

Gestión de recursos públicos y generación de valor público: revisión sistemática (2020-2024)

Public resource management and public value generation: systematic review (2020-2024)

Recibido: 14/09/2025 - Aceptado: 13/12/2025

Vladimir Lennin Guerrero Zárate

<https://orcid.org/0000-0002-8984-6082>

vguerreroz@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Perú

Sandy Sarita Altamirano Cáceres

<https://orcid.org/0009-0000-2878-9195>

saltamiranca11@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Perú

Regis Manuel Guerrero Zárate

<https://orcid.org/0009-0002-5043-4440>

rguerreroz@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Perú

Ricardo Edmundo Ruiz Villavicencio

<https://orcid.org/0000-0002-1353-1463>

ruruizvi@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Perú

Resumen

La gestión de los recursos públicos constituye un componente estratégico para asegurar la efectividad estatal y la generación de valor público. El presente estudio realizó una revisión sistemática de la producción académica publicada entre 2020 y 2024 sobre la gestión de los recursos del Estado y su contribución al valor público. Se aplicó una estrategia de búsqueda estructurada en las bases de datos Web of Science, Scopus, EBSCO y ProQuest, siguiendo las directrices de PRISMA 2020, con criterios de inclusión centrados en la pertinencia temática, la accesibilidad al texto completo y el enfoque explícito en recursos humanos, financieros, tecnológicos o materiales. Tras el proceso de cribado y exclusión, 35 estudios cumplieron los criterios establecidos. Los hallazgos evidencian un predominio del análisis de los recursos humanos (65.5%), seguido de los recursos financieros (25.7%). En contraste, los recursos tecnológicos y materiales reciben menor atención, pese a su papel creciente en la modernización del aparato estatal. Las funciones de dirección y control emergen como las actividades gerenciales más relevantes en la creación de valor público, especialmente en la supervisión del desempeño, la planificación estratégica y la eficiencia en la asignación de recursos. Se concluye que la literatura reciente concibe el valor público como el resultado de una gestión estatal capaz de articular liderazgo, transparencia, eficiencia y uso estratégico de los recursos, con énfasis en el desempeño humano y financiero. Esta evidencia reafirma la necesidad de integrar enfoques innovadores—como la digitalización y la gobernanza colaborativa—para fortalecer las capacidades estatales y maximizar el valor generado para la ciudadanía.

Palabras clave: gestión de recursos públicos, valor público, gobernanza pública.

Abstract

The management of public resources is a strategic component in ensuring state effectiveness and the generation of public value. This study conducted a systematic review of academic publications between 2020 and 2024 on the management of state resources and their contribution to public value. A structured search strategy was applied to the Web of Science, Scopus, EBSCO, and ProQuest databases, following the PRISMA 2020 guidelines, with inclusion criteria focused on thematic relevance, full-text accessibility, and an explicit focus on human, financial, technological, or material resources. After the screening and exclusion process, 35 studies met the established criteria. The findings show a predominance of human resource analysis (65.5%), followed by financial resources

(25.7%). In contrast, technological and material resources receive less attention, despite their growing role in the modernization of the state apparatus. Management and control functions emerge as the most relevant managerial activities in the creation of public value, especially in performance monitoring, strategic planning, and efficiency in resource allocation. It is concluded that recent literature conceives public value as the result of state management capable of articulating leadership, transparency, efficiency, and strategic use of resources, with an emphasis on human and financial performance. This evidence reaffirms the need to integrate innovative approaches—such as digitization and collaborative governance—to strengthen state capacities and maximize the value generated for citizens.

Keywords: public resource management, public value, public governance.

Introducción

La gestión pública tradicional procura el bienestar del colectivo estatal; no obstante, corrientes de reforma como la Nueva Gestión Pública (NGP) proponen su modernización mediante la incorporación de conocimientos y experiencias del sector privado, con el propósito de mejorar la eficiencia y maximizar el valor público (Latanza & Jaja, 2020; Valdés et al., 2023). En este sentido, la nueva gestión pública busca generar mayor valor público a través de la optimización de la gestión de los recursos del Estado, lo que abarca el uso estratégico de recursos, la aplicación de estrategias y la colaboración interinstitucional para mejorar los servicios públicos (Barragán, 2022; Adrianzén et al., 2022). Asimismo, la gestión de los recursos públicos se aplica a todos los niveles de gobierno y constituye un componente estratégico para la calidad y sostenibilidad de la acción estatal.

La problemática en la gestión de los recursos públicos es de carácter transversal. En Europa, cuatro de las quince comunidades autónomas de España presentan niveles de eficiencia media-baja en el uso de estos recursos (Campos et al., 2022). La adecuada gestión de los recursos públicos resulta crucial para maximizar el bienestar social y la equidad, dado que impacta directamente en los beneficios derivados de las políticas gubernamentales. En América Latina, la gestión de los recursos públicos enfrenta diversos desafíos, como la corrupción, la falta de transparencia y planificación, así como la incertidumbre económico-política, entre otros, lo que limita su eficacia (Moya & Torres, 2024; Valdez, 2019). Esta problemática evidencia la necesidad de analizar no solo la disponibilidad de los recursos, sino también la forma en que estos son gestionados para contribuir efectivamente al valor público.

El sector salud demanda una gestión eficiente debido a la complejidad de sus servicios y a su impacto directo en la vida y el bienestar de las personas (Soler et al., 2022; Beresford, 2019). Por ello, la gestión de los recursos públicos debe ser flexible y priorizar la salud pública y el bienestar social, al constituirse como fuentes de valor público (Virtanen & Jalonen, 2023; Mesías et al., 2020). De lo contrario, un deterioro en el bienestar y la salud colectiva podría repercutir negativamente en la economía, la sociedad, el ambiente y la estabilidad política (Mohsin et al., 2023; Negrín & Ortún, 2024), afectando en última instancia el valor público y debilitando la capacidad estatal para responder a las necesidades ciudadanas emergentes.

El estado del arte sobre la gestión de los recursos del Estado revela que se trata de un área crítica de la administración pública. La Teoría de la Administración Pública prioriza la eficiencia, desplazando el modelo burocrático tradicional por enfoques científicos y flexibles, como la Nueva Gestión Pública (Mancheno et al., 2019; Arias, 2019). Otros enfoques, como la Teoría de la Gobernanza y la Teoría del Valor Público, enfatizan la colaboración público-privada y el enfoque en resultados, ofreciendo nuevas perspectivas para la gestión de los recursos públicos; sin embargo, su análisis debe incorporar tendencias emergentes como el gobierno electrónico y la participación ciudadana, entre otras (Zelicovich, 2022; Chilet, 2019). Estas corrientes coinciden en que la gestión de los recursos no puede analizarse de manera aislada, sino en relación con mecanismos contemporáneos de generación de valor público.

La gestión de los recursos públicos como fuente de valor público constituye un campo en constante evolución, impulsado por avances teóricos y metodológicos, así como por prácticas innovadoras como el gobierno electrónico (Madan & Ashock, 2023), que vienen transformando la administración pública. No obstante, persisten desafíos que evidencian la necesidad de una gestión eficiente, transparente y participativa. Para continuar con la línea investigativa sobre la reforma y modernización del Estado, resulta fundamental analizar la literatura que explora la gestión de los recursos públicos como generadora de valor público (Blas et al., 2022; Muñoz, 2022; Arias et al., 2019). Según Guzmán (2021), el análisis de la gestión de los recursos públicos se inscribe en el paradigma de la nueva gestión pública, el cual, de acuerdo con Solesdipa et al. (2020), busca la modernización del Estado, la mejora del desarrollo institucional y el fortalecimiento de la administración pública. Sin embargo, la literatura aún presenta dispersión conceptual respecto al análisis articulado de los distintos tipos de recursos —

humanos, financieros, tecnológicos y materiales— y su contribución conjunta al valor público, lo que evidencia un vacío de síntesis sistemática.

Con base en lo expuesto, se formuló la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la evaluación de la producción académica sobre la gestión de los recursos del Estado como fuente de valor público? A partir de esta problemática, se establece como objetivo del estudio evaluar la producción académica reciente sobre la gestión de los recursos del Estado como fuente de valor público, mediante una revisión sistemática correspondiente al periodo 2020–2024.

Metodología

El presente estudio es de tipo revisión sistemática y realizó una síntesis cualitativa de la producción académica sobre la gestión de los recursos públicos como fuente de valor público. La revisión se desarrolló siguiendo los lineamientos generales de la Declaración PRISMA 2020, con el propósito de garantizar la transparencia, el rigor metodológico y la trazabilidad del proceso de selección de los estudios analizados. La búsqueda de publicaciones académicas se efectuó en bases de datos de acceso libre y por suscripción, tales como Web of Science (WOS), Scopus, EBSCO y ProQuest.

Se establecieron como palabras clave los términos “gestión”, “administración”, “uso”, “manejo”, “dirección”, “recursos del Estado”, “recursos públicos” y “valor público”, los cuales se emplearon de forma individual o combinada mediante operadores booleanos AND y/o OR en los campos de búsqueda de las bases de datos seleccionadas. Las estrategias de búsqueda se aplicaron de manera sistemática en los títulos, resúmenes y palabras clave de los documentos, complementándose con filtros por idioma, periodo de publicación y tipo de documento.

Las publicaciones recuperadas fueron exportadas y organizadas en una base de datos elaborada en Microsoft Excel, donde se procedió a la identificación y eliminación de registros duplicados, así como a una revisión preliminar por título y resumen para verificar el cumplimiento de los criterios de selección. Posteriormente, se realizó una revisión a texto completo con la finalidad de evaluar la pertinencia temática, metodológica y conceptual de cada estudio, quedando finalmente incluidas 35 publicaciones científicas en la síntesis cualitativa, proceso que se representa en el diagrama de flujo PRISMA.

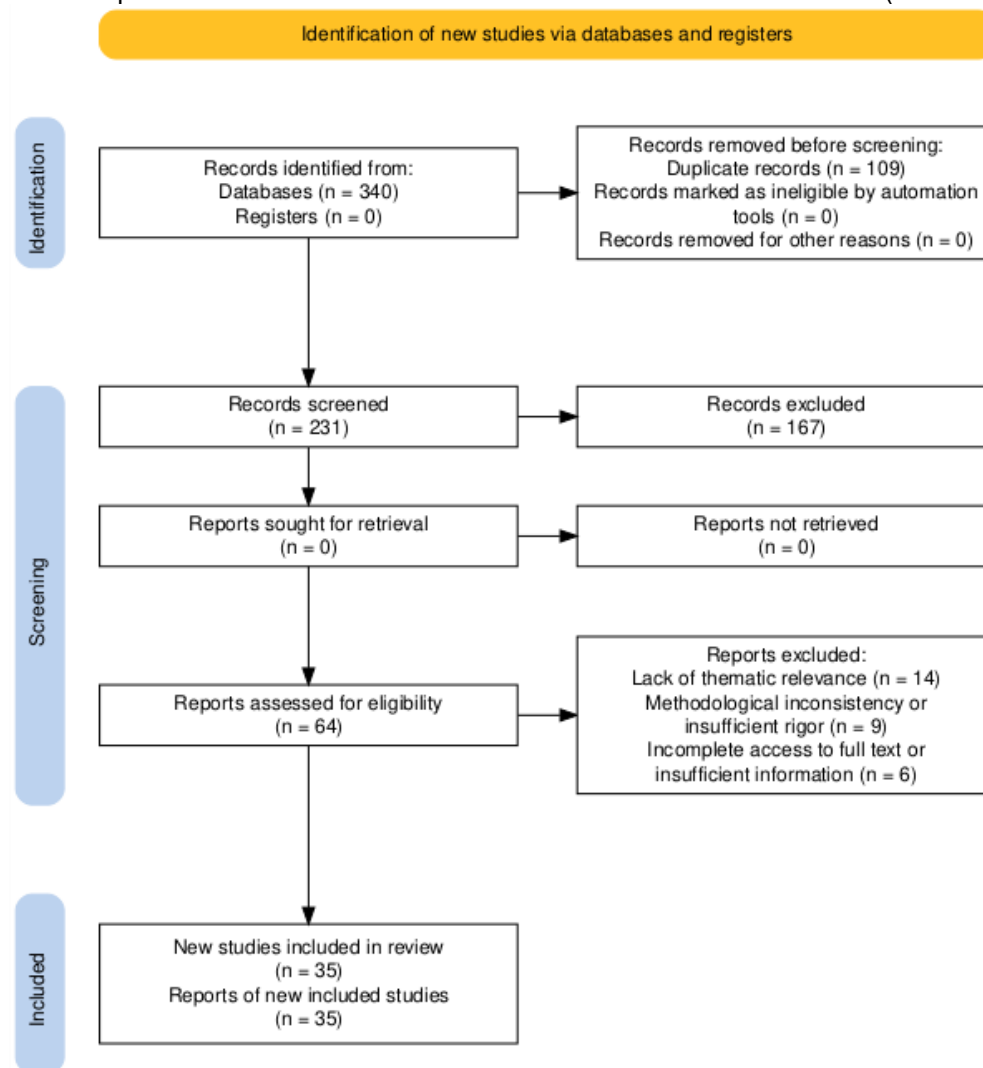
En cada uno de los artículos seleccionados se analizó el tipo de recurso público abordado, considerando recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales. Asimismo, con base en la Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol, se examinó la perspectiva desde la cual se gestiona el recurso público y se genera valor público, a partir de las funciones de planificación, organización, dirección y control (Vásquez & Castellanos, 2023; Cabana et al., 2020). El proceso de codificación y categorización de los estudios se realizó mediante una lectura analítica comparativa, lo que permitió la clasificación temática de los artículos según el tipo de recurso y la función administrativa predominante.

Resultados

La síntesis cualitativa de la literatura académica se realizó sobre la base de 35 publicaciones científicas que abordan la gestión de recursos públicos como fuente de valor público (gráfico 1), tras un proceso de depuración progresiva que consideró la exclusión de 167 estudios por no cumplir con los criterios de selección y de 29 artículos durante la revisión a texto completo por falta de pertinencia temática, conforme al protocolo metodológico establecido.

Gráfico 1

Diagrama de flujo PRISMA para la selección de estudios incluidos en la revisión sistemática (2020–2024)

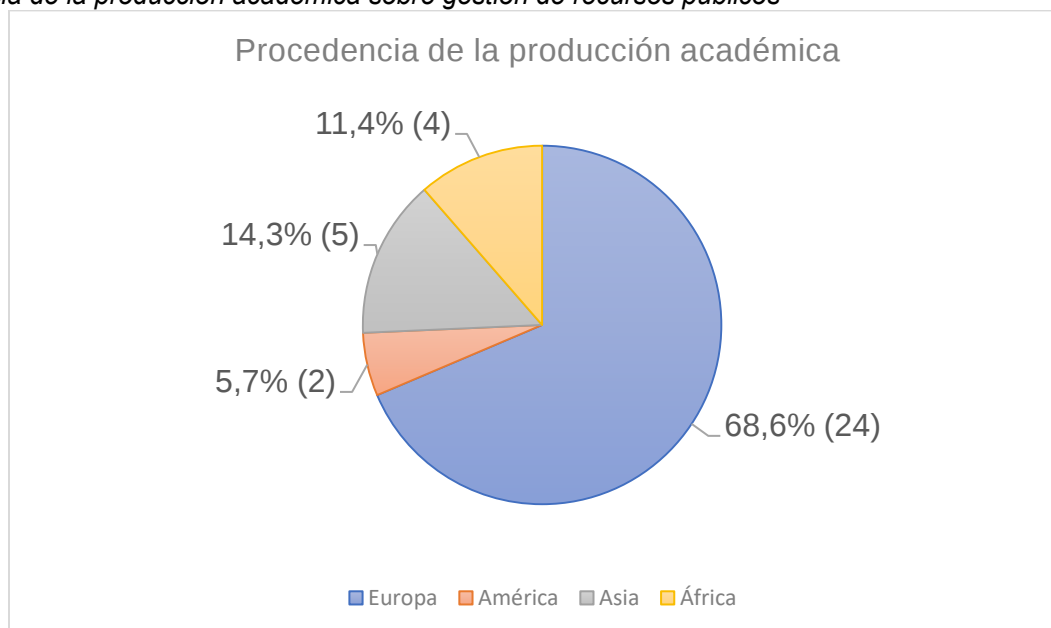


Nota: El diagrama sigue las directrices PRISMA 2020 y las recomendaciones metodológicas para revisiones sistemáticas planteadas por Haddaway et al. (2022).

Las publicaciones académicas sobre el tema procedieron mayoritariamente de Europa (68.6%), destacando países como el Reino Unido (5), Rusia (3) y España (3). En segundo lugar, la producción científica provino de Asia (14.3%), con predominio de China (3). En menor proporción, las investigaciones analizadas procedieron de África (11.4%) y América (5.7%), correspondiendo esta última región a una publicación de Brasil y otra de Estados Unidos (gráfico 2 y tabla 1). Estos resultados evidencian una mayor concentración investigativa en contextos europeos y una menor visibilidad de estudios provenientes de América Latina.

Gráfico 2

Procedencia de la producción académica sobre gestión de recursos públicos



Nota. La figura presenta la distribución porcentual de la procedencia geográfica de las publicaciones analizadas en la revisión sistemática.

Las publicaciones académicas sobre gestión de recursos públicos procedieron de revistas indexadas, al menos, en una base de datos como Web of Science (WOS), Scopus, EBSCO y/o ProQuest. Del total analizado, el 51.4% (25) correspondió a artículos publicados en revistas del cuartil Q1, lo que evidencia la relevancia del tema y su visibilidad en revistas académicas de alto impacto. Seguidamente, el 14.2% (5) de las publicaciones se ubicó en revistas del cuartil Q2 y otro 14.2% (5) en revistas del cuartil Q3, lo que refuerza la importancia de la gestión de recursos públicos en medios de difusión académica de impacto medio-alto. Cabe precisar que ninguna de las publicaciones analizadas procedió de revistas Q4 y que solo el 20.0% (7) no contó con cuartil asignado (tabla 1), lo que sugiere una adecuada calidad editorial del corpus analizado.

Tabla 1. Publicaciones académicas sobre gestión de recursos públicos 2020-2024.

Nº	Autor	Metodología	Revista	Cuartil	País	Indización
1	Campos et al. (2022)	Estudio empírico – análisis de eficiencia	<i>Journal of Regional Research</i>	Q2	España	Scopus, ProQuest,
2	Amoako et al. (2023)	Estudio empírico cuantitativo	<i>South African Journal of Business Management</i>	Q3	Sudáfrica	WOS, Scopus
3	Sánchez et al. (2023)	Estudio correlacional aplicado	<i>Journal of Law and Sustainable Development</i>	Q2	España	Scopus
4	Boselie et al. (2021)	Revisión teórica / estado del arte	<i>Public Management Review</i>	Q1	Reino Unido	Scopus
5	Noja et al. (2021)	Estudio cuantitativo – modelos econométricos	<i>Resources</i>	Q1	Suiza	Scopus
6	Michelena et al. (2022)	Estudio bibliométrico	<i>Revista de Gestao e Secretariado-GESEC</i>	NA	Brasil	WOS
7	Li y Liu (2021)	Estudio computacional / modelamiento	<i>Scientific Programming</i>	NA	China	WOS
8	Wang et al. (2024)	Estudio teórico–modelos estratégicos	<i>Journal of the Royal Society B: Biological Sciences</i>	Q1	China	Scopus

9	Vasyunina et al. (2023)	Estudio teórico–análisis conceptual	<i>Emerging Sciences Journal</i>	Q1	Rusia	Scopus
10	Felicio et al. (2021)	Estudio empírico cuantitativo	<i>Journal of Business Research</i>	Q1	Portugal	Scopus
11	Yilmaz (2022)	Revisión teórica aplicada	<i>Public Administration</i>	Q1	Turquía	Scopus
12	Innocent et al. (2024)	Estudio empírico en universidades	<i>Global Journal of Human Resource Management</i>	NA	Nigeria	EBSCO, ProQuest
13	Al-Qudah et al. (2020)	Estudio correlacional cuantitativo	<i>Problems and Perspectives in Management</i>	Q2	Ucrania	Scopus
14	Wolowiec y Bogacki (2021)	Análisis descriptivo / caso	<i>International Journal of New Economics and Social Sciences</i>	NA	Polonia	EBSCO
15	Haricharan (2023)	Estudio conceptual–gerencial	<i>South African Journal of Business Management</i>	Q3	Sudáfrica	WOS, Scopus
16	Hameed et al. (2021)	Estudio empírico cuantitativo	<i>Public Personnel Management</i>	Q1	Estados Unidos	EBSCO, ProQuest, Scopus
17	Mahmoud y Othman (2023)	Estudio de caso	<i>Management and Labour Studies</i>	Q3	Jordania	WOS, Scopus
18	Thanh (2022)	Estudio cuantitativo / impacto socioeconómico	<i>Environmental Science and Pollution Research</i>	Q1	Alemania	WOS, Scopus
19	Kvashina et al. (2021)	Estudio descriptivo sobre digitalización	<i>SHS Web of Conferences</i>	NA	Rusia	EBSCO, WOS, ProQuest
20	Shuyu (2023)	Análisis teórico aplicado	<i>SHS Web of Conferences</i>	NA	Rusia	EBSCO, WOS, ProQuest
21	Hoti et al. (2021)	Estudio empírico–TI en sector público	<i>European Journal of Sustainable Development</i>	NA	Serbia	EBSCO
22	Scupola et al. (2022)	Estudio de caso cualitativo	<i>Government Information Quartely</i>	Q1	Dinamarca	WOS, Scopus
23	Madan y Ashok (2023)	Revisión sistemática	<i>Government Information Quartely</i>	Q1	Reino Unido	WOS, Scopus
24	Schnell y Gerard (2022)	Revisión teórica crítica	<i>Review of Public Personnel Adiministration</i>	Q1	Italia	Scopus, EBSCO, ProQuest
25	Lucifora y Prenestini (2023)	Estudio comparativo público–privado	<i>PLOS ONE</i>	Q1	Italia	WOS, Scopus
26	Mahdavi et al. (2023)	Estudio empírico aplicado	<i>Heliyon</i>	Q1	Irán	Scopus
27	Feng et al. (2023)	Método Delphi modificado	<i>BMJ OPEN</i>	Q1	China	WOS, Scopus
28	Petros et al. (2022)	Estudio empírico–gestión hospitalaria	<i>Frontiers in Public Health</i>	Q1	Etiopía	Scopus
29	Vrabková y Vankova (2021)	Estudio cuantitativo–eficiencia	<i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i>	Q2	República Checa	Scopus
30	Hampel y Hajduova (2023)	Estudio descriptivo aplicado	<i>Risk Management and Healthcare Policy</i>	Q2	Polonia	WOS, Scopus
31	Negrín y Ortun (2024)	Artículo de consenso / revisión sectorial	<i>Gaceta Sanitaria</i>	Q3	España	Scopus

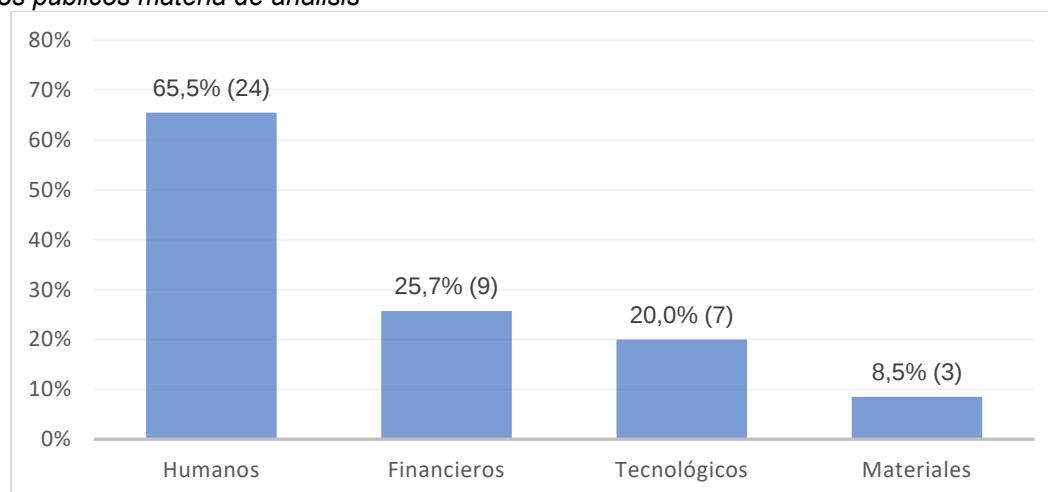
32	Quin et al. (2023)	Estudio bibliométrico	<i>Human Resources for Health</i>	Q1	Reino Unido	Scopus, EBSCO
33	Fattahi et al. (2023)	Modelos de planificación / investigación aplicada	<i>European Journal of Operational Research</i>	Q1	Holanda	Scopus, EBSCO
34	Nyawira et al. (2022)	Estudio empírico– eficiencia en salud	<i>BMC Health Services Research</i>	Q1	Reino Unido	Scopus, EBSCO, ProQuest
35	Demo et al. (2024)	Estudio cuantitativo / modelamiento de medición	<i>RAUSP Management Journal</i>	Q3	Reino Unido	Scopus, EBSCO

Nota. La tabla sintetiza las 35 publicaciones incluidas en la revisión sistemática, detallando autoría, revista, cuartil, país de procedencia e índices de indización correspondientes al periodo 2020–2024.

El análisis de la gestión de recursos públicos revela un enfoque predominante en el capital humano, con un 65.5% de las publicaciones dedicadas al estudio de los trabajadores del sector público y de otras instancias gubernamentales. En segundo lugar, el 25.7% de la producción académica se centra en la gestión de recursos financieros públicos, es decir, en la forma en que el Estado administra los fondos y activos económicos para cumplir sus objetivos institucionales (gráfico 3). Estos resultados muestran una marcada orientación de la investigación hacia los componentes humanos y financieros como ejes centrales de la gestión pública contemporánea.

Gráfico 3

Tipo de recursos públicos materia de análisis



Nota. La figura presenta la distribución proporcional de los tipos de recursos analizados en las publicaciones seleccionadas, permitiendo visualizar el énfasis temático predominante en la literatura reciente.

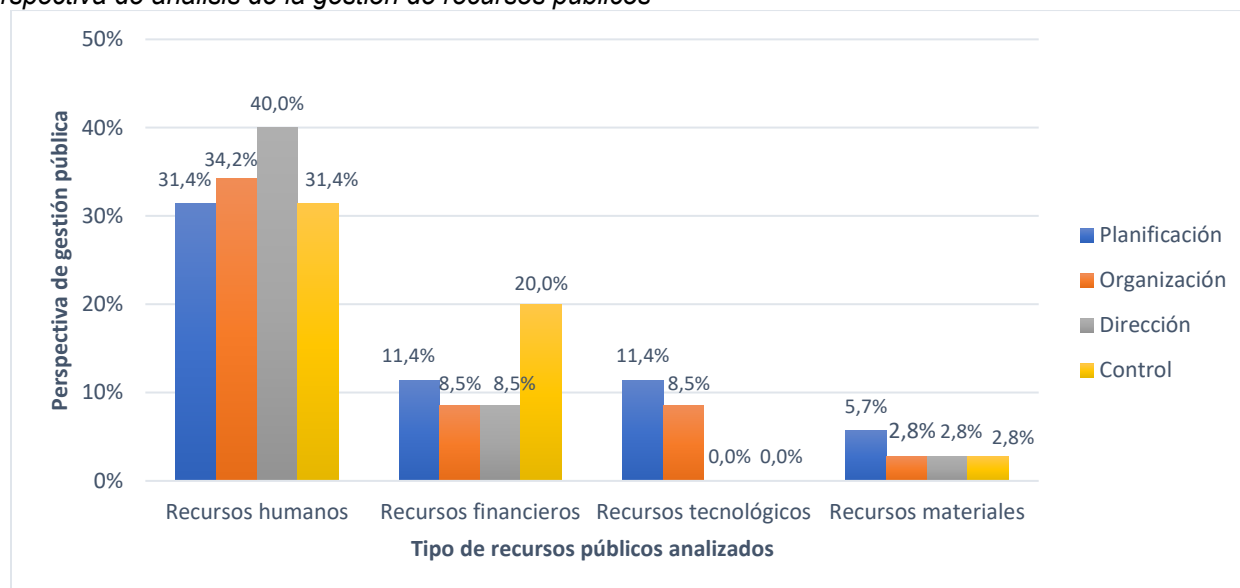
Los recursos tecnológicos (20.0%) son abordados con regularidad en la producción académica, incluyendo el análisis de sistemas de información y plataformas digitales, los cuales resultan fundamentales para mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones gubernamentales. En contraste, la gestión de recursos públicos de tipo material (8.5%) es la menos estudiada en las investigaciones revisadas; esta categoría incluye infraestructura, equipos de mantenimiento y suministros (gráfico 3), lo que evidencia un vacío investigativo en relación con los soportes físicos de la gestión estatal.

Desde el enfoque de la teoría clásica de la administración de Henry Fayol, el 40.0% (14) de las publicaciones que abordan la gestión de recursos públicos humanos se enfocan en la función de dirección como herramienta para optimizar el desempeño y el compromiso del personal. Asimismo, el 34.2% (12) de los estudios se centran en la organización de las entidades públicas, analizando la manera en que se estructuran, coordinan y administran los recursos humanos para alcanzar los objetivos institucionales de forma eficiente. Por su parte, el 31.4% (11) de los artículos sobre gestión de recursos públicos humanos se enfocan en la planificación y el

control, abordando el diseño, ajuste, supervisión y evaluación de estrategias orientadas a alinear al personal con las políticas públicas. Estas funciones administrativas, de manera articulada, buscan optimizar el aparato estatal y fortalecer la generación de valor público (gráfico 4).

Gráfico 4

Perspectiva de análisis de la gestión de recursos públicos



Nota. La figura muestra la distribución comparativa de las perspectivas de gestión aplicadas al estudio de los distintos tipos de recursos públicos, evidenciando patrones diferenciados en el enfoque analítico predominante.

En el 20.0% (7) de las publicaciones académicas, la gestión de recursos financieros es abordada desde una perspectiva de control, centrándose en la supervisión, regulación y ajuste de las actividades relacionadas con la administración de los recursos financieros de las entidades públicas, con el fin de asegurar su uso eficiente y eficaz. En cuanto a la gestión de recursos tecnológicos, el 11.4% (4) de las publicaciones analizadas aborda este tipo de recurso desde una perspectiva de planificación, orientada al diseño y desarrollo de planes y estrategias que permitan alinear el uso de la tecnología con los objetivos organizacionales. De manera similar, la planificación constituye la función administrativa predominante en el 5.7% (2) de los artículos que tratan la gestión de recursos materiales del Estado, centrados en la proyección, preparación y organización a largo plazo de los recursos físicos —bienes, equipos e infraestructura— para apoyar el funcionamiento y los objetivos estratégicos de las entidades públicas (gráfico 4). Estos hallazgos confirman que la planificación es una función clave en la gestión de recursos estructurales y tecnológicos para la generación de valor público.

Discusión

Los estudios analizados evidencian que la gestión de recursos públicos continúa fuertemente influenciada por estructuras jerárquicas y procedimientos formales, tal como señalan Li y Liu (2021), Inga y Arosquipa (2019) y Lucifora y Prenestini (2023). No obstante, la literatura muestra una transición progresiva hacia enfoques más flexibles propios de la Nueva Gestión Pública, destacada por Yilmaz (2022), Mahmoud y Othman (2023), Schnell y Gerard (2022) y Shuyu (2023), quienes coinciden en que las reformas orientadas a la eficiencia, el liderazgo y la coordinación contribuyen al fortalecimiento de la creación de valor público. En conjunto, estos autores sostienen que la modernización administrativa debe ir acompañada de prácticas de asignación racional de recursos, dirección estratégica y supervisión efectiva, a fin de evitar brechas de desempeño entre las entidades estatales.

En el ámbito financiero, los resultados muestran un consenso respecto a su relevancia estructural para garantizar la sostenibilidad de los servicios públicos. Sánchez et al. (2023), Felicio et al. (2021), López (2021), Noja et al. (2021) y Tirard (2020) coinciden en señalar que la ejecución presupuestal, la transparencia y los mecanismos de control constituyen elementos determinantes para una gestión eficiente, especialmente en contextos de presión fiscal y escenarios de crisis. Durante la pandemia, estudios como los de Fattahi et al. (2023) y Mahdavi et al. (2023) evidenciaron que la capacidad de respuesta del Estado depende en gran medida de la

articulación entre la gestión financiera, la planificación estratégica y la toma de decisiones basada en evidencia. En conjunto, estos hallazgos confirman que una gobernanza fiscal responsable actúa como un mecanismo directo para fomentar la confianza ciudadana y la generación de valor público.

Respecto a los recursos tecnológicos, la evidencia disponible, aunque menos abundante, resalta su alto potencial transformador. Investigaciones como las de Amoako et al. (2023), Espinoza (2022), Hoti et al. (2021), Scupola et al. (2022), Kvashina et al. (2021) y Thanh (2022) coinciden en que la digitalización contribuye a la reducción de ineficiencias, la mejora de la trazabilidad administrativa y la ampliación de la interacción entre las instituciones públicas y la ciudadanía. Estos estudios señalan que la adopción del gobierno digital, la automatización de procesos y el uso de plataformas colaborativas constituyen componentes estructurales para incrementar el valor público, especialmente en países en vías de desarrollo, donde persisten limitaciones operativas en la gestión estatal.

Finalmente, los recursos humanos y materiales emergen como dimensiones críticas de la gestión pública. En relación con los recursos humanos, los trabajos de Demo et al. (2024), Quin et al. (2023), Hampel y Hajduova (2023), Hameed et al. (2021), Haricharan (2023), Vrabková y Vankova (2021), Al-Qudah et al. (2020), Michelena et al. (2022), Innocent et al. (2024), Wolowiec y Bogacki (2021) y Feng et al. (2023) evidencian la necesidad de fortalecer las funciones de planificación, organización y dirección del personal estatal, considerando factores como el bienestar laboral, la motivación, las competencias directivas y el entorno institucional. En cuanto a los recursos materiales, estudios como los de Fattahi et al. (2023) y Wang et al. (2024) destacan que su distribución estratégica, el cumplimiento normativo y una adecuada planificación operativa contribuyen de manera directa al funcionamiento del aparato estatal y a la generación de valor público sostenible.

Conclusiones

La gestión de los recursos públicos se centra principalmente en los recursos humanos y financieros que el Estado utiliza para alcanzar los objetivos gubernamentales; en estos, la generación de valor público se logra, en mayor medida, mediante las funciones de dirección y control. Aunque los recursos tecnológicos y materiales reciben menor atención en la producción académica, en su gestión predomina la planificación como mecanismo clave para la creación de valor público.

Referencias

- Adrianzén, R., Carranza, B., Barrantes, J., & Bravo, K. (2022). La nueva gestión pública: La respuesta para un Estado eficiente y eficaz. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 1–11. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3724/5617>
- Al-Qudah, S., Obeidat, A., Santa, S., & Abuswillem, M. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 219–230. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.19](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.19)
- Amoako, R., Jiang, Y., Adu, S., Frempong, M., & Tetteh, S. (2023). Factors influencing electronic human resource management implementation in public organisations in an emerging economy: An empirical study. *South African Journal of Business Management*, 54(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.2937>
- Arias, K., Retamal, K., & Ramos, C. (2019). Cooperación intermunicipal en América Latina: Estado del arte y desafíos futuros de la investigación. *Revista de Administração Pública*, 53(3), 575–591. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180042>
- Arias, L. (2019). La nueva gerencia pública en el Perú. *Gestión del Tercer Milenio*, 22(43), 101–106. <https://doi.org/10.15381/gtm.v22i43.16960>
- Barragán, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la administración pública de Ecuador. *Estado & Comunes: Revista de Políticas y Problemas Públicos*, 14(1), 113–131. https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244
- Beresford, P. (2019). Public participation in health and social care: Exploring the co-production of knowledge. *Frontiers in Sociology*, 3, Article 41. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2018.00041>
- Blas, F., Uribe, Y., Cacho, A., & Valqui, J. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(5), 290–301. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8471692>
- Boselie, P., Harten, P., & Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: Stop right there... before we go any further. *Public Management Review*, 23(4), 483–500. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880>
- Cabana, S., Cortés, F., Contreras, F., & Vargas, V. (2020). Influencia del control de gestión en el valor público

- generado en servicios dependientes del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. *Información Tecnológica*, 31(2), 103–116. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200103>
- Campos, M., Ruiz, A., Magdala, M., Ortega, F., & Elasco, F. (2022). Resource use efficiency level of public organizations: The case of Spanish health systems. *Revista de Investigaciones Regionales*, 53(2), 117–133. <https://doi.org/10.38191/iirr-jorr.22.013>
- Chilet, J. (2019). Desarrollo moral y valor público. *Saber Servir*, 1(2), 34–43. <https://revista.enap.edu.pe/article/view/20/21>
- Demo, G., Rezende, A., & Veloso, K. (2024). HRM practices in the public service: A measurement model. *RAUSP Management Journal*, 59(1), 50–66. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2023-0005>
- Espinoza, W. (2022). Gobierno electrónico en el Perú: Evaluación de los servicios. *Escritura y Pensamiento*, 21(43), 175–190. <https://doi.org/10.15381/escrypensam.v21i43.22792>
- Fattahi, M., Keyvannshokoosh, E., Kannan, D., & Govindan, K. (2023). Resource planning strategies for healthcare systems during a pandemic. *European Journal of Operational Research*, 304(1), 192–206. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2022.01.002>
- Felicio, T., Samaggio, A., & Rodrigues, R. (2021). Adoption of management control systems and performance in public sector organizations. *Journal of Business Research*, 124, 593–602. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.069>
- Feng, X., Qu, Y., Sun, K., Luo, T., & Meng, K. (2023). Identifying strategic human resource management ability in the clinical departments of public hospitals in China: A modified Delphi study. *BMJ Open*, 13(3), e066599. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-066599>
- Guzmán, V. (2021). El método cualitativo y su aporte a la investigación en las ciencias sociales. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 1(4), 19–31. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.04.002>
- Haddaway, N. R., Page, M. J., Pritchard, C. C., & McGuinness, L. A. (2022). PRISMA 2020: An R package and Shiny app for producing PRISMA 2020-compliant flow diagrams. *Campbell Systematic Reviews*, 18, e1230. <https://doi.org/10.1002/cl2.1230>
- Hameed, I., Umer, M., & Sabharwal, M. (2022). The impact of human resources environment and organizational identification on employees' psychological well-being. *Public Personnel Management*, 51(1). <https://doi.org/10.1177/00910260211001397>
- Hampel, K., & Hajduova, Z. (2023). Human resource management as an area of changes in a healthcare institution. *Risk Management and Healthcare Policy*, 16, 31–41. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S388185>
- Haricharan, S. (2023). Leadership, management and organisational implications for public service employee well-being and performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 21. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2080>
- Hoti, H., Hoti, A., & Kurhasku, E. (2021). Impact of information technology on HR practices in the public sector: Evidence from the Republic of Kosovo. *European Journal of Sustainable Development*, 10(1), Article e724. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n1p724>
- Inga, F., & Arosquipa, C. (2019). Avances en el desarrollo de los recursos humanos en salud en el Perú y su importancia en la calidad de atención. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 36(2), 312–318. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2019.362.4493>
- Innocent, U., Cross, D., & Gambo, N. (2024). Impact of selected human resource management practices on organizational performance of public universities in Abia State. *Global Journal of Human Resource Management*, 12(1), 23–48. <https://doi.org/10.37745/gjhrm.2013/vol12n12348>
- Kvashina, O., Vinokhodova, I., Belskya, O., Fadeeva, S., & Kudryatseva, O. (2021). Public management system transformation in the conditions of digitalization. *SHS Web of Conferences*, 93, 05005. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219305005>
- Latanza, C., & Jaja, S. (2020). La nueva gestión pública como esfuerzo de gobernanza. *Jurnal Manajemen Pelayanan*, 3(2), 73. <https://doi.org/10.24198/jmpp.v3i2.25342>
- Li, L., & Liu, R. (2021). Research on optimal matching scheme of public resource management based on the computational intelligence model. *Scientific Programming*, Article 7960972. <https://doi.org/10.1155/2021/7960972>
- López, E. (2021). Responsabilidad social y compromiso organizacional de empleados públicos del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 656–668. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.14>
- Lucifora, A., & Prenestini, A. (2023). Management practices in hospitals: A public–private comparison. *PLOS ONE*, 18(2), e0282313. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0282313>
- Madan, R., & Ashok, M. (2023). AI adoption and diffusion in public administration: A systematic literature review

- and future research agenda. *Government Information Quarterly*, 40(1), Article 101774. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101774>
- Mahdavi, A., Atlasi, R., Ebrahimi, M., Azimian, E., & Naemi, R. (2023). Human resource management (HRM) strategies of medical staff during the COVID-19 pandemic. *Heliyon*, 9(10), Article e20355. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20355>
- Mahmoud, M., & Othman, R. (2023). Effects of new public management reforms on human resource practices: A case study in Jordan. *Management and Labour Studies*, 49(1). <https://doi.org/10.1177/0258042X231185216>
- Mancheno, M., Bermúdez, D., & Pérez, A. (2019). De la teoría científica a la de criticabilidad autoorganizada: Un entorno que exige cambios sustanciales en la administración. *Revista Científica Ciencias Económicas y Empresariales*, 4(2), 595–612. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i4.156>
- Mesías, R., Reza, E., & León, L. (2020). Eficiencia del gasto público en educación y salud en América Latina. *Revista Cumbres*, 6(2), 32–35. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8228816>
- Michelena, G., Nicolay, R., Freitag, A., & Dos Santos, D. (2022). Effects of fiscal transparency on effectiveness and efficiency of public spending and government consumption on public health: A bibliometric approach. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(3). <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1416>
- Mohsin, H., Xu, X., Sun, C., & Abbas, S. (2023). Impact of administrative state capacity determinants on sustainable healthcare. *Heliyon*, 9(7), Article e18273. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18273>
- Moya, M., & Torres, M. (2024). Optimización de recursos públicos mediante la auditoría continua: Análisis de beneficios y desafíos. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4(1), 1–12. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial.104>
- Muñoz, D. (2022). Efectividad de las políticas de reforma y modernización en programas sociales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 4758–4778. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3435
- Negrín, M., & Ortún, V. (2024). Human resource management in health: Consensual paths forward. SESPAS Report 2024. *Gaceta Sanitaria*, 38(1), Article e102394. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2024.102394>
- Noja, G., Cristea, M., Thalassinou, E., & Kadlubek, M. (2021). Interlinkages between government resources management, environmental support, and good public governance: Advanced insights from the European Union. *Resources*, 10(5), Article 41. <https://doi.org/10.3390/resources10050041>
- Nyawira, L., Tsoka, B., Musiega, A., Munywoki, J., Njuguna, R., Hanson, K., et al. (2022). Management of human resources for health: Implications for health systems efficiency in Kenya. *BMC Health Services Research*, 22, Article 1046. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08432-1>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). Declaración PRISMA 2020: Una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790–799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>
- Petros, P., van Klundert, J., & Buljac, M. (2022). Strategic human resource management and performance in public hospitals in Ethiopia. *Frontiers in Public Health*, 10, Article 915317. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.915317>
- Quin, X., Huang, Y., Hu, Z., Chen, K., Li, L., Wang, R., et al. (2023). Human resource management research in healthcare: A big data bibliometric study. *Human Resources for Health*, 21(1), Article 94. <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00865-x>
- 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), Article e645. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i2.645>
- Schnell, S., & Gerard, C. (2022). From bureaucrats to entrepreneurs to networkers, advocates, and empaths: Reappraising human resources management ideals and practices in public administration. *Review of Public Personnel Administration*, 43(2), 652–676. <https://doi.org/10.1177/0734371X221117283>
- 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(1), Article 101650. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101650>
- Shuyu, S. (2023). The reform of human resource system in the public sector under the new public management system. *SHS Web of Conferences*, 154, 01007. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202315401007>
- Soler, A., Corratgé, H., González, S., Arocha, C., & Carnota, O. (2022). Administración pública y salud pública. *Información para Directivos de la Salud*, 39(2), Article e1311. <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/1311/1644>

- Solesdipa, X., Zea, C., & Santisteban, K. (2020). La nueva gestión pública: Retos y oportunidades. *Polo del Conocimiento*, 5(9), 371–381. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i9.1695>
- Thanh, E. (2022). Socioeconomic and resource efficiency impacts of digital public services. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(55), 83839–83859. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-21408-2>
- Tirard, M. (2020). La buena gobernanza de las finanzas públicas y el desarrollo económico. *Revista de Derecho Corporativo*, 1(2), 308–317. <https://doi.org/10.46631/giuristi.2020.v1n2.05>
- Urrútia, G., & Bonfill, X. (2010). Declaración PRISMA: Una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Medicina Clínica*, 135(11), 507–511. <https://doi.org/10.1016/j.medcli.2010.01.015>
- Valdés, R., Campos, F., & Fardella, C. (2023). Educación inclusiva y nueva gestión pública en las políticas de liderazgo escolar en Chile. *Perfiles Educativos*, 45(179), 113–128. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2023.179.60900>
- Valdez, A. (2019). Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 323–339. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i86.23765>
- Vásquez, R., & Castellanos, O. (2023). Analysis of the classical management approach: A descriptive view. *International Journal of Applied Economics, Accounting and Management*, 1(1), 17–24. <https://doi.org/10.59890/ijaeam.v1i1.111>
- Vasyunina, M., Kosov, M., Shmigol, N., Lipatova, I., Medina, I., & Cruz, N. (2023). Development and implications of controlling in the public sector. *Emerging Science Journal*, 7(1), 207–227. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2023-07-01-015>
- Virtanen, P., & Jalonen, H. (2023). Public value creation mechanisms in the context of public service logic: An integrated conceptual framework. *Public Management Review*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2268111>
- Vrabková, I., & Vankova, I. (2021). Efficiency of human resources in public hospitals: An example from the Czech Republic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), Article 4711. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094711>
- Wang, L., Liu, Y., Guo, R., Zhang, L., Liu, L., & Hua, S. (2024). The paradigm of tax-reward and tax-punishment strategies in the advancement of public resource management dynamics. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 291, Article 20240182. <https://doi.org/10.1098/rspb.2024.0182>
- Wolowiec, T., & Bogacki, S. (2021). Human resource management and resource planning in public organizations. *International Journal of New Economics and Social Sciences*, 2(14), 95–108. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5972483>
- Yilmaz, C. (2022). Human resources planning process with the impact of the new public management. *Public Administration Issues*, 78–95. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2022-0-6-78-95>
- Zelicovich, J. (2022). La teoría de la gobernanza global como enfoque analítico y los puentes conceptuales en el debate latinoamericano. *Colombia Internacional*, 119, 171–195. <https://journals.openedition.org/colombiaint/564>