

TRANSFORMADOR EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA
TRANSFORMATIVE LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION. A SYSTEMATIC REVIEW
Jorge Chauca-Valqui ^{1*}E-mail: jchaucav@ucvvirtual.edu.peORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8650-5805>Gilberto Carrión-Barco ²E-mail: gcarrion@unprg.edu.peORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1104-6229>Kevin Eduardo Malca-López ³E-mail: eduardo.malca@upn.peORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3271-5233>¹Universidad César Vallejo. Perú.²Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Perú.³Universidad Privada del Norte. Perú.

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Chauca-Valqui, J. , Carrión-Barco, G. & Malca-López, K. E. (2025). Liderazgo transformador en la administración pública. Una revisión sistemática. *Universidad y Sociedad*, 17(3), e5195.
RESUMEN

El liderazgo transformacional es un concepto abstracto, donde subyace una filosofía, técnicas y herramientas útiles para lograr cambios significativos y sostenibles en las organizaciones y sociedad en general. Es un liderazgo que puede ser esencial para abordar desafíos que se presentan en la actualidad. Este estudio, busca identificar los efectos del liderazgo transformador en la administración pública, analizan elementos específicos del liderazgo transformador, como la implementación de prácticas y el desarrollo de habilidades, destacando la relación entre la búsqueda de valor público y la asignación clara de recursos. Para lograrlo, se realizó una selección de publicaciones nacionales e internacionales, 22 artículos cumplieron con los criterios de inclusión. Los resultados se enfocan principalmente en la eficacia organizacional, innovación y cultura organizacional con marcado impacto favorable y con menor énfasis, pero también positivamente en cuanto a formación de valor público y adaptabilidad. Destaca el aporte entre la comunidad científica para incrementar la gestión de la administración pública, aunque de manera aun poco delimitada, lo que sugiere investigaciones futuras que examinen los aspectos psicológicos, las interacciones interpersonales y las posibles limitaciones del liderazgo transformacional en la administración pública.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Administración pública, Transformación digital, Valor público Innovación, Adaptabilidad, Eficacia organizacional.

ABSTRACT

Transformational leadership is an abstract concept, which underlies a philosophy, techniques, and tools useful for achieving significant and sustainable changes in organizations and society in general. It is a leadership that can be essential to address challenges that arise today. This study seeks to identify the effects of transformational leadership in public administration, analyzing specific elements of transformational leadership, such as the implementation of practices and the development of skills, and highlighting the relationship between the search for public value and the clear allocation of resources. To achieve this, a selection of national and international publications was made, 22 articles met the inclusion criteria. The results focus mainly on organizational effectiveness, innovation and organizational culture with a marked favorable impact and with less emphasis but also positively in terms of public value formation

and adaptability. It highlights the contribution among the scientific community to increase the management of public administration, although in a way that is still not very delimited, which suggests future research that examines the psychological aspects, interpersonal interactions and possible limitations of transformational leadership in public administration.

Keywords:

Transformational leadership, Public administration, Digital transformation, Public value, Innovation, Adaptability, Organizational effectiveness

INTRODUCCIÓN

La gestión pública carece de orientación, dinamismo y autonomía para el desarrollo y cumplimiento de sus tareas. Pese a contar con recursos, infraestructura y tecnología, el voluntarismo o aptitud para desarrollar las responsabilidades inherentes al cargo y el cumplimiento de las tareas del puesto, ven mermada su acción carente de liderazgo, sin conductas proactivas e innovadoras en el quehacer de la administración pública (Blas et al., 2022). Esto se debe a la carencia de una corriente motivadora que promueva cambios, aptitudes y actitudes conducentes a mejorar la gestión con valores y promueva cambios sostenibles que faciliten una mejor formación, generando en ellos el interés por un porvenir más auspicioso y favorable para el desarrollo y crecimiento sostenido (Fernández et al., 2021).

Los líderes transformacionales tienen capacidad de inspirar y motivar a la sociedad hacia objetivos y desafíos. El liderazgo transformacional global es la capacidad de adaptarse a entornos cambiantes y promover cooperación y resolución de conflictos globales. Promueve el cambio y la integración en comunidades geográficamente definidas a nivel regional. Los líderes transformacionales regionales resultan aquellos que inspiran a sus seguidores a lograr objetivos comunes mediante la promoción del desarrollo y la cooperación a nivel local. De aquí que, promover valores compartidos y crear identidades regionales fuertes son necesarios para un liderazgo transformacional a nivel regional. A nivel local tiene una dimensión específica, centrándose en las necesidades y circunstancias de las comunidades locales.

La importancia del liderazgo transformacional en situaciones revolucionarias, promueve el compromiso, la dirección y el carisma. En su famoso libro "Liderazgo" de 1978, James MacGregor Burns distingue el liderazgo transformacional del liderazgo transaccional y enfatiza cómo los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores a alcanzar nuevos niveles de liderazgo, mayor moral y motivación.

Ballintyne y Mintrom (2018) y Scupola y Mergel (2022) respaldan la importancia y la necesidad de abordar el liderazgo transformacional en la administración pública. La transformación de la administración pública requiere liderazgo transformacional, para garantizar una transformación exitosa, considerando una visión integral y compromiso de las diferentes partes interesadas (Scupola y Mergel, 2022). Este enfoque puede proporcionar lecciones útiles sobre cómo superar desafíos financieros, organizativos y técnicos que constituyen aspectos importantes del panorama gubernamental actual. Ballintyne y Mintrom (2018) explican claramente cómo se relacionan liderazgo transformacional y búsqueda del valor público. Un enfoque en la transparencia y la asignación eficiente de recursos enfatiza la necesidad de un liderazgo que no sólo fomente el cambio, sino que también garantice que las reformas se implementen de manera sostenible. La incorporación de estos principios a la administración pública puede mejorar significativamente la eficacia y sostenibilidad de las reformas institucionales.

El propósito de este artículo es analizar la literatura sobre el rol del liderazgo transformacional en la administración pública, observando implicaciones e impacto en la efectividad organizacional, la innovación, la adaptabilidad y la cultura organizacional. La línea de investigación está orientada por las interrogantes: ¿Cuál es la población de interés con el liderazgo transformador en la administración pública?, ¿Cuáles son los aspectos específicos del liderazgo transformador en la administración pública?, ¿Cuál es el impacto de la práctica del liderazgo transformador en la administración pública? para dar respuestas, se procede en una secuencia ordenada de pasos a) identificar publicaciones relacionadas con el liderazgo transformador b) selección e inclusión de investigaciones científicas más importantes c) recolección y análisis de la información d) discusión de resultados.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se revisaron estudios que se agruparon por temas, procedentes de bases de datos como Scopus y repositorios de acreditada rigurosidad y calidad académica. Se revisó la página web PhysioStats, para conocer sobre el "Cribado" en la Guía Básica de cribado para revisiones sistemáticas. Se consideró 2022 y 2023 como años referentes, los cuales limitan la exploración. El uso de operadores booleanos para búsquedas más precisas y direccionada a las variables de estudio mejoró los procesos de búsqueda de información relevante. Ampliada al 2015 y 2024, se halló ochenta y ocho (88) artículos, y se seleccionaron sesenta y tres (63) relacionados temáticamente, cuarenta y siete (47) mencionaban a alguna de las variables principales, dieciséis (16) estudiaban sus dimensiones y veinticinco (25) no guardaban ninguna relación con el tema en sí mismo. La búsqueda en el periodo 2022-2023 redujeron los

estudios relevantes a veintidós (22), de los cuales dieciocho (18) abordaban directamente las variables estudiadas y cuatro (4) sus relaciones con las dimensiones que los caracterizan.

Todos los documentos fueron trasladados a una base de datos de Excel, se colocaron los 22 artículos ubicados más relevantes, los cuales se asociaban al tema de estudio, debido a ello, se analizaron aplicando filtros sobre años de publicación; área específica de estudio. Se tomaron solo aquellos que contemplaban a las dos variables entre los años del 2015 al 2023, excluyendo aquellos artículos que no correspondían a la metodología apropiada, a los que solo mencionaban a una sola de las variables, hablaban de otro contexto y no tenían coherencia con el tema. En el proceso de elección de estudios, se incluyeron los trabajos experimentales y no experimentales, de enfoque cuantitativo o cualitativo, alcance descriptivo y correlacional, realizados a la administración pública nacional e internacional. En la medición de los resultados, se consideraron investigaciones con resultados sobre modelo de liderazgo transformador sostenible (creación de valor) y administración pública (instituciones educativas, municipalidades, gobiernos, entidades de salud) y potenciación de capacidad de la gestión pública mediante la creación de valor público.

La extracción de los datos se diseñó en hojas de cálculo, con la clasificación de primera búsqueda: 88 artículos, segunda búsqueda: 47 artículos, tercera búsqueda: 22 artículos; y cuarta búsqueda se clasificaron según las variables y dimensiones que abordaban estos 22 artículos. En todas las búsquedas se tomaron en consideración los siguientes aspectos bibliográficos relevantes. Al inicio de la búsqueda, se tuvo algunas limitaciones en cuanto al idioma, pero se pudo solucionar con la traducción respectiva del título del artículo, resumen, metodología, resultados y conclusiones; así mismo, otra de las limitaciones fue la forma de redactar el artículo de revisión, pero que fueron subsanados buscando artículos similares que sirvieron de ejemplo y base a la construcción del artículo de Revisión Sistemática de Literatura (RSL). Otro sesgo que se tuvo fueron aquellos artículos que consideraban solo a una variable, que el estudio se encontraba en otro contexto y artículos que mencionaban a la variable que no tenían mucha relevancia con la investigación que se desea realizar.

RESULTADOS-DISCUSIÓN

Características de los estudios incluidos

Entre 2010 y 2024 se obtienen ciento ochenta y ocho (188) artículos que mencionan el tema, sus variables, dimensiones o tema. Noventa y dos (92) relacionados a los temas investigados de manera más directa, cuarenta y nueve (49) mencionan alguna de las variables principales desde perspectivas similares a la enfocada en el estudio, veintiséis (26) estudiaban sus dimensiones como variables y veinticinco (25) tomaban las variables o dimensiones desde otros aspectos o perspectivas. Entre 2015-2024 se reducen a noventa y dos (92) los estudios relevantes, veintidós (22) abordan directamente las variables estudiadas con el enfoque requerido y sus dimensiones y los restantes con otras relaciones, ver tabla 1.

Tabla 1: Compendio de artículos.

N	Autor y Año	Diseño	Intervención	Participantes	Resultados
1	Töytäri (2015)	El tipo de estudio es el aplicado, con diseño experimental, de alcance exploratorio y de enfoque cuantitativo.	El propósito es investigar las prácticas gerenciales para evaluar el potencial de creación y captura de valor en las relaciones longitudinales comprador-vendedor, proponiendo un marco para evaluar dicho potencial para maximizar la eficiencia de la función de ventas. De acuerdo a ello, se exploraron casos múltiples en diferentes empresas.	21 empresas internacionales de distintas industrias como población y una muestra de 7 empresas a quienes se les aplicó 8 talleres	Da a gerentes en ejercicio un marco de gestión de oportunidades de ventas viable para una gestión eficaz de la calidad de las ventas, con enfoque de ventas, proactiva de valor en un contexto de negocio de servicios. Las empresas industriales necesitan desarrollar nuevas capacidades para gestionar eficientemente oportunidades de venta de valor en diferentes etapas del ciclo de vida de la oportunidad. La investigación contribuye a un área previamente inexplorada de la gestión de ventas y sugiere una práctica gerencial que vincula la estrategia con la implementación en la interfaz con el cliente.

2	Ballintyne y Mintrom (2018)	Tipo de estudio básico, enfoque cualitativo, diseño no experimental, nivel explicativo.	La búsqueda del valor público ocupa un lugar central tanto en los debates académicos contemporáneos sobre la administración pública como en las interpretaciones de los profesionales de sus roles dentro y alrededor del gobierno. Se ha tratado el enfoque de todo el gobierno para la mejora del valor público instigado por el Gobierno liderado por los laboristas de Australia del Sur (2002-2018) hacia el final de su largo mandato.	Gobierno liderado por los laboristas de Australia del Sur (2002-2018) hacia el final de su largo mandato	El primer ministro de Australia defiende el marco de valores públicos, en un contexto de relativa estabilidad política y una tradición de apertura a las grandes ideas que informan las acciones públicas. Además, se revisó el esfuerzo único por promover el valor público en todo el gobierno, en el diseño y la práctica de políticas. Al hacerlo, se extraen sugerencias para líderes y directivos del sector público que aspiran a implementar un cambio similar en todo el sistema: (1) Ganar un apoyo poderoso; (2) Ser claro sobre lo que se debe lograr; (3) Recursos organizacionales seguros; (4) Construir una coalición; y (5) Mantenerse comunicados y aprender.
3	Liang et al. (2019)	Estudio fue aplicada y cuantitativo, diseño pre cuasi experimental	Desarrolla un modelo de asimilación de la nube de e-Gobierno y explora efectos individuales y conjuntos de dimensiones de profundidad y amplitud de la asimilación de la nube e-Gobierno sobre el valor público. Se prueba mediante ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales utilizando encuesta	Organismos gubernamentales locales de China	Los resultados empíricos muestran que las dos dimensiones de la asimilación de la nube de gobierno electrónico (profundidad y amplitud) tienen efectos significativamente positivos: (1) directamente sobre el valor público operativo y (2) indirectamente sobre el valor público estratégico a través del valor público operativo.
4	Ma et al. (2020)	El enfoque fue cualitativo de tipo de estudio básico, de diseño no experimental de alcance explicativo.	Analiza casos de negocios verdes: bicicletas compartidas de libre flotación en Shanghái, cooperativa de energía renovable en Girona, agricultura urbana en Venecia. Análisis comparativo, teoriza un modelo 3-Co para explicar proceso de transformación ciudad-negocio verde.	Cuatro casos distintivos de negocios verdes urbanos en Estambul	Al explicar el proceso de transformación ciudad-negocio verde se obtuvieron como resultado: primero, la co-creación de valores sostenibles entre los negocios verdes y la sociedad respectiva; segundo, la coevolución entre el ecosistema empresarial y las visiones y políticas de la ciudad; y tercero, la cogobernanza de las compensaciones sostenibles durante el proceso de desarrollo e implementación del negocio.
5	Maragno et al. (2021)	Estudio básico, diseño no experimental, nivel explicativo y descriptivo.	Investiga evolución de la creación de valores en proyectos de gobierno electrónico públicos. Se realiza una revisión de la literatura, proporcionamos un marco conceptual para comprender los factores que están relacionados e influyen en la implementación del gobierno electrónico y sus beneficios.	Evolución del Estado en la creación de valores públicos.	Los hallazgos sugieren que antes de considerar la implementación de un proyecto de gobierno electrónico y, por lo tanto, el logro de beneficios específicos, se debe abordar un conjunto de variables diferentes.
6	Scupola y Mergel (2022)	Tipo de estudio básico, enfoque cualitativo, diseño no experimental, alcance descriptivo y explicativo.	Este estudio, investiga cómo se implementan estos enfoques de coproducción tanto en la formulación como en la implementación de estrategias digitales en Dinamarca.	Tipos de valor público: ciudadano, económico, administrativo y social.	Proporciona conocimientos empíricos sobre los diferentes desafíos que surgen en la coproducción de la transformación digital de la administración pública; y, cómo los formuladores de políticas y administradores públicos daneses ponen en práctica el valor público de la transformación digital de la administración pública.

7	Johansson et al. (2023)	Investigación tipo básica, cualitativa, no experimental y analítica.	Resaltar oportunidades para introducir la automatización digital en la administración pública (AP) y proponer implicaciones para la creación de valor público de la automatización robótica de procesos (ARP) a través de la perspectiva de una buena burocracia como marco rector. Este documento conceptual aborda el propósito aplicando tres tipos ideales normativos, sintetizando un marco analítico en la realización de estudios de caso de implementación de sistemas ARP en la administración municipal.	Tres tipos de ideales normativos: De Weber, nueva gestión pública y una gestión del valor público.	Hallazgos contribuyen a nuevos conocimientos sobre creación de valor público y automatización digital, proponiendo: 1) el despliegue de ARP en la administración municipal debería enfatizar que la organización de las tareas administrativas sean esencialmente una cuestión política; 2) incluir consideraciones basadas en un análisis bien fundamentadas, sobre qué áreas políticas son las adecuadas para la ARP; 3) prestar atención a cuestiones de seguridad jurídica, integridad personal, transparencia y oportunidades de influir en las decisiones automatizadas; y 4) Introducción de ARP indique la necesidad de desarrollar recursos relacionados con el aprendizaje y el conocimiento en la administración.
8	Ciesielska y Sanchez-Ortiz (2023)	Tipo de estudio básico, método cualitativo, no experimental, explicativo y descriptivo.	El estudio adopta un compromiso político para identificar y analizar aquellos elementos que podrían obstaculizar la provisión de valor público en un proyecto de ciudad inteligente. Para ello, realizamos un análisis cualitativo de los fracasos de iniciativas de cuatro ciudades inteligentes en diferentes países.	Cuatro ciudades inteligentes en diferentes países	Los hallazgos revelan los elementos particulares asociados con el compromiso político en los proyectos de subcontratación que impactan en la provisión de valor público en las iniciativas de ciudades inteligentes. En particular, el papel clave de la continuación del compromiso político en su fase de institucionalización conduce a una pérdida de valor público dentro de las esferas estratégica, política y financiera.
9	Salemans y Budding (2023)	Enfoque de estudios de caso, método mixto, análisis documental	Investiga sistemas de control y contabilidad de gestión usados como dispositivos para apoyar la creación de valor público y, como tal, contribuye a la literatura sobre la contabilidad del valor público. Utilizando un enfoque de estudio de casos de métodos mixtos, que incluye análisis documental y entrevistas semiestructuradas.	212 estudiantes iraníes de inglés como lengua extranjera, 165 mujeres y 47 hombres.	Se encuentran usos divergentes de los sistemas de control en la universidad holandesa de ciencias aplicadas que investigamos. Aunque los sistemas de control interactivos y de creencias se utilizan intensivamente para el cambio y la implementación de estrategias, el diagnóstico de controles es utilizado principalmente a nivel descentralizado y se consideraron dispositivos para garantizar que no se cruzaran los límites operativos y financieros.
10	Russo-Spena et al. (2023)	Este estudio adoptó un diseño experimental. El tipo de investigación fue aplicada, cualitativa, nivel descriptivo.	Se investiga cómo esta tecnología fomenta vías de cocreación de valor en los nuevos ecosistemas sanitarios digitales. Con este fin, se realizó un estudio de casos múltiples que examina el desarrollo y la aplicación de Blockchain en instituciones sanitarias.	32 empresas de tecnología sanitaria.	Impactos actuales y potenciales de la adopción de la tecnología Blockchain en la creación conjunta de valor con intercambio de datos y recursos, la participación de los pacientes y la colaboración entre profesionales. Tres áreas principales de actividad emergen de los estudios de caso donde la implementación de Blockchain aporta beneficios significativos para la co-creación de valor: mejorar la interacción de los servicios, impactar el compromiso de los actores y fomentar la transparencia del ecosistema.
11	Willems et al. (2023)	Tipo de investigación aplicada, enfoque de caso único, Diseño cuasi experimental y de nivel comparativo.	Durabilidad de coaliciones de valor público en un proyecto hídrico acreditado. Se compara la creación de valor público por parte de coaliciones antes y después de la evaluación del proyecto. Actividades anteriores a la evaluación del proyecto trabajan hacia la integración de valores e intereses, mientras que actividades posteriores a la evaluación del proyecto facilitan la desintegración.	Proyecto Marker Wadden en los Países Bajos del Gobierno Holandés, de partes interesadas como gobiernos públicos, sector privado e institutos de investigación.	Los hallazgos subrayan la dificultad de ofrecer una concepción amplia del valor público, lo que podría conducir a un resultado vacío en comparación con la interpretación original.

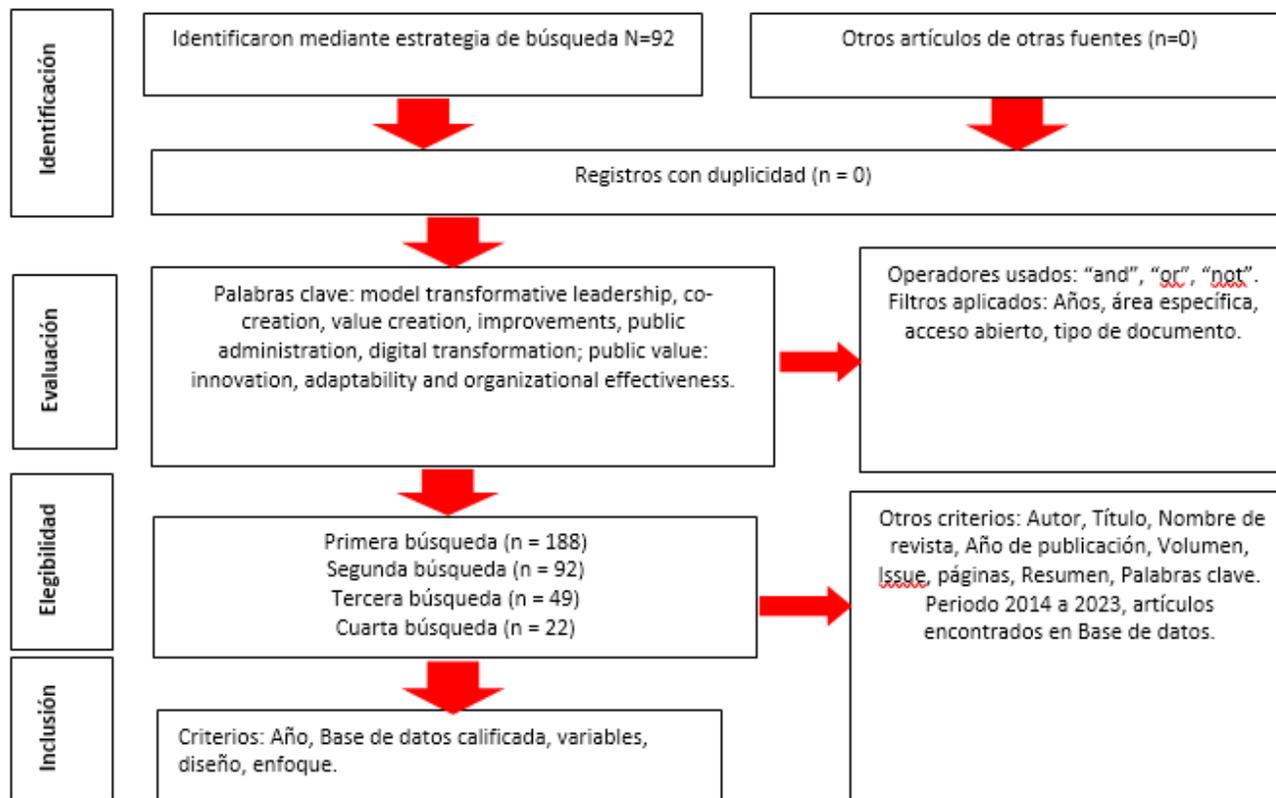
12	Deng et al. (2023)	Tipo de investigación retrospectivo, enfoque cualitativo, diseño no experimental y de explicativo.	Generar un manual que permita identificar los diferentes modelos de Liderazgo que permitan mejorar la gestión pública o que pueden ser aplicados en estos contextos, propiciando el uso de aquellos que favorezcan una intervención administrativa más eficiente	Estudios sobre liderazgo transformacional y otros modelos de Liderazgo aplicados en la gestión administrativa	Los estudios muestran que los modelos de Liderazgo transformacional son más eficientes y apropiados en la medida que discriminan perfectamente individuos, equipos y organizaciones, adaptándose a cada circunstancia las características de diseño y aplicación para su puesta en práctica.
13	Adhyke et al. (2023)	Tipo de investigación cuantitativo, retrospectivo, de diseño no experimental, y explicativo	Se interviene sobre los trabajadores del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos mediante cuestionarios para identificar el grado de inclusividad a través de procesos de Liderazgo transformacional para proponer mejoras en la gestión administrativa pública del sector	Trabajadores del ministerio de justicia y Derechos Humanos	Se postergan las opiniones de los empleados al no escuchar sus propuestas ni actitudes de colaboración para mejorar la gestión de la organización. Se pudo identificar factores de identificación relacional, personalidad proactiva Y de Liderazgo transformacional que pueden permitir mejorar de manera decisiva la calidad de la gestión incluyéndolos en los procesos de toma de decisión de la organización.
14	Kim et al. (2022)	Metaanálisis, retrospectivo, cualitativo y explicativo	Mediante técnicas de metaanálisis se procede a discriminar la información relevante en revistas y artículos científicos que cumplieron criterios de inclusión y se analizaron mediante el procedimiento Leximancer, evaluándose el efecto de estos en cada grupo intervenido.	Organizaciones públicas y privadas evaluadas indirectamente a través del metaanálisis.	Se puede establecer que aplicando estrategias y técnicas de Liderazgo transformacional se lograba mejorar la percepción del bienestar entre los colaboradores y participantes de las organizaciones intervenidas bajo estos modelos. Los estudios sugieren también la aplicación de modelo de gestión con liderazgo mixto convergente como estrategias para motivar y favorecer un mejor clima laboral en las organizaciones.
15	Ghuzayyil (2021)	Descriptivo, documental, retrospectivo, de diseño no experimental, enfoque cualitativo de nivel explicativo.	El compromiso de mejorar la gestión administrativa de entidades educativas en Arabia Saudita se basa en un análisis de los diferentes modelos de Liderazgo ejercidos en estas gestiones para verificar e identificar los procesos más exitosos y sistematizar su utilización sostenida.	22 estudios de universidades árabes sauditas.	Se observa que se usan modelos como los del efecto ideal, estimulación intelectual, motivación inspiradora y de consideración individual, los cuales constituyen niveles y formas de Liderazgo transformacional que permiten mejores prácticas de gestión, inclusión de patrones Morales, generación de compromiso organizacional y un comportamiento cívico de los participantes.
16	Ly (2024)	Estudio de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, aplicado retrospectivo y transversal.	El estudio busca demostrar la existencia de modelos de liderazgo transformacional de naturaleza digital en un contexto de crecimiento exponencial en la utilización de recursos digitales para los procesos de gestión administrativos, operativos y académicos.	Incluye 388 participantes, todos ellos gestores de organizaciones públicas o privadas.	El estudio determina la importancia del Liderazgo transformacional digital a través de Revisión de sus dimensiones cómo son agilidad organizacional, inclusión de recursos tecnológicos y transformación digital operativa y administrativa. Se apreció diversos tipos de Liderazgo asociados a condiciones de agilidad organizacional en el sector público.

17	Alharafsheh (2023)	Estudio cuantitativo, transversal. Encuestas para valorar niveles de satisfacción y percepción de Liderazgo T.	El objeto del estudio es identificar los niveles del liderazgo transformacional en la administración pública de Jordania y valorar sus impactos en la satisfacción de los colaboradores de la organización.	150 empleados públicos de Jordania	Se evidencia un fuerte impacto directo y significativo entre el liderazgo transformacional y niveles de felicidad y satisfacción de los empleados con relación a sus trabajos y funciones realizadas. Se concluye en la importancia de implementar estrategias de Liderazgo transformacional para promover una gestión pública más exitosa.
19	Kucharska y Rebelo (2022)	Tipo de estudio descriptivo, cuantitativo, método de modelado de ecuaciones estructurales (SEM), aplica encuestas.	El propósito del estudio es valorar la trascendencia de Liderazgo transformacional sobre los aspectos culturales y el intercambio de conocimiento para favorecer la adaptación del estudiante a los procesos de innovación internos y externos, mejorando las condiciones de desarrollo del sector económico	Resultan 368 científicos de Polonia.	Se demuestra que el liderazgo transformacional conecta vínculos trascendentes de las culturas de aprendizaje con lo de innovación y adaptación, reduciendo los aspectos críticos que dificultan la interacción para favorecer procesos de desarrollo más dinámicos. Se concluye que las instituciones educativas deben fortalecer la acción de Liderazgo que ejercen sobre su población estudiantil para mejorar las condiciones de intercambio académico.
20	Huang et al. (2023)	Estudio de enfoque cualitativo, descriptivo basado en entrevistas	El objetivo del estudio es identificar características de Liderazgo transformacional y adaptativo con respecto a la gestión pedagógica, para formular una propuesta que se base en sus herramientas para mejorar los rendimientos académicos.	Se toman 34 entrevistas a docentes y autoridades académicas.	Se observa una influencia directa de Liderazgo transformacional en sus tres capacidades y una influencia menos directa o pobre de Liderazgo adaptativo, estableciéndose por tanto prioridades en el manejo de estos instrumentos a nivel de sus dimensiones para favorecer un resultado más productivo de las tareas académicas.
21	Żywiotek et al. (2022)	De enfoque cuantitativo, retrospectivo y descriptivo, exploratorio y transversal.	El estudio revisa el impacto de Liderazgo transformacional y de adaptabilidad sobre la capacidad creativa del trabajador en las actividades administrativas.	Participan 561 empleados que aplican sendas encuestas cerradas.	Se demuestra que el liderazgo transformacional favorece la adaptación de los trabajadores, proponiendo dinámicas que favorezcan estrategias de crecimiento en la conducta de los gestores y administradores.
22	Jun y Lee (2023)	Estudio cuantitativo, retrospectivo y explicativo. Diseño no experimental y correlacional.	El estudio revisa las relaciones entre liderazgo transformacional y conducta innovadora de seguidores, asociada a dimensiones como compromiso con el cambio apoyo organizacional y creatividad.	Se aplican encuestas a 535 funcionarios de subsidiarios de entidades financieras	El liderazgo transformacional ejerce una acción positiva sobre la conducta innovadora, principalmente observada en cuanto al compromiso con el cambio de los trabajadores de manera preferente, la creatividad en el desarrollo de las tareas y En tercer lugar una conducta de apoyo a la organización. Se recomienda fortalecer los vínculos transformacionales a través de dinámicas en las que se evidencia las conductas de liderazgo más características.

Fuente: Elaboración propia.

Se filtra documentos relevantes (22 artículos), asociados al tema de manera directa, por años de publicación; área específica de estudio, artículos que contemplen a las variables desde la perspectiva de gestión pública o administración del sector educativo, excluyendo los que no corresponden a la metodología apropiada, difieren de manera precisa la temática, solo mencionaban una sola de las variables o dimensiones, hablaban de otro contexto y no tenían relación directa con el tema, ver figura 1.

Fig. 1: Diagrama de flujo PRISMA.



Fuente: Elaboración propia.

Características de la intervención:

Luego de realizar un análisis exhaustivo de los 188 artículos del hallazgo extenso de la búsqueda realizada, se llegan a obtener 92 artículos en la base de datos de Scopus o sus indizados, de los cuales cuarenta y siete (47) de ellos que representaban el 51.09% se encuentran entre los años 2022 a 2024; en tanto, se hallan dieciséis (16) artículos representado por el 17.39% entre los años 2020 a 2021; se localizaron veintiún (21) artículos expresado en 22.83% respecto al tema, entre los años 2017 a 2019; y por último, se llegan a encontrar ocho (8) artículos que representaban el 8.70% entre los años 2014 a 2016, que trataban sobre el tema investigado. Esta información se puede corroborar en la siguiente tabla 2.

Tabla 2: Cantidad de artículos indagados por años.

Intervalo de años	Cantidad de artículos indagados	Porcentaje
De 2022 a 2024	47	51.09%
De 2020 a 2021	16	17.39%
De 2017 a 2019	21	22.83%
De 2014 a 2016	8	8.70%
TOTAL	92	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Se obtienen 22 artículos con relevancia temática, dieciséis (16) de ellos representado por el 54.5% se encuentran entre los años 2022 a 2024; en tanto, tres (3) artículos representado por el 13.64 % se hallaban entre los años 2020 a 2021; también se localizan dos (2) artículos más representado por otro 9.09%, respecto al tema entre los años 2017 a 2019; y por último, se llegan a encontrar un (1) artículo representado por el 4.55% del total de artículos indagados, entre los años 2014 a 2016. Esta información se pudo corroborar en la siguiente tabla 3.

Tabla 3: Cantidad de artículos seleccionados por años.

Intervalo de años	Cantidad de artículos indagados	Porcentaje
De 2022 a 2024	16	72.73%
De 2020 a 2021	3	13.64%
De 2017 a 2019	2	9.09%
De 2014 a 2016	1	4.55%
TOTAL	22	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Características del diseño metodológico

Los artículos relevantes representan el 23.91% de estudios que son de tipo aplicado o básico, mixto, no experimental, correlacional, analítico, descriptivo y explicativo, los cuales resultan 22 artículos. Así mismo, se obtienen 21 artículos representado por el 22.83% que solo contiene una variable o pertenece a otro contexto; mientras 49 de ellos representado por el 53.26% corresponden a artículos no relevantes por tratar los mismos temas desde diferentes perspectivas, o en otros contextos sociales, económicos o culturales, ver tabla 4.

Tabla 4: Selección de artículos.

Artículos	Cantidad de artículos	%
No relevantes	49	53.26%
Con una variable y/u otro contexto	21	22.83%
Relevantes	22	23.91%
TOTAL	92	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Se logra demostrar que el liderazgo transformador es importante en la administración pública y particularmente en la formación de conductas innovadoras, corporativas, con compromiso, sentido de cambio y proactividad en la labor pública.

Población de interés en el liderazgo transformador en la administración pública

Está conformada por funcionarios gubernamentales, líderes de agencias gubernamentales, gestores en el servicio público y personal docente en la actividad educativa. Scupola y Mergel (2022) señalan que los gestores deben aplicar un enfoque holístico a la coproducción de la transformación digital involucrando a diferentes partes interesadas relevantes en todas las fases de la coproducción. Los administradores deben ser conscientes de que la transformación digital no está libre de problemas. Hay desafíos financieros, organizacionales o técnicos que deben abordarse para que la transformación digital tenga éxito y que los conocimientos empíricos pueden ser útiles para los formuladores de políticas y los profesionales de otros países a la hora de implementar la transformación digital, ya que brindan orientación sobre cómo se crea empíricamente el valor público. Para Kucharska y Rebelo (2022) un aspecto trascendente de la administración pública en el liderazgo que pueden ejercer sus administradores es que además de monitorear, deben motivar e inducir a acciones que impliquen cambios cualitativos en la administración pública, ya que estos formados así, son los más trascendentes y sostenibles entre las diferentes intervenciones de gestión pública. Russo-Spena et al. (2023) relatan que la investigación debe ampliar perspectivas del ecosistema y adoptar un enfoque centrado en el paciente para proporcionar formas innovadoras de fomentar la participación de actores y oportunidades de co-creación. Las investigaciones también podrían indagar soluciones individuales basadas en blockchain y sus efectos más profundamente a través de una comparación basada en el desarrollo de indicadores que midan aspectos como la interoperabilidad, el compromiso, la satisfacción, el rendimiento, etc. Además, los estudios futuros pueden investigar más a fondo cómo utilizar blockchain para apoyar a los pacientes durante los períodos previos y posteriores a la hospitalización y educarlos mejor en la gestión de sus datos. Żywiłek et al. (2022) observan que los promotores de cambio son de manera decisiva los líderes transformacionales quienes despiertan el interés de los trabajadores para desarrollarse activamente en pro de propuestas que imprimen los líderes, mediante sus conductas y ejemplos.

Para Willems et al. (2023) las implicaciones para la creación de valor público en proyectos hídricos es doble. Es crucial que los iniciadores consigan que las partes se comprometan, de modo que no puedan retirarse en etapas posteriores. Los iniciadores de proyectos pueden hacer uso estratégico de esto, mientras que los inversores deben

incorporar controles y contrapesos para salvaguardar sus intereses. Los principios de gestión del valor público son importantes en las etapas iniciales del proyecto, la implementación se impulsa en innovar de gestión pública, con enfoque en la obtención de resultados dentro de marcos fijos de tiempo y presupuesto. Scupola y Mergel (2022) enfatizan la importancia de un enfoque integral en la co-creación de la transformación digital, en involucrar a las partes interesadas. Ante desafíos financieros, organizativos y técnicos se aplican conocimientos empíricos. Russo-Spena et al. (2023) abogan por una perspectiva innovadora centrada en el paciente, soluciones basadas en blockchain y reconocen los riesgos asociados. Willems et al. (2023) enfatizan la importancia de involucrar a todas las partes en los proyectos hídricos, recomiendan el uso y control de estrategias para evitar retiros, observan un cambio en la gestión de precios. Del análisis se extrae, que el liderazgo transformacional no pasa como un tema transversal que es y no se le percibe.

Aspectos específicos del liderazgo transformacional en la administración pública

Implementación de prácticas de liderazgo transformacional, desarrollo de habilidades de liderazgo para la transformación como aspectos específicos, que mejoran la administración pública en la institución, capacitar constantemente a trabajadores de diversos sectores públicos para mejorar su desempeño, mejorar el servicio incluyendo la infraestructura y equipos, incremento de conocimiento en el personal para una excelente atención a los usuarios.

Ballintyne y Mintrom (2018) mencionan que se puede aprender de la claridad en la búsqueda del valor público, el cuidado puesto en dotar de recursos adecuados a la iniciativa y la incorporación de consideraciones de valor público en todas las presentaciones y procesos de desarrollo de políticas relacionados, dando sostenibilidad al cambio. Australia ha disfrutado por años de oportunidades para que altos directivos reciban capacitación de alta calidad en la búsqueda del valor público, a menudo por parte del propio, atributos que permiten que la búsqueda del valor público por parte del Estado comenzara desde una base alta de preparación para una reforma de todo el gobierno.

Liang et al. (2019) la estrategia de ajuste complementario, profundidad y amplitud de la nube de gobierno electrónico tiene un efecto significativamente positivo sobre el valor público estratégico, mientras que la estrategia de ajuste equilibrado no tiene ningún efecto. Estos hallazgos contribuyen tanto a la investigación académica como a las implicaciones prácticas, mejorando la comprensión de la asimilación de la nube del gobierno electrónico en la creación de valor público.

Para Huang et al. (2023) a través de acciones de liderazgo, eficacia del aparato público mejora, repercutiendo en la sostenibilidad institucional y la formación de nuevos líderes organizacionales generándose un círculo virtuoso de crecimiento continuo de calidad e involucramiento y compromiso organizacional. Ma et al. (2020) indican que empresas verdes basadas en innovaciones económicas, sociales y tecnológicas son motores del crecimiento y adaptación al cambio climático en todo el mundo. Sin embargo, sin mecanismos interactivos adecuados con la ciudad, las empresas verdes son particularmente vulnerables en los contextos urbanos socioeconómicos y políticos en rápida evolución de la actualidad. Las investigaciones existentes sobre la adaptación al cambio climático y las transiciones bajas en carbono no han explicado los componentes y mecanismos cruciales involucrados en la realización de transformaciones sostenibles a través de negocios verdes en las ciudades.

Maragno et al. (2021) mencionan que la atención de académicos y profesionales a los beneficios que aportan los proyectos de gobierno electrónico está aumentando progresivamente. Estas transformaciones generan continuamente nuevos desafíos para la gestión de organizaciones públicas que no pueden centrarse sólo en la eficiencia administrativa, sino que deben abrazar un conjunto más amplio de valores. La adopción de tecnologías digitales dentro de los gobiernos puede tener efectos disruptivos positivos y negativos. Pocas organizaciones públicas se han dado cuenta de todo el potencial asociado con la adopción de tecnologías digitales como habilitadores de valores.

El análisis comparativo de los autores revela diferentes perspectivas sobre la implementación de prácticas de liderazgo transformacional en la administración pública. Ballintyne y Mintrom (2018) enfatizan la importancia de la claridad en la búsqueda del valor público y la asignación eficiente de recursos, y sugieren que estos esfuerzos son críticos para la sostenibilidad de organismos reformistas. Destacan que capacitar a los altos directivos para que busquen el valor público es clave para el éxito del servicio público en Australia del Sur. Por el contrario, Liang et al. (2019) se centran en la estrategia regulatoria complementaria de la nube de gobierno electrónico, destacando su impacto positivo en el valor estratégico público. Ma et al. (2020) abordan la importancia de los negocios verdes y su papel en el crecimiento verde y la adaptación al cambio climático, destacando las vulnerabilidades en los contextos urbanos y la necesidad de mecanismos similares de cooperación con la ciudad. Maragno et al. (2021) destacan el creciente enfoque en los beneficios de los proyectos de gobierno electrónico, destacando los desafíos actuales y la importancia de adoptar la tecnología digital como un facilitador de la creación de valor en las organizaciones públicas.

Impacto del liderazgo transformador en la administración pública

Los resultados o efectos que interesa evaluar en relación con el liderazgo transformador en la administración pública son la mejora de la eficacia organizacional, el aumento en la innovación y adaptabilidad, el impacto positivo en la cultura organizacional, además de promover un clima creativo y participativo y de compromiso institucional.

Johansson et al. (2023) afirman que se relacionan cuestiones normativas, descriptivas y prescriptivas sobre el desarrollo de la automatización digital en la administración pública; y, en donde el enfoque conceptual es inusual en estudios de digitalización en actividades públicas. Al mismo tiempo, el trabajo de Ciesielska y Sánchez Ortiz (2023) contribuye a un mejor reconocimiento de los entornos institucionales, como contribuyen al fracaso de las iniciativas de ciudades inteligentes.

Deng et al. (2023) y Kim et al. (2022) evidencian que la calidad de la gestión pública mejora en aspectos básicos como participación horizontal de todo el equipo, institucionalidad y fortaleza corporativa, lo cual redundará en dar más sostenibilidad a las organizaciones y generar una respuesta de los administrados de mayor aceptación de sus organizaciones públicas. Salemans y Budding (2023) describen creencias y sistemas de control interactivos para la implementación de una nueva estrategia, donde el valor público juegan un papel importante, utilizando controles de diagnóstico para limitar las acciones a nivel operativo. Aunque la institución quería tener interacciones con las partes interesadas externas, en la práctica diaria, esto tiene lugar sólo en la fase de formulación de la estrategia, pero no en la fase de evaluación de la estrategia intermedia.

Ballintyne y Mintrom (2018) destacan la importancia de la claridad en la búsqueda del valor público y la asignación efectiva de recursos. Ambos importantes para sostenibilidad de iniciativas de reforma. Desarrollar líderes que persigan el interés público es elemento clave de éxito del servicio público. Liang et al. (2019) se centran en la estrategia de adaptación complementaria de la nube del gobierno electrónico y destacan su impacto positivo en el valor público estratégico. Ma et al. (2020) mencionan la importancia de las empresas verdes y su papel en el crecimiento verde y la adaptación al cambio climático, destacando la vulnerabilidad en los entornos urbanos y la necesidad de mecanismos interactivos con las ciudades. Maraño et al. (2021) destacan la creciente atención a los beneficios de los proyectos de gobierno electrónico y señalan los continuos desafíos y la importancia de implementar tecnologías digitales como creadoras de valor en las organizaciones públicas.

CONCLUSIONES

El liderazgo transformacional afecta el cumplimiento de los objetivos de la administración pública. Al analizar cómo este estilo de liderazgo afecta a los funcionarios gubernamentales y a los gestores del servicio público, se demuestra su relevancia ya que se pone de manifiesto patrones importantes de innovación, eficacia y cultura organizacional. Estos descubrimientos no solo amplían la comprensión del liderazgo transformacional, sino que también brindan herramientas útiles a los profesionales y tomadores de decisiones de la gestión pública, abriendo posibilidades a mejoras sostenibles.

Comprender profundamente el liderazgo transformacional en la administración pública, permite la integración de enfoques importantes, destacando la importancia del liderazgo transformacional en áreas como la transformación digital y la búsqueda del valor público, por lo que se hace necesario promover el liderazgo transformacional en la gestión pública como una herramienta vital para abordar los problemas actuales y avanzar hacia una administración más eficiente y sostenible.

El liderazgo transformacional debe investigar en profundidad los aspectos psicológicos y emocionales, así como las dinámicas interpersonales, así mismo, se debe ampliar la investigación en la medición cuantitativa de impactos del liderazgo transformacional; examinar las potenciales restricciones y críticas al liderazgo transformacional en la administración pública.

La persistencia en liderazgo transformacional forja estructuras más consistentes en entidades públicas, acercándolas a sus objetivos fundacionales y permitiéndoles ejercer su función con mayor certidumbre, generando una base más sólida de aceptación, temor contra el cual existe una persistente conducta de interés y preocupación de los gestores públicos. Esta situación permite una intervención más efectiva de los organismos públicos sobre las necesidades de los administrados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adhyke, Y. P., Eliyana, A., Sridadi, A. R., Septiarini, D. F., y Anwar, A. (2023). Hear Me Out! This Is My Idea: Transformational Leadership, Proactive Personality and Relational Identification. *Sage Open*, 13(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221145869>
- Alharafsheh, M., Alghizzawi, M., Ezmigna, I., Ezmigna, AAR, Darwish, MA y Alawneh, E. (2023). La relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los empleados del sector público durante la COVID-19. *International Journal of Professional Business Review*, 8 (6), e01535. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.1535>

- Ballintyne, K., & Mintrom, M. (2018). Towards whole-of-government enhancement of public value: an Australian case. *Policy Design and Practice*, 1(3), 183–193. <https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1504371>
- Blas Ghiggo, Fausto G.; Uribe Hernández, Yrene C.; Cacho Revilla, Adolfo; y Valqui Oxolón, José M. (2022) Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(5), 290-301 Pp. <https://www.redalyc.org/journal/280/28071845024/html/>
- Ciesielska, M., & Sanchez-Ortiz, A. (2023). Examining Failure of Smart City Public Value Co-Creation: The Role of Institutional Commitment. *24th Annual International Conference on Digital Government Research - Together in the Unstable World*, 449–457. <https://doi.org/10.1145/3598469.3598520>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., y Turner, N. (2022). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Fernández Urrutia, Alfonso; Beltrán Cabezas; Marcela; Villarroel Morales, Hernán; y Quiroz Arriagada, Felipe (2021) Políticas y Gestión Educativa: Los pilares de la Formación Docente. ISBN: 978-956-7062-98-0. Gestión editorial. Chile.
- Ghuzayyil, Saad Alessa (2021) The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology Journal*. 12(1). DOI: 10.3389/fpsyg.2021.682092. ISSN 1664-1078. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Huang, JYH, Jiang, R. y Chang, JYT (2023). Los efectos del liderazgo transformacional y adaptativo en las capacidades dinámicas: proyectos de transformación digital. *Project Management Journal*, 54(4), 428-446 Pp. <https://doi.org/10.1177/87569728231165896>
- Johansson, J., Thomsen, M., & Åkesson, M. (2023). Public value creation and robotic process automation: normative, descriptive and prescriptive issues in municipal administration. *Emerald Publishing Limited*, 17(2), 177–191. <https://doi.org/10.1108/TG-11-2021-0193>
- Jun, K., y Lee, J. (2023). Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior: Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity. *Behavioral sciences (Basel, Switzerland)*, 13(4), 320. <https://doi.org/10.3390/bs13040320>
- Kim, D. W., Trimi, S., Hong, S. G., & Lim, S. (2020). Effects of co-creation on organizational performance of small and medium manufacturers. *Journal of Business Research*, 109(3), 574–584. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.055>
- Kim, H. D., & Cruz, A. B. (2022). Transformational Leadership and Psychological Well-Being of Service-Oriented Staff: Hybrid Data Synthesis Technique. *International journal of environmental research and public health*, 19(13), 8189. <https://doi.org/10.3390/ijerph19138189>
- Kucharska, W., y Rebelo, T. (2022). Liderazgo transformacional para la innovación de los investigadores en el contexto del conocimiento tácito y la adaptabilidad al cambio. *Revista Internacional de Liderazgo en Educación*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2068189>
- Liang, Y., Qi, G., Zhang, X., & Li, G. (2019). The effects of e-Government cloud assimilation on public value creation: An empirical study of China. *Government Information Quarterly*, 36(101397), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101397>
- Ly, B. (2024) The Interplay of Digital Transformational Leadership, Organizational Agility, and Digital Transformation. *J Knowl Econ Journals*. 15, 4408–4427. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01377-8>
- Ma, Y., Thornton, T. F., Mangalagiu, D., Lan, J., Hestad, D., Apostoli Cappello, E., & Vander Leeuw, S. (2020). Co-creation, co-evolution and co-governance: understanding green businesses and urban transformations. *Climatic Change*, 160(3), 621–636. <https://doi.org/10.1007/s10584-019-02541-3>
- Maragno, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2021). e-Government for Public Values creation: a systematic literature review. *22nd Annual International Conference on Digital Government Research*, 386–397. <https://doi.org/10.1145/3463677.3463692>
- Russo-Spena, T., Mele, C., Cavacece, Y., Ebraico, S., Dantas, C., Roseiro, P., & Van Staalduinen, W. (2023). Enabling Value Co-Creation in Healthcare through Blockchain Technology. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(67), 1–15. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010067>
- Salemans, L., & Budding, T. (2023). Management accounting and control systems as devices for public value creation in higher education. *Financial Accountability and Management*, 1(1), 1–19. <https://doi.org/10.1111/faam.12365>
- Scupola, A., & Mergel, I. (2022). Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. *Government Information Quarterly*, 39(101650), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101650>
- Töytäri, P. (2015). Assessing value co-creation and value capture potential in services: a management framework. *Benchmarking: An International Journal*, 22(2), 254–274. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2013-0075>

- Willems, J. J., Duijn, M., Ijff, S., Veraart, J., Jan Ellen, G., & Van Buuren, A. (2023). The lifecycle of public value creation: eroding public values in the Dutch Marker Wadden project. *Public Money & Management*, 43(2), 116–125. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1896557>
- Żywiótek, J.; Tucmeanu, ER; Tucmeanu, AI; Isac, N.; Yousaf, Z. (2022) Nexo entre liderazgo transformacional, adaptabilidad de los empleados, intercambio de conocimientos y creatividad de los empleados. *Sustainability Journals*, 14(11607). <https://doi.org/10.3390/su141811607>