanar las deficiencias culturales.

Desde la perspectiva de la rendición de cuentas, la presente revisión evidencia que la colaboración interinstitucional es un pilar fundamental. Esta interpretación concuerda con [Xun et al. \(2025\)](#), quienes explican que la fragmentación del Estado moderno dificulta la trazabilidad de las políticas, exigiendo culturas colaborativas para la transparencia efectiva. Adicionalmente, el hallazgo de que la transparencia solo mejora el desempeño bajo ciertas condiciones refuta los enfoques deterministas. Esta perspectiva se complementa con [Trautendorfer y Eder \(2025\)](#), quienes demuestran que la percepción ciudadana de la transparencia depende más de la respuesta a sus demandas que del volumen de datos publicados.

Según los análisis recientes sobre motivación del servidor público, la conexión entre ética y apertura institucional es innegable. Los resultados de esta revisión refuerzan esta noción, lo que coincide con [Bertelli y Falletti \(2025\)](#), quienes establecen que la motivación intrínseca del burócrata actúa como un escudo contra la opacidad institucional. Por otra parte, la integración de modelos neoweberianos en América Latina refleja una hibridación teórica relevante. Esta tendencia observada en los resultados encuentra respaldo en [Kubbe y Johnston \(2025\)](#), quienes señalan que las reformas puramente gerenciales fracasan al ignorar el contexto legal-racional propio de las administraciones latinoamericanas.

En relación con las plataformas digitales cívicas, la evidencia analizada demuestra que su éxito depende de la legitimidad otorgada por la cultura interna. Este aspecto se vincula directamente con [Fasinu et al. \(2024\)](#), quienes advierten que la innovación tecnológica en el gobierno genera brechas de inclusión si no está mediada por valores de equidad organizacional.

También se revela que los ciclos de avance y retroceso en las reformas administrativas son un patrón histórico persistente. Esta dinámica cíclica es consistente con [Callegari y Feder \(2026\)](#), quienes explican que las crisis institucionales suelen revertir los avances en transparencia, restableciendo culturas cerradas como mecanismo de defensa burocrática. En síntesis, la dificultad para medir la transparencia real más allá de los índices formales constituye un problema epistemológico central. Los aportes de esta revisión ratifican esta problemática, lo que coincide con van [Helden et al. \(2025\)](#), quienes critican la tendencia a confundir la disponibilidad de información con la existencia de una rendición de cuentas genuina. En conjunto, la transformación digital emerge como un factor que magnifica las capacidades o debilidades preexistentes en la administración pública. Este hallazgo se correlaciona con [Leal et al. \(2023\)](#), quien postula que la tecnología actúa como un amplificador de la cultura organizacional, acelerando tanto los procesos de apertura como los de ocultamiento.

A pesar de la rigurosidad aplicada, el estudio presenta limitaciones que deben reconocerse, la heterogeneidad de los enfoques metodológicos de los estudios originales dificultó la comparación estandarizada de los resultados, un obstáculo frecuente en revisiones de ciencias sociales descrito por [Cintrón et al. \(2022\)](#). Para resolver estas limitaciones, se sugiere que futuras investigaciones desarrollen estudios longitudinales que evalúen el impacto de intervenciones culturales específicas sobre los índices de transparencia institucional, integrando metodologías mixtas que permitan triangular la percepción del funcionario con los datos objetivos de apertura gubernamental.

Conclusiones

El análisis permitió determinar que la transparencia institucional efectiva no depende exclusivamente de la existencia de marcos normativos avanzados, sino que se encuentra condicionada por la solidez de las instituciones de control, la disponibilidad de mecanismos de apelación independientes y la capacidad de las organizaciones públicas para traducir los mandatos legales en prácticas administrativas concretas. La evidencia revisada confirma que la brecha entre la transparencia de jure y la de facto persiste de manera sistemática, especialmente en contextos con menor desarrollo

institucional, lo que desactiva el optimismo legalista y exige orientar el diseño de políticas hacia los procesos de implementación, el fortalecimiento de las agencias de supervisión y el desarrollo de competencias organizacionales que faciliten la rendición de cuentas efectiva.

La cultura organizacional emerge como el factor crítico que modula la efectividad de las políticas de transparencia, pues incide directamente en la disposición de los servidores públicos para adoptar prácticas abiertas, en la interiorización de valores éticos y en la generación de confianza ciudadana. Sin embargo, el campo adolece de un déficit empírico significativo: la mayoría de los estudios se circunscriben a enfoques teórico-conceptuales que, si bien resultan fértiles para la generación de hipótesis, carecen del anclaje observacional, de las mediciones estandarizadas y de los diseños longitudinales necesarios para establecer relaciones causales robustas entre cultura organizacional y desempeño institucional.

La tensión irresuelta entre los valores públicos tradicionales de raíz weberiana, neutralidad, procedimiento y universalismo, y los paradigmas gerencialistas que privilegian la eficiencia, la competitividad y la orientación al cliente genera disfunciones en la implementación de reformas, manifestándose en contradicciones normativas, erosión de la vocación de servicio público y dificultades para armonizar lógicas burocráticas y gerenciales dentro de una misma organización. Esta hibridación imperfecta, documentada en diversos contextos latinoamericanos, revela que las reformas administrativas no pueden limitarse a la transferencia de modelos externos, sino que deben considerar las especificidades culturales e históricas de cada sistema administrativo.

Futuras investigaciones deberían avanzar hacia diseños multimétodo que integren mediciones objetivas de transparencia con evaluaciones sistemáticas de la cultura organizacional mediante instrumentos validados y estudios longitudinales, que permitan desentrañar los mecanismos causales que vinculan ambos constructos. Asimismo, se recomienda ampliar la cobertura geográfica de los estudios hacia regiones como África, Asia meridional y Europa Oriental, así como incorporar aproximaciones etnográficas y de observación participante que capturen las dimensiones simbólicas y rituales de la cultura burocrática, tradicionalmente inaccesibles mediante encuestas o análisis documentales.

Acerca de

Contribución de los autores: El autor contribuyo en la conceptualización del estudio, al desarrollo metodológico, al análisis e interpretación de los datos, a la redacción del manuscrito y a la revisión crítica de su contenido intelectual. Asimismo, aprobaron la versión final para su publicación.

Financiamiento: El autor declara que no recibió financiamiento para esta investigación.

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Certificación ética: El protocolo del presente estudio fue sometido a revisión y aprobado por el Comité de Ética en Investigación de la Universidad, en cumplimiento de los principios éticos y normativas institucionales aplicables

Referencias

- Aguerre, C. y Bonina, C. (2024). Open government, civic tech and digital platforms in Latin America: A governance study of Montevideo's urban app 'Por Mi Barrio'. *Information Systems Journal*, 34(4), 1037-1067. <https://doi.org/10.1111/isj.12468>
- Alcalde, R. F., Nina, J. y Sánchez, F. d. M. (2025). Impacto de la meritocracia en el rendimiento de servidores públicos en Latinoamérica: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 5(4). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14675016>

- Bartens, V. F.** (2026). Gestión organizacional en entidades públicas latinoamericanas: una revisión sistemática de la literatura (2023–2025). *Impulso, Revista de Administración*, 6(13), 621-635. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.6i13.258>
- Bertelli, A. M. y Falletti, V.** (2025). Bureaucracy under pressure: Structural integrity and the ethics of democratic administration. *International Review of Administrative Sciences*, 00208523251406200. <https://doi.org/10.1177/00208523251406200>
- Callegari, B. y Feder, C.** (2026). Selection pressure and institutional adaptation: An evolutionary comparison of the 1340 and 1348 epidemics in Florence, Italy. *Journal of Evolutionary Economics*, 36(2), 33. <https://doi.org/10.1007/s00191-026-00951-y>
- Cardenas, J. R. y Ruiz, L. O.** (2024). Acceso democrático a la información en Perú. *Revista Científica de la UCSA*, 11(3), 171-180. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2024.011.03.171>
- Chávez, P. I. y Heredia, F. D.** (2024). Modernización de la Gestión Pública en los diferentes niveles de gobierno, una revisión literaria. *Revista nacional de administración*, 15(1), 71-85. <https://doi.org/10.22458/rna.v14i2.3978>
- Chunga, C. E.** (2025). Políticas de gobierno abierto en gobiernos regionales de Perú. *Cienciamatria. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 11(21), 26-39. <https://doi.org/10.35381/cm.v11i21.1580>
- Cintron, D. W., Adler, N. E., Gottlieb, L. M., Hagan, E., Tan, M. L., Vlahov, D., Glymour, M. M., y Matthay, E. C.** (2022). Heterogeneous treatment effects in social policy studies: an assessment of contemporary articles in the health and social sciences. *Annals of epidemiology*, 70, 79-88. <https://doi.org/10.1016/j.annepidem.2022.04.009>
- Criado, J. I. y Villodre, J.** (2022). Revisiting social media institutionalization in government. An empirical analysis of barriers. *Government information quarterly*, 39(2), 101643. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101643>
- Didier, N.** (2025). Decolonizing Public Administration in Latin America: A systematic literature review of trending discussions in the region. *Public Administration and Development*. <https://doi.org/10.1002/pad.2092>
- Elkelish, W. W., Hussain, A., Al Mahameed, M. y Irsyadillah, I.** (2025). Exploring the impact of organizational culture on governance transparency in audit firms: evidence from the United Arab Emirates emerging market. *Journal of Applied Accounting Research*, 26(2), 281-305. <https://doi.org/10.1108/JAAR-06-2023-0170>
- Espino, V. C., Medina, C. G., Montoya, R., Quijano, F. y Jara, C. J.** (2024). Modernización de la Gestión Pública en el Perú a partir de las experiencias del Covid-19. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 6(2), 77-92. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0236>
- Fasinu, E. S., Afolaranmi, A. O. y Famiyesin, M. O.** (2024). Leveraging Technological Innovations for Adaptive Policy Implementation in Response to Disruptions: A Study of Nigeria. *International Journal of Engineering and Modern Technology*, 10(4), 42-43. https://www.researchgate.net/publication/381008698_Leveraging_Technological_Innovations_for_Adaptive_Policy_Implementation_in_Response_to_Disruptions_A_Study_of_Nigeria
- Ghaffari, S., Sedghi, S., Panahi, S. y Takian, A.** (2024). A framework for health information governance: a scoping review. *Health Research Policy and Systems*, 22(1), 109. <https://doi.org/10.1186/s12961-024-01193-9>
- Gonzales, A. F.** (2025). Hibridación democrática y crisis de legitimidad en el Perú contemporáneo: hacia un marco multidimensional de análisis político-institucional. *Revista estudios de políticas públicas*, 11(2), 142-157. <http://dx.doi.org/10.5354/0719-6296.2025.80144>

- Grimmelikhuijsen, S. (2023). Explaining why the computer says no: Algorithmic transparency affects the perceived trustworthiness of automated decision-making. *Public Administration Review*, 83(2), 241-262. <https://doi.org/10.1111/puar.13483>
- Hernández, E. J. y Lora, M. G. (2026). Transparencia en contrataciones públicas y su impacto en la eficiencia administrativa y fiscalización ciudadana: revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(3). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18147742>
- Honig, D., Lall, R. y Parks, B. C. (2023). When does transparency improve institutional performance? Evidence from 20,000 projects in 183 countries. *American Journal of Political Science*, 67(4), 1096-1116. <https://doi.org/10.1111/ajps.12698>
- Kassen, M. (2023). COVID-19 pandemic and digital public awareness platforms: Strategies, solutions, and tools of communication and e-government data management. *Preservation, Digital Technology and Culture*, 52(2), 69-82. <https://doi.org/10.1515/pdtc-2023-0012>
- Kubbe, I. y Johnston, M. (2025). Conclusion: Beyond Borders, Beyond Bribery—Rethinking the Terrain of Cross-Border Corruption. *American Behavioral Scientist*, 00027642251394646. <https://doi.org/10.1177/00027642251394646>
- Leal, A. L., Sanchís, C., Moreno, A. M. y Leal, A. G. (2023). Digitalization beyond technology: Proposing an explanatory and predictive model for digital culture in organizations. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(3), 100409. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100409>
- Lee, E., Lewis-Liu, T., Khurana, S. y Lu, M. (2024). A systematic review of the link between public service motivation and ethical outcomes. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 46(3), 236-263. <https://doi.org/10.1080/23276665.2023.2247101>
- Merino, J. y Arriaga, R. (2024). Relaciones interinstitucionales para el ejercicio de la transparencia y rendición de cuentas en México. *Estudios en derecho a la información*(17), 109-136. <https://doi.org/10.22201/ijj.25940082e.2024.17.18784>
- Moreno, F. M., Aguado, U. I., Hadi, M. M., Tapia, R. D., Silva, M., Vía y Rada, J. F., Huaynate, L. A., y González, V. (2025). Organizational Commitment and Administrative Management in Public Service Delivery: Evidence from an Emerging Governance Context. *Administrative Sciences*, 15(6), 231. <https://doi.org/10.3390/admsci15060231>
- Mungiu, A. (2023). Transparency and corruption: Measuring real transparency by a new index. *Regulation and Governance*, 17(4), 1094-1113. <https://doi.org/10.1111/rego.12502>
- Olatinsu, O. y Eke, C. (2025). Audit trails, financial transparency, and internal control effectiveness in public financial management systems. *International Journal of Research in Management*, 7(1), 1352-1363. <https://doi.org/10.33545/26648792.2025.v7.i1n.556>
- Oszlak, O. (2022). Trends of public management reform in Latin America. *International Journal of Public Administration*, 45(4), 308-318. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.2008962>
- Park, S. y Gil, J. R. (2022). Open data innovation: Visualizations and process redesign as a way to bridge the transparency-accountability gap. *Government information quarterly*, 39(1), 101456. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101456>
- Quintero, D. (2022). Progresión de la nueva gestión pública en Latinoamérica. *Revista saberes APUDEP*, 5(2), 115-139. https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep/article/view/2995
- Ramos, C. y Milanesi, A. (2023). Public Management Models, Latin America. In *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 10694-10701). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_2692

- Sanabria**, P. y Pliscoff, C. (2022). A crowding-out of public values? Managerial vs. Weberian values in public sector reform in Latin America. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 44(4), 291-314. <https://doi.org/10.1080/23276665.2022.2076135>
- Sangama**, E. J. (2025). Transformación digital y gobernanza regional en Perú: Revisión sistemática. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(13), 91-106. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i13.329>
- Schnell**, S., Kim, J., Munno, G. y Nabatchi, T. (2024). How citizens want to “see” the state: Exploring the relationship between transparency and public values. *Public Administration Review*, 84(2), 357-372. <https://doi.org/10.1111/puar.13769>
- Sofyani**, H., Pratolo, S. y Saleh, Z. (2022). Do accountability and transparency promote community trust? Evidence from village government in Indonesia. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 18(3), 397-418. <https://doi.org/10.1108/JAOC-06-2020-0070>
- Trautendorfer**, J. y Eder, N. (2025). Does Transparency Reach Citizens? National Accountability Mechanisms and Public Perceptions in Europe. *Governance*, 38(4), e70041. <https://doi.org/10.1111/gove.70041>
- Valenzuela**, F. (2024). Prácticas deliberativas y dinámicas de participación ciudadana: revisión sistemática sobre condiciones y criterios de Doi en escenarios empíricos de deliberación. *Revista iberoamericana de estudios municipales*, 28. <https://doi.org/10.32457/riem.1.2811>
- van Helden**, J., Budding, T., Guarini, E. y Pattaro, A. F. (2025). Ethics of accounting information manipulation in local government: opportunism or selfishness? *Journal of Accounting and Public Policy*, 54, 107356. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2025.107356>
- Virnandes**, S. R., Shen, J. y Vlahu-Gjorgievska, E. (2024). Building public trust through digital government transformation: A qualitative study of Indonesian civil service agency. *Procedia Computer Science*, 234, 1183-1191. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.114>
- Wang**, Y., Ran, B. y Ma, L. (2026). Decoding paradoxes in digital government: Strategies for the pursuit of public value. *Public Administration*, 104(1), 188-201. <https://doi.org/10.1111/padm.70008>
- Wirtz**, B. W. y Kubin, P. R. (2024). Governance Reforms in Germany: An Analysis of Digital Reforms. In *Comparative Governance Reforms: Assessing the Past and Exploring the Future* (pp. 75-92). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-70306-5_5
- Xun**, W., Du, X., Li, M., Lu, J. y Bao, X. (2025). Technology-Enabled Traceability and Sustainable Governance: An Evolutionary Game Perspective on Multi-Stakeholder Collaboration. *Sustainability*, 17(23), 10855. <https://doi.org/10.3390/su172310855>
- Zolak Poljašević**, B., Gričnik, A. M. y Šarotar Žižek, S. (2025). Human resource management in public administration: The ongoing tension between reform requirements and resistance to change. *Administrative Sciences*, 15(3), 94. <https://doi.org/10.3390/admsci15030094>