

Herramientas para la modernización de la gestión pública: una revisión sistemática

Tools for modernizing public management: a systematic review

Recibido: 10/04/2025 - Aceptado: 30/07/2025

Ana Silvia Cori Morón

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

acorim@unjbq.edu.pe

Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Tacna, Perú

Pedro José Vértiz Querevalú

<https://orcid.org/0000-0002-1361-1519>

pvertizq@untumbes.edu.pe

Universidad Nacional de Tumbes. Tumbes, Perú

Otoniel Jara Córdova

<https://orcid.org/0009-0001-2285-7270>

otoniellarac@gmail.com

Universidad Nacional de Ucayali. Pucallpa, Perú

Rocío Claribel Cornelio Aira

<https://orcid.org/0000-0003-4984-9550>

rcornelio@ujcm.edu.pe

Universidad José Carlos Mariátegui. Moquegua, Perú

Renato Jesus Rojas Hinostroza

<https://orcid.org/0000-0002-5470-6514>

Renato.rojas@uniscjsa.edu.pe

Universidad Nacional Intercultural de la Selva Central Juan Santos Atahualpa. Huancayo, Perú

Resumen

La modernización de la gestión pública es un proceso estratégico fundamental para mejorar la eficacia del Estado ante los desafíos contemporáneos. En este marco, la investigación se propone identificar las herramientas utilizadas para modernizar el aparato estatal. Para alcanzar este objetivo, se llevó a cabo una revisión sistemática de 19 artículos científicos, fundamentada en el método PRISMA. Se analizaron estudios publicados entre 2021 y 2025, disponibles en bases de datos como SciELO y Scopus, así como en plataformas de búsqueda como Google Scholar. Los resultados indican una adopción creciente de enfoques como la gestión por procesos, gestión por resultados, gobierno electrónico, *blockchain*, inteligencia artificial, gobernanza descentralizada y gobierno abierto. De manera complementaria, se resaltan factores organizacionales clave, tales como la ética pública, la participación ciudadana, el fortalecimiento del talento humano y el desarrollo de competencias digitales. No obstante, a pesar de los avances evidenciados, persisten limitaciones vinculadas a la ejecución presupuestal, la resistencia al cambio, la débil interoperabilidad y la brecha digital. En síntesis, la modernización efectiva de la gestión pública depende de la integración de tecnologías emergentes con enfoques éticos, colaborativos y centrados en el ciudadano, además de un marco institucional robusto que garantice su sostenibilidad y su impacto social positivo.

Palabras clave: gestión pública, modernización, Estado.

Abstract

The modernization of public management is a fundamental strategic process for improving the effectiveness of the State in the face of contemporary challenges. Within this framework, this research aims to identify the tools used to modernize the state apparatus. To achieve this objective, a systematic review of 19 scientific articles was conducted, based on the PRISMA method. Studies published between 2021 and 2025, available in databases such as SciELO and Scopus, as well as on search platforms such as Google Scholar, were analyzed. The results indicate a growing adoption of approaches such as process management, results-based management, e-

government, blockchain, artificial intelligence, decentralized governance, and open government. Additionally, key organizational factors are highlighted, such as public ethics, citizen participation, human talent strengthening, and the development of digital skills. However, despite the progress seen, limitations related to budget execution, resistance to change, weak interoperability, and the digital divide persist. In short, the effective modernization of public management depends on the integration of emerging technologies with ethical, collaborative, and citizen-centered approaches, as well as a robust institutional framework that ensures their sustainability and positive social impact.

Keywords: public management, modernization, State.

Introducción

En los últimos años, la gestión pública ha atravesado procesos significativos de transformación tecnológica y organizacional, impulsados por la necesidad de enfrentar entornos cada vez más complejos, dinámicos y exigentes (Novoa & Valverde, 2024). Este proceso ha implicado un cambio de paradigma, pasando de priorizar las necesidades institucionales a enfoques centrados en las demandas y expectativas de los usuarios (Soledispa-Rodríguez et al., 2020).

En este sentido, tal como señalan Blas et al. (2022), las herramientas para la modernización de la gestión pública son mecanismos esenciales para replantear y redefinir el rol del Estado. De este modo, se busca mejorar el desempeño institucional, especialmente en términos de eficiencia, transparencia y participación ciudadana.

Desde una perspectiva interdisciplinaria, la gestión pública moderna es abordada por campos como la administración, la sociología y la ciencia política. Por ello, se analizan la teoría organizacional, las políticas públicas y los métodos e indicadores de evaluación (Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral, 2008; Tobar & Dávila, 2018). Los cambios en este ámbito han evolucionado desde modelos normativos hacia propuestas más pragmáticas que integran innovación institucional, gestión tecnológica, selección de datos y planificación estratégica.

Entre las herramientas de gestión pública destacan la gestión por procesos, por objetivos, por resultados, la cultura organizacional, el gobierno abierto, el gobierno electrónico y los valores organizacionales, que permiten a los gobiernos planificar, ejecutar y evaluar sus políticas con mayor efectividad (Chávez-Rivas & Heredia-Llatas, 2024). Además, algunas facilitan la rendición de cuentas y la toma de decisiones, fortaleciendo la confianza ciudadana. No solo responden a demandas internas de eficiencia, sino también a compromisos internacionales en gobernanza, transparencia y desarrollo sostenible (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2020).

Sin embargo, en América Latina y el Caribe, estos procesos enfrentan desafíos estructurales como la debilidad institucional, la fragmentación de competencias y la resistencia al cambio efectivo (OCDE, 2020). No obstante, también se presentan importantes oportunidades, como la digitalización de servicios públicos, la profesionalización del sector y la implementación de marcos normativos que promueven la mejora continua.

Por ello, resulta fundamental analizar las herramientas disponibles y su aplicación efectiva en la administración pública para avanzar hacia una gestión más moderna, responsable y ágil. En esta línea, el presente estudio tiene como objetivo principal identificar las herramientas utilizadas para la modernización de la gestión pública. Para ello, se formulan las siguientes preguntas: ¿Cómo ha evolucionado la literatura sobre estas herramientas? ¿Qué herramientas son utilizadas y cuáles resultados se observan en su implementación? ¿Cuáles son las ventajas que presentan según la literatura?

Responder a estas interrogantes permitirá construir una visión más clara y amplia sobre la importancia estratégica de modernizar la gestión pública, fortaleciendo el Estado y mejorando los servicios en beneficio de la comunidad y sus habitantes.

Metodología

La presente investigación se realizó siguiendo un enfoque de revisión sistemática de literatura, con el fin de identificar y sintetizar las principales herramientas destinadas a la modernización de la gestión pública. Para ello, se adoptó el modelo PRISMA, que facilitó un proceso metodológico transparente y riguroso en la búsqueda, selección y análisis de fuentes bibliográficas (Page et al., 2021).

Respecto a los criterios de elegibilidad, se definieron criterios de inclusión y exclusión que permitieron asegurar la validez y pertinencia de la información recopilada.

Los criterios de inclusión consideraron:

- Artículos científicos.

- Estudios empíricos o revisiones centrados en herramientas para la modernización de la gestión pública.
- Publicaciones entre 2021 y 2025.
- Documentos en español o inglés.
- Publicaciones de acceso abierto.

En contrapartida, se excluyeron:

- Tesis, ensayos, monografías, libros, enciclopedias y otros similares.
- Estudios no relacionados con la gestión o administración pública.
- Publicaciones fuera del periodo establecido.
- Documentos en idiomas distintos al español o inglés.
- Publicaciones sin acceso abierto.

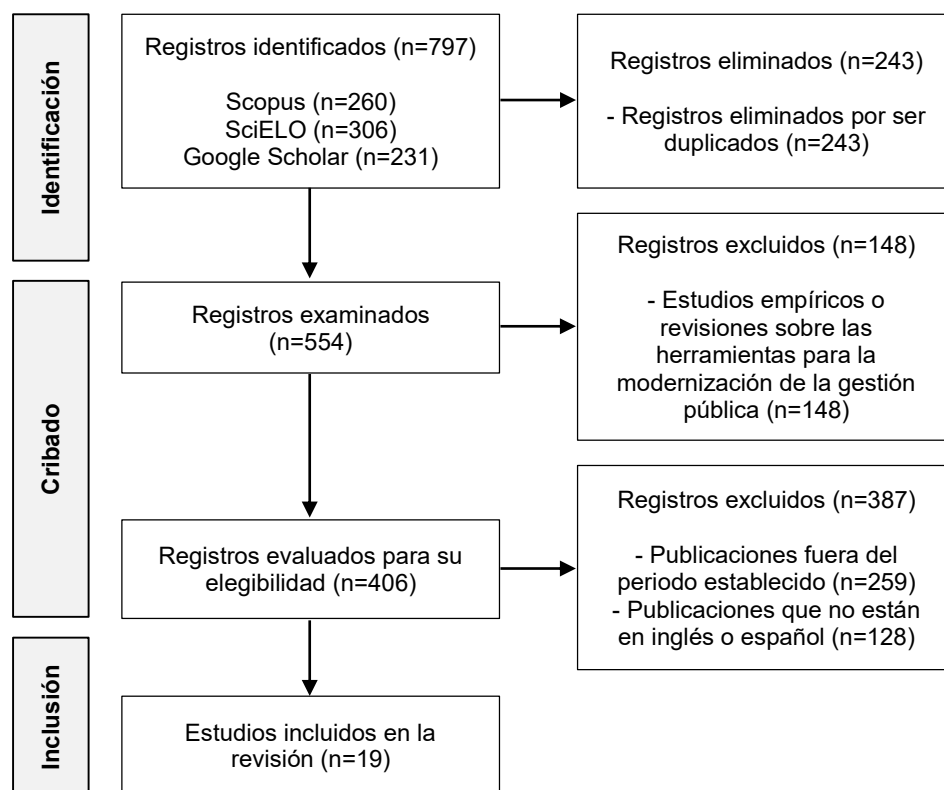
La estrategia de búsqueda se aplicó en las bases de datos SciELO y Scopus, así como en la plataforma Google Scholar. Aunque esta última no es una base de datos indexada, su uso permitió localizar artículos en repositorios y revistas de acceso abierto no encontrados en las otras bases, siempre asegurando el cumplimiento de los criterios mencionados.

Se utilizaron palabras clave combinadas con operadores booleanos (*AND*, *OR*), abarcando términos como “modernización”, “gestión pública”, “administración pública”, “gobernanza”, “entidades públicas”, entre otros. Además, se consideraron ecuaciones de búsqueda específicas en inglés, tales como “*modernization*” *AND* “*public administration*” *OR* “*public management*” y otras variantes similares.

El proceso de selección de estudios comprendió tres etapas: identificación, cribado e inclusión, las cuales se ilustran mediante el diagrama de flujo PRISMA (Figura 1), asegurando la transparencia y replicabilidad del procedimiento.

Figura1

Diagrama de flujo PRISMA



Durante la etapa de identificación, se llevó a cabo una búsqueda exhaustiva en las bases de datos científicas y plataformas seleccionadas, con el propósito de recuperar el mayor número posible de estudios potencialmente relevantes para la investigación, siguiendo la estrategia predefinida. Inicialmente, se registraron 797 estudios; sin embargo, 243 de estos fueron eliminados por tratarse de duplicados.

Posteriormente, tras la eliminación de duplicados, se desarrolló un primer cribado mediante la revisión de los títulos y resúmenes. En esta fase, se descartaron aquellos estudios que no cumplían con los criterios de inclusión establecidos, eliminándose un total de 148 documentos por no estar relacionados con el enfoque planteado en la investigación.

En la fase final del proceso de cribado se evaluaron cuidadosamente los estudios restantes según los criterios de inclusión y exclusión, rechazando aquellos que no cumplían de manera completa con los requisitos metodológicos o temáticos, lo que resultó en la eliminación de 387 estudios. Finalmente, en la etapa de inclusión, se seleccionaron 19 artículos que cumplían con todas las condiciones requeridas para formar parte de la revisión.

En cuanto a la metodología de síntesis, para la extracción y análisis de datos se creó una tabla en la que se codificó la siguiente información de cada artículo: autor(es), año de publicación, idioma y revista, facilitando así la organización y posterior análisis de los datos recopilados.

Tabla 1

Consolidado de artículos por nombre de autor o autores, año de publicación, idioma y revista científica

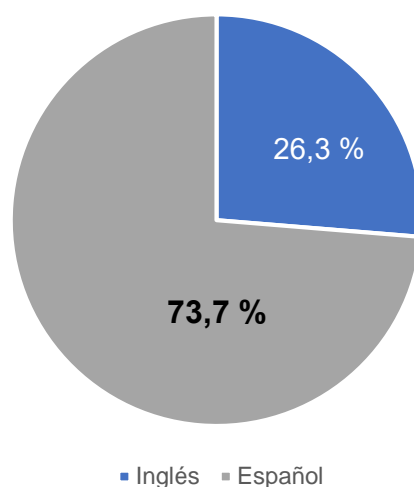
Autor(es) y año	Idioma	Revista
Flores & Núñez (2021)	Español	<i>Alpha Centauri</i>
Rengifo <i>et al.</i> (2024)	Español	<i>Aula Virtual</i>
Svetlana <i>et al.</i> (2022)	Inglés	<i>Transportation Research Procedia</i>
Mego <i>et al.</i> (2024)	Español	<i>Data and Metadata</i>
Lozano & Delgado (2025)	Español	<i>Visión de futuro</i>
Mendoza <i>et al.</i> (2021)	Español	<i>Universidad y Sociedad</i>
Barragán (2022)	Español	<i>Estado & comunes</i>
Cañari & Hanco (2021)	Español	<i>Polo del Conocimiento</i>
Medina & Rodríguez (2022)	Español	<i>South Florida Journal of Development</i>
Rodríguez (2022)	Español	<i>Ciencia Latina</i>
Delgado-Arenas <i>et al.</i> (2025)	Español	<i>Impulso</i>
Espino <i>et al.</i> (2024)	Español	<i>Prohominum</i>
Jonathan <i>et al.</i> (2024)	Inglés	<i>Procedia Computer Science</i>
Tan <i>et al.</i> (2022)	Inglés	<i>Government Information Quarterly</i>
Al-Besher & Kumar (2022)	Inglés	<i>Measurement: Sensors</i>
Wong-Pretell <i>et al.</i> (2025)	Español	<i>Gestio et Productio</i>
Goicochea <i>et al.</i> (2024)	Español	<i>Revista Venezolana de Gerencia</i>
Sánchez <i>et al.</i> (2023)	Inglés	<i>Journal of Law and Sustainable Development</i>
Alarcón <i>et al.</i> (2023)	Español	<i>PODIUM</i>

La presente revisión sistemática se fundamentó en la recopilación y análisis de 19 estudios científicos que examinan diversas herramientas dirigidas a la modernización de la gestión pública tanto en el contexto latinoamericano como a nivel global. Dentro del total de estudios seleccionados, se observa una clara predominancia de publicaciones en español, con 14 artículos que representan el 73.7% del total, mientras que

los 5 restantes, equivalentes al 26.3%, fueron redactados en inglés (véase Figura 2). Este dato refleja una producción científica regional significativa, concentrada principalmente en países hispanohablantes de América.

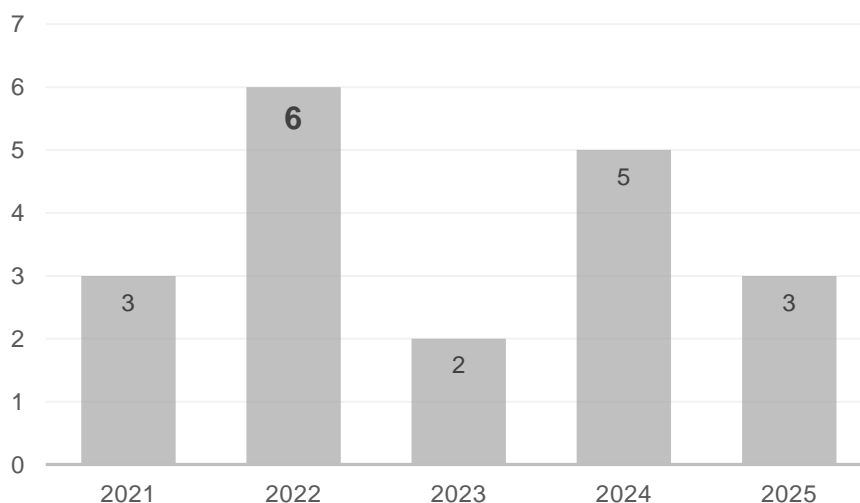
Por otro lado, la inclusión de artículos en inglés enriquece la revisión al aportar una dimensión comparativa e internacional, permitiendo incorporar perspectivas provenientes de diferentes contextos administrativos y modelos de gobernanza. Esto resulta especialmente relevante para entender las prácticas implementadas en países con estructuras digitales más avanzadas, ampliando así la visión y aplicabilidad de las herramientas analizadas.

Figura 2
Idioma de los artículos



En cuanto a la antigüedad de los documentos, se estableció como criterio de inclusión un periodo máximo de actualización de cinco años, con el propósito de garantizar la vigencia y relevancia del conocimiento analizado. La distribución de las publicaciones por año es la siguiente: en 2021 se incluyeron tres artículos; en 2022, seis; en 2023, dos; en 2024, cinco; y en 2025, tres artículos. Esta distribución evidencia un esfuerzo constante y creciente en la producción científica relacionada con las herramientas para la modernización de la gestión pública durante los últimos cinco años.

Figura 3
Cantidad de artículos por año de publicación



Este panorama evidencia que gran parte de los artículos fueron publicados en los últimos dos años, lo que refleja un creciente interés académico en el tema. Además, estos estudios provienen de una diversidad de revistas especializadas en distintas áreas como la administración pública, la tecnología, el derecho, la innovación, la ética y el desarrollo social. Entre las publicaciones más destacadas se encuentran revistas multidisciplinarias como *Alpha Centauri*, *Universidad y Sociedad*, *Polo del Conocimiento*, *Gestio et Productio*, *Procedia Computer Science*, *Government Information Quarterly*, *Measurement: Sensors* y *Transportation Research Procedia*, entre otras.

Esta variedad de fuentes ofrece una aproximación multisectorial al objeto de estudio, abordando la modernización del aparato estatal desde diferentes perspectivas: técnicas, organizacionales, sociales y tecnológicas. Tal diversidad contribuye a enriquecer el análisis y a comprender de manera más integral las complejidades y alcances de las herramientas aplicadas en la transformación de la gestión pública.

Resultados y discusión

Cada una de las fuentes analizadas fue registrada cuidadosamente en una matriz de extracción de datos, lo que facilitó la clasificación de las contribuciones de cada autor según la temática abordada (ver Tabla 2). En este proceso se consideraron aspectos como el autor o autores, la herramienta identificada y los principales hallazgos relacionados con su aplicación. Gracias a este enfoque, se logró construir una visión integrada y comprensiva del fenómeno estudiado, permitiendo un análisis más detallado y sistemático de las diferentes perspectivas y resultados obtenidos en la literatura revisada.

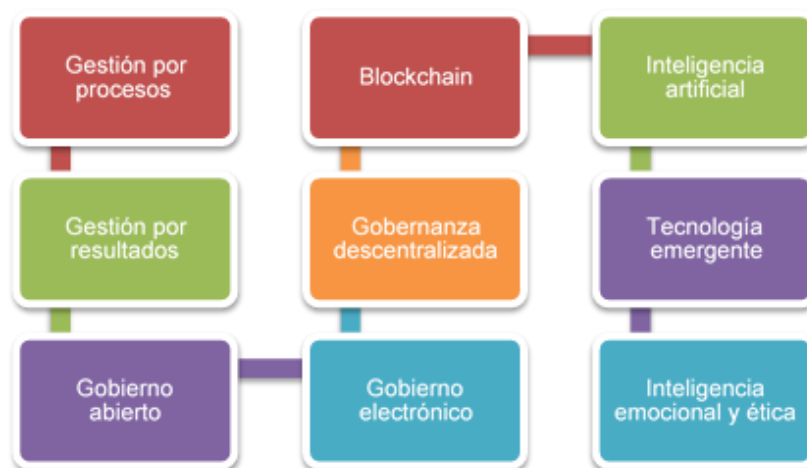
Tabla 2
Principales hallazgos

Autor(es)	Herramientas	Hallazgos
Flores & Núñez	Gestión por procesos	Identifican avances limitados y necesidad de mayor rigor en su aplicación si se emplea la normativa técnica.
Rengifo <i>et al.</i>	Gestión por resultados Gobierno electrónico Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)	Plantean que estas herramientas deben responder a necesidades que presenta la ciudadanía.
Svetlana <i>et al.</i>	Blockchain en contratación pública	Destacan su rol en la transparencia, reducción de costos y confianza a nivel institucional.
Mego <i>et al.</i>	Transformación digital Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)	Resaltan la importancia de actores múltiples en la implementación tecnológica.
Lozano & Delgado	Gestión por resultados en Gobiernos locales	Señalan obstáculos actitudinales y procedimentales en su implementación.
Mendoza <i>et al.</i>	Gobierno abierto Gobierno electrónico	Mejoran relaciones interactorales e impulsan el desarrollo profesional público.
Barragán	Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)	Plantea la integración de buenas prácticas privadas y el manejo e implementación de la tecnología en la administración pública.
Cañari & Hancoco	Gestión por resultados	Señalan cambios estructurales y políticos como condición para la modernización.
Medina & Rodríguez	Gobierno abierto	Enfatizan el diálogo continuo entre el Gobierno y la ciudadanía para políticas eficaces.
Rodríguez	Gestión por resultados	Destaca el valor público como meta y la necesidad de competencias gerenciales.

Delgado-Arenas <i>et al.</i>	Ética pública Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)	Defienden el rol ético para generar confianza en la ciudadanía y definir las bases para un Gobierno responsable y transparente.
Espino <i>et al.</i>	Gobierno abierto Uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)	Recomiendan participación del sector privado y la sociedad civil para su efectividad y credibilidad.
Jonathan <i>et al.</i>	Gobernanza descentralizada Tecnologías digitales emergentes	Muestran cómo las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) mejoran la participación y la rendición de cuentas.
Tan <i>et al.</i>	Gobernanza de <i>blockchain</i>	Proponen una guía estructurada para la implementación de <i>blockchain</i> por niveles, generando seguridad, discreción, privacidad y mayor rendimiento.
Al-Besher & Kumar	Gobierno electrónico Inteligencia artificial (IA) Internet de las cosas	Proponen un modelo de referencia para superar barreras tecnológicas y de acceso.
Wong <i>et al.</i>	La inteligencia emocional	Plantean que la IE mejora la comunicación, el liderazgo y el bienestar laboral.
Goicochea <i>et al.</i>	Inteligencia artificial (IA) y automatización	Destacan que la seguridad y la falta de conocimiento son retos clave en el ámbito público.
Sánchez <i>et al.</i>	Gestión por resultados	Vinculan la gestión con el desarrollo sostenible y advierten sobre debilidades presupuestarias.
Alarcón <i>et al.</i>	Gestión por procesos	Consideran la gestión por resultados como una estrategia integral para mejorar eficiencia institucional.

El análisis de la literatura revisada muestra que la modernización de la gestión pública no se puede comprender desde una sola perspectiva, sino que debe abordarse como un proceso multifactorial. En este convergen diversas herramientas tecnológicas, modelos de gestión, elementos normativos y factores humanos, todos ellos interrelacionados y determinantes para su éxito (véase Figura 4).

Figura 4
Herramientas empleadas en la gestión pública



Uno de los pilares fundamentales en la modernización de la gestión pública es la gestión por procesos, entendida como una herramienta orientada a optimizar la eficiencia operativa dentro de las instituciones estatales. Flores & Núñez (2021) resaltan su potencial para mejorar la articulación y fluidez de los procedimientos administrativos. Sin embargo, en el caso específico de la Defensoría del Pueblo en Perú, su implementación ha sido lenta y parcial, sin cumplir plenamente con las fases establecidas en la Norma Técnica N.º 001-2018-SGP/PCM. Esta falta de especificidad en su aplicación ha generado deficiencias al intentar incorporarla, evidenciando así la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales y establecer mayores exigencias para alcanzar los resultados esperados.

En paralelo, la gestión por resultados se ha destacado como una estrategia clave para transformar la administración pública peruana, al orientarse hacia el impacto social. Rengifo et al. (2024) señalan que este modelo debe complementarse con el gobierno electrónico y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para responder eficazmente a las necesidades ciudadanas y promover la transparencia institucional. Sin embargo, aún persisten retos como la escasez de recursos financieros, la resistencia al cambio y la necesidad de fortalecer la capacitación del personal. En el ámbito municipal, aunque existen normativas y sistemas administrativos interconectados que facilitan la aplicación de esta estrategia, factores procedimentales y actitudinales de los servidores públicos obstaculizan su efectividad (Lozano & Delgado, 2025).

Por otro lado, las tecnologías digitales juegan un rol esencial en la modernización del sector público. Mego et al. (2024) destacan que las TIC no solo facilitan la transformación, sino que también proporcionan plataformas clave para la participación activa de distintos actores sociales en diversos procesos. De manera complementaria, Mendoza et al. (2021) subrayan que el gobierno electrónico promueve relaciones fluidas entre el Estado, los ciudadanos y los sectores productivo y de servicios, contribuyendo a superar barreras como la corrupción y la falta de comunicación, además de fomentar alianzas estratégicas. Asimismo, enfatizan el desarrollo del gobierno abierto, que busca ofrecer servicios alineados con las necesidades del talento humano estatal, desde su reclutamiento hasta su desvinculación, asegurando la optimización de sus competencias en servicios digitales como la web 2.0.

En relación con el gobierno abierto, este modelo propone un diálogo transparente y constante entre la ciudadanía y el aparato estatal (Medina & Rodríguez, 2022). Este enfoque protege al Estado frente a posibles ineficiencias al fomentar políticas públicas que responden a problemas sociales mediante mecanismos de rendición de cuentas y participación activa. No obstante, es crucial fortalecer el diálogo intergubernamental en temas como seguridad, justicia social, economía, competitividad e internacionalización, con el fin de generar beneficios sostenibles para la sociedad.

Por su parte, la gobernanza descentralizada ha sido impulsada considerablemente por el avance de las tecnologías digitales. Jonathan et al. (2024) argumentan que la digitalización no solo ha facilitado la implementación técnica de la descentralización, sino que ha promovido una transformación estructural en el sistema de gobernanza. Esto ha fomentado una participación ciudadana más activa en la toma de decisiones públicas, incrementando la transparencia y la rendición de cuentas, y facilitando la prestación de servicios públicos más accesibles, sin barreras geográficas.

En el ámbito tecnológico, la adopción del *blockchain* en la administración pública emerge como una solución eficaz para mejorar la transparencia y la eficiencia en los procesos administrativos. Según Svetlana et al. (2022), esta tecnología resulta especialmente útil en procedimientos de contratación pública, ayudando a reducir la corrupción, aumentar la confianza en las transacciones y disminuir costos relacionados con el almacenamiento y transporte de documentos. No obstante, su implementación demanda inversiones significativas en infraestructura digital, software especializado y medidas robustas de ciberseguridad.

Finalmente, Tan et al. (2022) abordan la aplicación del *blockchain* en el sector público, señalando que uno de los principales desafíos radica en definir cómo gobernar y administrar esta tecnología. Para ello, proponen una guía que orienta la toma de decisiones clave para su uso efectivo en el ámbito público. Esta guía clasifica las decisiones en nueve tipos, abarcando aspectos como la construcción tecnológica, los procesos de toma de decisiones, los incentivos a los participantes y los mecanismos de rendición de cuentas, y organiza estas pautas en niveles micro, meso y macro (véase Tabla 3).

Tabla 3
Consideraciones en blockchain

	Tipo	Importancia
Micro	Arquitectura de infraestructura	Afecta la seguridad, el control y los costos.
	Arquitectura de aplicaciones	Asegura que el sistema funcione bien para los ciudadanos y empleados públicos.
	Interoperabilidad	Evita el aislamiento de datos y mejora la eficiencia del Estado.
Meso	Mecanismo de toma de decisiones	Define el grado de participación y transparencia en las decisiones.
	Mecanismo de incentivos	Motiva a los usuarios a actuar correctamente y mantener el sistema activo.
	Mecanismo de consenso	Determina la seguridad, rapidez y sostenibilidad del sistema.
Macro	Organización de la gobernanza	Asegura claridad y orden en la gestión del sistema.
	Rendición de cuentas de la gobernanza	Fortalece la transparencia y la confianza ciudadana.
	Control de la gobernanza	Mantiene el buen funcionamiento del sistema y la justicia.

De igual manera, las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial (IA) y el Internet de las cosas (IoT), están transformando profundamente los servicios públicos. Según Al-Besher & Kumar (2022), estas herramientas permiten automatizar procesos, detectar amenazas como ciberataques, apoyar la toma de decisiones basada en datos y mejorar servicios en áreas como la salud digital, el control del tráfico y la vigilancia ambiental. No obstante, para que estas tecnologías sean realmente efectivas, es imprescindible que los gobiernos adopten modelos de referencia que orienten el diseño, desarrollo e implementación de estos sistemas de manera estructurada, integrándolos adecuadamente con las plataformas tecnológicas existentes.

En esta línea, Goicochea et al. (2024) señalan que la implementación de la inteligencia artificial enfrenta importantes barreras, principalmente relacionadas con aspectos éticos, la seguridad digital y, especialmente, el bajo nivel de comprensión ciudadana sobre esta tecnología. Estas limitaciones pueden generar resistencia al cambio, inconsistencias y desconfianza, lo que hace necesario implementar políticas de educación digital, regulación y gobernanza tecnológica que acompañen el despliegue de la IA en el sector público. Por ello, se recomienda ofrecer capacitaciones tanto a los funcionarios públicos que brindan los servicios como a los ciudadanos que los utilizan.

Por otro lado, la inteligencia emocional (IE), aunque no es una herramienta tecnológica como la IA o el gobierno electrónico, representa un recurso humano y organizacional fundamental para modernizar la gestión pública. Wong-Pretell et al. (2025) destacan que la IE influye positivamente en los líderes y funcionarios públicos, ayudándoles a gestionar sus propias emociones y las de los demás, lo que favorece una comunicación más efectiva y una mejor toma de decisiones. Asimismo, contribuye al bienestar laboral, ya que al manejar el estrés y fortalecer las relaciones interpersonales, se propicia un ambiente de trabajo más saludable y colaborativo.

En el contexto latinoamericano, la gestión pública requiere avances inclusivos y empáticos (Wong-Pretell et al., 2025). La inteligencia emocional se percibe como una herramienta colectiva que no solo mejora el liderazgo y fortalece el clima laboral, sino que también eleva la eficiencia y calidad de los servicios públicos al construir desde sus bases relaciones laborales positivas.

Además, más allá de las tecnologías, la ética se consolida como un componente esencial en el proceso de modernización estatal. Delgado-Arenas et al. (2025) resaltan que una gestión pública ética contribuye a fortalecer la legitimidad institucional y a elevar la calidad del servicio, promoviendo actuaciones basadas en la equidad, la calidez y la responsabilidad. En síntesis, estas herramientas se agrupan en ejes temáticos que abarcan dimensiones estructurales, tecnológicas y humanas, evidenciando que la modernización de la administración pública es un proceso complejo que requiere un enfoque integral y multidimensional.

Conclusiones

Las conclusiones derivadas de esta revisión sistemática permiten identificar un conjunto diverso de herramientas y enfoques que están siendo aplicados para modernizar la gestión pública, así como reconocer las

condiciones y factores que condicionan su eficacia. Entre las herramientas más destacadas se encuentran la gestión por procesos y la gestión por resultados, junto con la adopción del gobierno electrónico y otras tecnologías relacionadas. La era digital, impulsada por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), ha posibilitado una reconfiguración profunda en la manera en que el Estado interactúa con la ciudadanía, donde el *blockchain* emerge como una tecnología disruptiva con gran potencial.

Asimismo, el gobierno abierto y el gobierno descentralizado constituyen alternativas viables que contribuyen a la modernización administrativa. Por otra parte, se evidencian enfoques humanos y organizacionales relevantes, como la inteligencia emocional y la ética pública, que desempeñan un papel decisivo en la mejora de la administración pública.

En términos generales, los estudios analizados coinciden en que la modernización no puede depender exclusivamente de la tecnología o de reformas estructurales aisladas. En cambio, es necesario articular procesos eficientes, una cultura organizacional transformadora, talento humano capacitado y tecnologías adaptadas a las realidades sociales. La integración coherente de estos elementos resulta imprescindible para construir una administración pública moderna, inclusiva y comprometida con la satisfacción y bienestar de la ciudadanía.

Referencias

- Alarcón, N., Alarcón, O., Alarcón, J., & Alarcón, S. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *PODIUM*, (44), 103-118. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.7>
- Al-Besher, A., & Kumar, K. (2022). Use of artificial intelligence to enhance e-government services. *Measurement: Sensors*, 24, Article 100484. <https://doi.org/10.1016/j.measen.2022.100484>
- Barragán, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & Comunes*, 1(14), 113-131. https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244
- Blas, F., Uribe-Hernández, Y., Cacho, A., & Valqui, J. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(5), 290-301. <https://www.redalyc.org/journal/280/28071845024/html/>
- Cañari, C., & Hanco, P. (2021). Influencia de la gestión por resultados en la efectividad de las políticas de reforma y modernización del Estado. *Polo del Conocimiento*, 6(2), 744-763. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2310/4676>
- Chávez-Rivas, P., & Heredia-Llatas, F. (2024). Modernización de la gestión pública en los diferentes niveles de gobierno, una revisión literaria. *Revista Nacional de Administración*, 15(1). <https://doi.org/10.22458/rna.v14i2.3978>
- Delgado-Arenas, R., Farfán-Pimentel, J., Huayta-Franco, Y., Crispín, R., & Flores, E. (2025). Ética y gestión pública en el marco de la modernización del Estado. *Impulso, Revista de Administración*, 5(9), 28-38. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.67>
- Espino, V., Medina, C., Montoya, R., Quijano, F., & Jara, C. (2024). Modernización de la gestión pública en el Perú a partir de las experiencias del COVID-19. *Prohominum*, 6(2), 77-93. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0236>
- Flores, S., & Núñez, L. (2021). Gestión por procesos en el marco de la modernización de la gestión pública en el Perú. *Alpha Centauri*, 2(3), 140-164. <https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.54>
- Goicochea, D., Manrique, M., Ogoji, J., & Palumbo, G. (2024). Nuevas tecnologías y modernización de la gestión pública: perspectivas futuras. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(107), 1366-1381. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.25>
- Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral. (2008). *Gestión pública*. Asociación Civil Transparencia. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/9506FA981DDF086405257C2B0056BEF1/\\$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/9506FA981DDF086405257C2B0056BEF1/$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)
- Jonathan, G., Perjons, E., & Rusu, L. (2024). Digital transformation-driven decentralisation of public governance. *Procedia Computer Science*, 239, 1220-1229. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.290>
- Kahale, L., Elkhoury, R., Mikati, I., Pardo-Hernández, H., Khamis, A., Schünemann, H., Haddaway, N., & Akl, E. (2021). Tailored PRISMA 2020 flow diagrams for living systematic reviews: a methodological survey and a proposal. *F1000Research*, 10, Article 192. <https://doi.org/10.12688/f1000research.51723.3>
- Lozano, M., & Delgado, J. (2025). Gestión por resultados en modernización de la gestión pública municipal. *Visión de Futuro*, 29(1). <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2024.29.01.004.es>
- Medina, M., & Rodríguez, R. (2022). El gobierno abierto como opción de política pública para el desarrollo en los gobiernos locales en México. *South Florida Journal of Development*, 3(1), 644-658. <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n1-047>

- Mego, M., Vela, L., Dávila, J., & Mendoza, R. (2024). Digital modernization and public management: A bibliometric review. *Data and Metadata*, 3, Article 323. <https://doi.org/10.56294/dm2024323>
- Mendoza, J., Cobo, E., & Boza, J. (2021). La gestión pública y el gobierno abierto como herramienta de comunicación. *Universidad y Sociedad*, 13(S2), 583-590. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2359>
- Novoa, D., & Valverde, C. (2024). Una revisión teórica sobre la modernización de la gestión pública en el Estado peruano. *Ciencia Latina*, 8(4), 2284-2300. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/12469/18046>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2020). *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020*. OECD. <https://doi.org/10.1787/1256b68d-es>
- Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., Shamseer, L., Tetzlaff, J., Akl, E., Brennan, S., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J., Hróbjartsson, A., Lalu, M., Li, T., Loder, E., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *Systematic Reviews*, 10(89). <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>
- Rengifo, A., De Piérola, V., Cueva, N., & Ludeña, G. (2024). Política de modernización de la gestión pública del Estado peruano. *Aula Virtual*, 5(12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.12599512>
- Rodríguez, V. (2022). Efectividad de la gestión por resultados en el marco de la reforma y modernización del Estado. *Ciencia Latina*, 6(5), 2061-2078. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3230
- Sánchez, R., Saucedo, M., Becerra, E., & Puican, V. (2023). Management by results in public works and its relation to the quality of life of the population of the department of Amazonas. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(2). <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i2.645>
- Soledispa-Rodríguez, X., Zea-Barahona, C., & Santistevan-Villacreses, F. (2020). La nueva gestión pública: retos y oportunidades. *Polo del Conocimiento*, 5(9), 371-381. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1695>
- Svetlana, D., Svetlana, Z., & Yuliya, K. (2022). Blockchain in public supply chain management: advantages and risks. *Transportation Research Procedia*, 63, 2172-2178. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.06.244>
- Tan, E., Mahula, S., & Cromptvoets, J. (2022). Blockchain governance in the public sector: A conceptual framework for public management. *Government Information Quarterly*, 39(1), Article 101625. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101625>
- Tobar, L., & Dávila, L. (2018). Perspectivas teóricas de la administración pública. *Economía y Negocios*, 9(1). <https://www.redalyc.org/pdf/6955/695576687001.pdf>
- Wong-Pretell, L., Becerra-Saguma, L., Pérez-Torres, J., & Acosta-Dávila, Á. (2025). La inteligencia emocional y su influencia para mejorar la gestión pública en Latinoamérica: revisión sistemática. *Gestio et Productio*, 7(12), 241-256. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i12.214>

CONTRIBUCIÓN DE LA AUTORÍA:

1. Conceptualización: Ana Silvia Cori Morón, Pedro José Vértiz Querevalú y Otoniel Jara Córdova.
2. Curación de datos: Rocío Claribel Cornelio Aira y Renato Jesus Rojas Hinostroza.
3. Análisis formal: Pedro José Vértiz Querevalú y Renato Jesus Rojas Hinostroza.
4. Investigación: Ana Silvia Cori Morón, Rocío Claribel Cornelio Aira y Otoniel Jara Córdova.
5. Metodología: Otoniel Jara Córdova, Renato Jesus Rojas Hinostroza y Rocío Claribel Cornelio Aira.
6. Recursos: Ana Silvia Cori Morón.
7. Software: Pedro José Vértiz Querevalú y Otoniel Jara Córdova.
8. Supervisión: Ana Silvia Cori Morón y Pedro José Vértiz Querevalú.
9. Validación: Renato Jesus Rojas Hinostroza y Rocío Claribel Cornelio Aira.
10. Visualización: Ana Silvia Cori Morón.
11. Redacción - borrador original: Ana Silvia Cori Morón, Pedro José Vértiz Querevalú y Otoniel Jara Córdova.
12. Redacción - corrección de pruebas y edición: Ana Silvia Cori Morón, Pedro José Vértiz Querevalú, Otoniel Jara Córdova, Rocío Claribel Cornelio Aira y Renato Jesus Rojas Hinostroza.