



## Modernization of Public Management in regional governments, a literary review

Doi:10.22458/rna.v14i2.3978

 Patricia Ivonne, Chávez-Rivas <sup>1</sup>

 Flor Delicia, Heredia-Llatas <sup>1</sup>

1.Universidad César Vallejo, Trujillo, La Libertad, Perú,  
[pchavezr@ucv.edu.pe](mailto:pchavezr@ucv.edu.pe),  
[crivaspi@ucvvirtual.edu.pe](mailto:crivaspi@ucvvirtual.edu.pe)

Recepción: 18 de enero de 2022

Revisión: 06 de junio de 2023

Aceptación: 16 de noviembre de 2023

### RESUMEN

Este artículo de revisión tiene como objetivo Identificar las principales herramientas de la modernización de la gestión pública en los diferentes niveles de gobierno. El método utilizado corresponde a una indagación y selección de artículos científicos, referidos al tema modernización de la administración pública en los diferentes niveles de gobierno. Se realizó la revisión de 40 artículos indexados en distintas bases de datos, tales como EBSCO, web of science Scopus, Scielo y Latindex. Estas investigaciones fueron cuidadosamente seleccionados tomando en cuenta ciertos criterios como: el año de publicación, el cual debe ser con un máximo de 4 años de antigüedad, desde el año 2018 hasta el presente año; área de asignatura; idioma; entre otros. Este estudio llegó a los principales resultados Los principales desafíos de la gestión pública son: una cultura avocada al ciudadano; vocación al servicio de parte de los servidores públicos, manejo de las tecnologías de información y comunicación, acceso a mecanismos innovadores Este artículo de revisión concluye que las herramientas más importantes de la modernización de la gestión pública son: la gestión por resultados, la gestión por objetivos, el gobierno abierto, el gobierno electrónico y la gestión de la cultura y los valores organizacionales.

### ABSTRACT

This review article aims to identify the main tools for modernizing public management at different levels of government. The method used corresponds to an inquiry and selection of scientific articles, referring to the modernization of public administration at different levels. of government. A review of 40 articles indexed in different databases was carried out, such as EBSCO, web of science Scopus, Scielo and Latindex. These investigations were carefully selected taking into account certain criteria such as: the year of publication, which must be a maximum of 4 years old, from 2018 to this year; subject area; idiom; among others. This study reached the main results. The main challenges of public management are: a culture focused on the citizen; vocation to service on the part of public servants, management of information and communication technologies, access to innovative mechanisms This review article concludes that the most important tools for modernizing public management are: management by results, management by objectives, open government, e-government and the management of organizational culture and values

### PALABRAS CLAVE:

GESTIÓN PÚBLICA, GESTIÓN POR RESULTADOS, GOBIERNO ABIERTO, TRANSPARENCIA.

### KEYWORDS:

PUBLIC MANAGEMENT, MANAGEMENT FOR RESULTS, OPEN GOVERNMENT, TRANSPARENCY.





## RÉSUMÉ

Cet article de synthèse vise à identifier les principaux outils de modernisation de la gestion publique à différents niveaux de gouvernement. La méthode utilisée correspond à une enquête et à une sélection d'articles scientifiques, se référant à la modernisation de l'administration publique à différents niveaux de gouvernement. Une revue de 40 articles indexés dans différentes bases de données a été réalisée, telles que EBSCO, web of science Scopus, Scielo et Latindex. Ces recherches ont été soigneusement sélectionnées en tenant compte de certains critères tels que l'année de publication, qui ne doit pas remonter à plus de quatre ans, de 2018 à cette année, le domaine, l'idiome, entre autres. Cette étude a abouti aux principaux résultats suivants. Les principaux défis de la gestion publique sont : une culture axée sur le citoyen ; la vocation au service de la part des fonctionnaires, la gestion des technologies de l'information et de la communication, l'accès à des mécanismes innovants Cet article de synthèse conclut que les outils les plus importants pour moderniser la gestion publique sont : la gestion par les résultats, la gestion par les objectifs, le gouvernement ouvert, l'e-gouvernement et la gestion de la culture et des valeurs de l'organisation.

## RESUMO

Este artigo de revisão tem como objetivo identificar os principais instrumentos de modernização da gestão pública nos diferentes níveis de governo. O método utilizado corresponde a um inquérito e seleção de artigos científicos, referentes à modernização da administração pública nos diferentes níveis de governo. Foi efectuada uma revisão de 40 artigos indexados em diferentes bases de dados, tais como EBSCO, web of science Scopus, Scielo e Latindex. Essas investigações foram cuidadosamente selecionadas levando em consideração alguns critérios como: o ano de publicação, que deve ter no máximo 4 anos, de 2018 até este ano; área temática; idioma; entre outros. Este estudo chegou aos principais resultados. Os principais desafios da gestão pública são: uma cultura centrada no cidadão; vocação para o serviço por parte dos servidores públicos, gestão das tecnologias de informação e comunicação, acesso a mecanismos inovadores Este artigo de revisão conclui que as ferramentas mais importantes para a modernização da gestão pública são: gestão por resultados, gestão por objectivos, governo aberto, governo eletrônico e a gestão da cultura e valores organizacionais

### MOTS CLÉS :

GESTION PUBLIQUE, GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS, GOUVERNEMENT OUVERT, TRANSPARENCE.

### PALAVRAS-CHAVE:

GESTÃO PÚBLICA, GESTÃO POR RESULTADOS, GOVERNO ABERTO, TRANSPARÊNCIA.

## INTRODUCCIÓN

La gestión pública hoy en día se encuentra en constante reestructuración teniendo una visión social tal como lo menciona Rodríguez, Y, (2020). La Habana. La administración pública actual se centra en el interés social buscando el diálogo con los ciudadanos, el rol del estado es servir y se basa en beneficiar a la sociedad. Una forma de gobierno es la gobernanza de la Información su fin es, que a través de métodos, técnicas y herramientas, se garantice una buena toma de decisiones, un clima y comportamiento organizacional adecuado, reduciendo los riesgos y mejorando el valor de la información, extendiendo las oportunidades, mejorando la transparencia, veracidad, privacidad y seguridad a la información que se maneja, A un gobierno que brinda información le interesa gestionarla de manera eficaz, eficiente y con seguridad.

La gestión pública o llamada también por varios autores Administración pública a atravesado por distintas etapas tal como lo menciona Caravaca, J & Jorgelina, C. (2019) Modernizar la administración pública tiene como política pública tiene larga historia en la Argentina. El año 2015 se plantea una tercera etapa de modernización donde se caracterizaba en mejorar la comunicación entre los ciudadanos y las entidades públicas; buscar profesionalización en la oferta laboral, eficacia y eficiencia pública; participación ciudadana para la evaluación y el control de los programas sociales, conectividad, a través de una estrategia transversal. Planeación, efectividad y transparencia.

La gestión pública hoy en día se encuentra en la constante búsqueda de la calidad es así que Cepeda, J. & Cifuentes, W. (2019) nos menciona que en Colombia, los SGC en la gestión pública es un tema nuevo (.....) se exige a las instituciones ejecutivas a implementarlas. En principio planteado como un paradigma estratégico que lleve a la mejora continua (,,,) buscando cubrir las las carencias de los ciudadanos través de la entrega de bienes y servicios. Su evolución de la calidad en el sector público colombiano visiona a un tripe resultado final: mejoramiento ambiental, seguridad y seguridad del trabajo. Con un soporte en la normatividad actualizada de los sistemas de gestión y mejoras que proporcionen la ejecución de estas acciones en las entidades del estado.

Así mismo, Machín, M, et al (2019) Cuba. En su investigación nos menciona que poner en práctica los modelos de gestión de calidad, deben direccionarse a variaciones en las características de la cultura organizacional, de tal manera que los servicios se entreguen, sin duplicidad, sin lentitud y sin errores, eliminando etapas, requisitos, tiempos. Documentos, firmas al momento de realizar algún trámite y siempre usando eficientemente los recursos y sacando provecho a la a informática y a las telecomunicaciones.

De igual forma, Da Cuhna. et al. (2020) África. Nos menciona una característica fundamental en la búsqueda de la calidad como es el e-gov que nos da la noción de innovación continua en la prestación de servicios, participación ciudadana y gobernanza a través del cambio de relaciones internas y externas a través del uso de las TIC, especialmente internet.

Así mismo Fail M. Ibyatov. Et. Al. (2019) Rusia, Las principales áreas de mejora de la administración pública son las áreas de licenciamiento, acreditación, certificación, implementación del control estatal, control municipal en ciertas áreas de la vida pública. en Rusia solo existe un procedimiento de notificación para abrir una empresa para 20 tipos

Jixia Mei, J. & Kirkpatrick, (2019), En China, pocos autores han considerado la reforma de la NGP en relación con la atención de la salud.

Ripalda J. (2020), En Ecuador no se tiene un e-gobnat competente salvo algunas organizaciones que han mejorado su información y comunicación.

En el ámbito nacional, Bellido. L, et al. (2020) nos menciona que toda modernización de la gestión del estado debe acompañarse de políticas relacionadas al conjunto de acciones, además de verse afrontado a una sociedad moderna que hace uso de herramientas tecnológicas cuyo fin es de desarrollar en el Perú una gestión eficaz con resultados en beneficio de la población.

Sin embargo, Alderete, M, (2020) en su investigación en los gobiernos locales nos menciona que las acciones para una nueva modernización de nivel municipal pueden resultar más exitosas en algunos tipos de municipios, pero no en todos. Es probable que en el caso de municipios pequeños y con escasos recursos, las políticas de transparencia y de difusión de las TIC sean más difíciles de implementar.

En el estudio realizado por Huancas, J. et. al (2021) a los gobiernos locales de la Región Puno, se verificó que, de 13 municipalidades provinciales, 3 de ellas están en un nivel básico de avance de la modernización, aquí encontramos a Puno con un 48% de mejora, del mismo modo San Román con 36% y San Antonio de Putina con 32%. Estos municipios puntuaron entre 85 y 169 puntos. De igual modo, de 13 municipios provinciales, 10 estuvieron en el nivel incipiente en actividades para mejorar la gestión pública, su puntaje estuvo entre 0 – 84 puntos estos son: Sandia, Lampa, Carabaya, Moho y Azángaro obtuvo un puntaje menor a 20. Los puntos más críticos fueron: el acceso y las vías de comunicación en los gobiernos locales.

En el Perú se encuentra muchos desafíos que deben afrontar las organizaciones pública, tal como se encontró en la investigación que se realizó en la Reniec de la Ciudad de Lima, se encontró la falta de actualización en los sistemas informáticos, así como pocas ventanillas de atención al usuario ocasionando malestar al llegar y recibir una atención demasiado lenta, así como una baja capacidad de respuesta del personal de atención percibiendo el usuario una baja calidad de atención, punto primordial para realizar un cambio orientado a la modernización de la gestión pública. (Charry, J. & Flores, E. 2021)

Otro desafío para la gestión pública moderna, bastante importante es la participación de la ciudadanía. Hernández, M. (2018), nos menciona que es importante para profundizar la democracia participativa sostenible que esta participación ciudadana posee algunas limitaciones referentes a las políticas públicas referidas fundamentalmente al derecho de los ciudadanos a participar democráticamente en el ejercicio y conformación en el control del poder político. La tecnología ayuda a los ciudadanos a involucrarse en la gestión pública y su desarrollo.

En la investigación realizada en el Perú por Carrión G. Et al. (2021) referido al contenido de la información presentada por las 25 regiones mediante su página web, se encuentra que Piura, Ucayali, Cajamarca Junín, Apurímac y La Libertad tienen puntajes altos que van del 25 al 23,7%; en cambio las otras regiones como Moquegua Ancash y Amazonas la deficiencia de sus resultados se presentan por debajo de 17%.

Esta investigación se realizó haciendo revisión literaria de distintos artículos académicos que le dan una base teórica muy bien fundamentada, así mismo esta investigación es de tipo cualitativa con nivel descriptivo. Explicativo ya que pretende describir características, funciones y analizar la información encontrada en los distintos artículos revisados. La investigación pretende aportar a otras investigaciones realizadas y brindar información relevante para los futuros investigadores,

Este artículo, tiene como objetivo general: Identificar las principales herramientas de una gestión pública moderna en los distintos niveles de gobierno, objetivos específicos. a. Definir la política nacional para una gestión pública moderna. b. Conocer la evolución de la modernización de la gestión pública en los diferentes niveles de gobierno c. Describir las características de una moderna gestión pública d. Analizar los desafíos que afronta la gestión moderna

## METODOLOGÍA

El método utilizado corresponde a una indagación y selección de artículos científicos, referidos al tema modernización de la administración pública en gobiernos regionales. Se realizó la revisión de 40 artículos indexados en distintas bases de datos, tales como EBSCO, web of science, Scopus, Scielo y Latindex. Estas investigaciones fueron cuidadosamente seleccionados tomando en cuenta ciertos criterios como: el año de publicación, el cual debe ser con un máximo de 4 años de antigüedad, desde el año 2018 hasta el presente año; área de asignatura; idioma; entre otros. En la tabla 1 se observa la cantidad de artículos que fueron seleccionados por año, según las bases de datos mencionadas anteriormente; cabe resaltar que se tomaron como bases de datos principales las de mayor impacto: Scielo y Scopus.

Para obtener los artículos necesarios se utilizaron en la búsqueda diferentes palabras clave relacionadas con el tema, se añadieron diversos filtros como el año de publicación (a partir del 2018) y las áreas de investigación. Finalmente, el método de investigación empleado se presenta en la tabla 2, la cual muestra la cantidad inicial de artículos encontrados en las diferentes bases de datos mediante las palabras clave, la cantidad de artículos filtrados teniendo como ítem el año de publicación y las áreas de investigación y, finalmente, la cantidad de artículos seleccionados en cada base de datos.

**Tabla 1. Distribución de artículos usados como referencia, según el año de publicación y la base de datos.**

Base de datos	Año de Publicación				Total
	2018	2019	2020	2021	
Scielo	3	4	5	2	14
EBSCO				1	1
Latindex	1	1	2	1	5
Scopus	1	2	7	5	15
Web of Science	1	2	1	1	5
	6	9	15	10	40

A consecuencia de la actualización constante de las bases de datos, tras lo cual cambia la cantidad de artículos indexados, se toma como última fecha de actualización el día 07 de Enero del 2022. Una vez seleccionados los artículos, se elaboró una bitácora en la que se considerarán las bases de datos, los títulos, así como el nombre de los autores, el año en que fueron publicados, DOI, revista y su ranking según Scimago, para que de esta manera la redacción del artículo se realice de una forma más ordenada.

**Tabla 2. Criterios de búsqueda y cantidad de artículos seleccionados**

Base de datos	Motor de búsqueda	Filtros utilizados	Total, de artículos		
			Sin filtro	Con filtro	Seleccionados
Scielo	Evolución de la gestión pública	Año 2018-2020 Idioma; español, inglés.	66	10	2
Scopus	Evolución de la gestión pública	Año 2018- 2019- 2020 - 2021 Idioma; español, inglés	73	16	4
Web Of Science	Evolución de la gestión pública	Año: 2018 Idioma: inglés	35	12	1
Latindex	Evolución de la gestión pública	Año: 2020 Idioma: español	47	11	1
Latindex	Herramientas de la gestión pública	Año 2018. 2019 Idioma; español	92	32	2
Scopus	Herramientas de la gestión pública	Año: 2020, 2021 Idioma inglés, español	3647	445	4
Scielo	Herramientas de la gestión pública	Año: 2018, 2021 Idioma inglés, español	3078	835	3
Web Of Science	Herramientas de la gestión pública	Año: 2020 Idioma español	96	41	1
Latindex	Características de una nueva gestión pública	Año: 2019. 2020 Idioma: español	118	38	2
EBSCO	Características de una nueva gestión pública	Año: 2021 Idioma: español	18	10	1
Scielo	Características de una nueva gestión pública	Año: 2020, 2021 Idioma: español	1798	56	3
Scopus	Desafíos de la gestión pública	Año: 2020 Idioma: Inglés	3987	620	1
Scielo	Desafíos de la gestión pública	Año: 2019, 2020, 2021 Idioma: español, inglés	5347	1175	3
Latindex	Desafíos de la gestión pública	Año: 2020 Idioma: español	104	38	1
Scopus	Política de Modernización de la gestión pública	Año: 2020. 2021 Idioma: español, inglés	8978	245	4

## RESULTADOS

En esta investigación se pretende estudiar la transformación del antiguo concepto de administración pública se argumenta lo fundamental de dirigir a la gestión a un enfoque basado en efectividad. Parte importante en este proceso de modernización en la Administración es la participación ciudadana,

### Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021.

En el contexto peruano este tema es el principal instrumento que orienta a una adecuada modernización en la gestión pública

Sin embargo, en la investigación de Seminario, F. & Delgado, J. (2020), que hace su estudio en la gestión municipal, y menciona a la OCDE, donde se realizó una evaluación de la situación de la política innovadora en el Perú, Este trabajó recomendó políticas sostenibles de digitalización innovación y ciencia. La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales 27867 (2002), incluye un tema de innovación, aunque bastante restringido, esta investigación concluye que en la actualidad el municipio de Morales no está totalmente comprometido con el desarrollo local para generar, valor público buscando soluciones creativas necesidades y problemas de los ciudadanos, que se concretan en cambios o reformas institucionales.

Del mismo modo Medir, Ll. et al. (2021), en España hay una ley de transparencia acceso a la información pública y buen gobierno esto ha generado cambios institucionales hacia una gestión más abierta y transparentes. Esto se ha relacionado con la reducción de la corrupción. Se menciona al liderazgo y a la transparencia como factores claves para el éxito de todas las políticas públicas, las políticas de transparencia funcionan mejor cuando las unidades de gobierno son grandes. Los gobiernos locales grandes hacer una mejor implementación de sus leyes y, las innovaciones tienen mayor facilidad de introducción y ejecución en organizaciones grandes.

Carrión G. et al. (2021) quien cita Mensah (2020) menciona que en Latinoamérica Uruguay es el país con mejor desempeño en Gestión pública. Encontrándose en el puesto 34, por su aplicación de políticas públicas digitales en sus procesos y servicios en el gobierno, desde 2016.

Esta realidad no esta tan lejos de lo mostrado en la investigación de Pomaza, A., Et. Al. (2020). El artículo que la política digital brinda mayor transparencia, así como la formación de alianzas público-privadas, apertura de la gobernanza digital, entre otros proporciona mayor información a los grupos sociales.

### Evolución de la gestión Pública

La gestión pública ha ido sufriendo cambios con el transcurrir del tiempo, es así que, De la Garza, D. (2018). en su estudio de la evolución histórica de la administración pública afirmo que los patrones administrativos son copiados, generalizados y adaptados a las organizaciones y que las corrientes administrativas obedecen a condiciones propias de un cierto contexto,

Asimismo, en la misma investigación nos menciona que ofrecer una gestión pública moderna, incide en la necesidad de incluir a los ciudadanos para el cumplimiento de sus objetivos, ante esto, el Estado de Nuevo León, diseña e implementa mecanismos de participación ciudadana, pero aun, no evalúa el impacto que tienen estos mecanismos en el impacto de la gestión pública. En conclusión, los ciudadanos son parte de la evolución de la gestión pública, pero para cumplir su propósito se requiere medir las oportunidades de mejora para poder tener una evaluación más exacta.

Según lo mencionado por Vargas, J. & Ramírez, M. (2020) que la gestión pública es producto de la metamorfosis de la administración, según Weber (1964) que el estado se hace visible a través de acciones de impacto en la ciudadanía, esto se da en un contexto burocrático al servicio de un interés social y a la vez teniendo el control y el dominio. Por tanto, para hacer reformas en el sector público se debe orientar a gestionar, eliminando la burocracia, reduciendo y simplificando las actividades entregando eficiencia en la gestión pública.

Así mismo, en la investigación realizada por Pliscoff -Varas, C. (2018) nos habla de la gestión Pública Posmoderna resaltando la importancia de los equipos de desarrollo y las redes, con el propósito de reducir las estructuras jerárquicas, esta administración postmoderna se centra en los diálogos y procesos de transparencia, que pueda existir una fusión del funcionario con el ciudadano.



De la misma forma en el artículo de Ramírez, A. & Barría, D. (2020) nos dicen que en la década de 1970 surge una gran presión por contar con gobiernos capaces de generar resultados utilizando racionalmente los recursos, es allí donde surge una corriente catalogada por Hood como la nueva gestión pública en 1991, esta corriente plantea el aumentar la productividad, fomentar la orientación al servicio, promover la descentralización y la privatización, implementación de políticas y la rendición de cuentas

Asimismo, Gaus, N. (2019) La nueva Gestión Pública (NGP) propugnada por la teoría neoliberal, puede ser efectiva y productiva y fomentar un gobierno más democrático

En la investigación en Chile, de Oyarzun, C. & Cornejo, R. (2020), nos dice La Nueva Gestión Pública (NGP), llamada también gestión pública neoliberal o gerencialismo, nace como una transformación del sector público, cuyo fin es mejorar la efectividad de las organizaciones públicas, con la aplicación de técnicas de gestión y conocimientos de la empresa privada. La NGP comprende: ciudadanos, asignación de competencias administrativas, autonomía limitada, creación de estándares, kpi, flexibilización laboral, incentivos económicos por eficacia.

Siguiendo con la NGP en el artículo de Sulich, A. & Zema, T. (2018). Lo señala como un nuevo enfoque de gestión, enfatizando equipos y servicio al cliente, el paso de la administración burocrática a la gestión profesional empresarial con NGP como una estrategia apta para todos los niveles y ramas del sector público, los gobiernos locales y centrales, y todo tipo de cultura administrativa en cualquier país. Se caracteriza por desarrollar un papel de liderazgo y una mayor participación pública, con el fin de aumentar los estándares de la calidad de vida de los pobres y aumentar su capacidad de empleo y emprendimiento.

Muñoz Eraso, J. (2021). En 2010 se propuso una “Gestión pública latinoamericana para el siglo XXI” con una agenda en 5 ejes: democratización de la gestión pública, nuevas tecnologías de gestión (herramientas de autogobierno), gestión por resultados orientada al desarrollo y mecanismos de gobernanza

Por otro lado, Vargas, J. & Ramírez, M. (2020) menciona a la administración pública de la era posterior a la pandemia enfocándose en la calidad, orientado a cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), y a entregar el servicio de manera, eficiente y oportuna, en un país determinado

### Desafíos en su proceso de transformación de la gestión pública:

Tamayo, N. (2021) en su investigación realizada obtuvo que los retos que debe afrontar la gestión pública son: mejorar en los sistemas informativos, brindar una gestión administrativa con prácticas innovadoras, incentivar una cultura avocada al ciudadano; vocación al servicio de parte de los servidores públicos, entre otros.

Vargas, J. & Ramírez, M. (2020) en su artículo publicado nos menciona como principal desafío, el poder identificar lo que necesita la sociedad y encaminar acciones que contribuyan a su beneficio. Es importante definir las premisas de partida analizar el contexto de como influyen, modifican y poder establecer mecanismos de participación ciudadana, incluso formar alianzas entre el sector público y privado, Otro desafío que nos menciona en su investigación es la flexibilidad ante los cambios del entorno

Así mismo en la investigación de Melati, C. & Janissek, R. (2020), nos señalan como principales desafíos para la administración pública son los temas de la cultura organizacional, la coordinación y análisis de datos del gobierno. Superar estos desafíos permitirá al estado implementar un sistema más inteligente de gobierno. Este mismo autor relaciona al gobierno inteligente con la agilidad y eficiencia en el gobierno debido a el uso de las TIC y la participación y colaboración de ciudadanos, empresas y otros grupos de interés tales como organizaciones sin fines de lucro,

También en el estudio realizado por Sucupira, G, et al. (2019) nos dice en el contexto brasileño, la adopción de los preceptos de la NGP por parte del gobierno ha requerido cambios en las prácticas burocráticas, con énfasis en la eficiencia y productividad del sector público, presionando a los gestores públicos a ser más receptivos a las demandas de la sociedad, especialmente en el contexto de exigencias crecientes de derechos, calidad y buen servicio, en el análisis hecho en este estudio no dan nuevos desafíos que pueden traducirse en nuevas posibilidades para incentivar la adopción efectiva de la innovación en el sector público. Existe una expectativa creciente de que los gobiernos y las instituciones públicas adopten prácticas innovadoras para mejorar su desempeño.

Sin embargo, en el estudio realizado por Onyshechuk, S. V., Et. Al (2020). que el estado de desarrollo de mecanismos innovadores de interacción entre el gobierno y el público en países altamente desarrollados se encuentra en la etapa de implementación práctica, adaptación y ajustamiento. Sin embargo, las posibilidades de utilizar las últimas tecnologías en la estructura de público gestión en los países en desarrollo tienen ciertos técnicos y tecnológicos, organizativos, obstáculos institucionales y financieros. conviene ampliar acceso a mecanismos innovadores adaptados y probados de interacción entre el gobierno y el público

## Características de una Gestión Pública Moderna.

Tamayo, N. (2021) Los resultados de esta investigación apuntan a las siguientes características: a. Estar orientado al ciudadano, con una administración flexible, que se adecúe a las carencias de los ciudadanos, y a los cambios del entorno. b. Eficiente, minimizando costos en el servicio, pero entregando calidad, que logre la satisfacción del usuario. c. eficaz, enfocándose en la satisfacción de la ciudadanía. d. descentralización en sus decisiones a través de sus entes locales. e. Inclusiva, igualdad de acceso a los servicios a todos los ciudadanos. f. Abierta avocada a la transparencia, a la participación activa del ciudadano y a la entrega de cuentas.

Chica, S. & Salazar C.(2021) Otra característica importante es el gobierno abierto, que tiene como pilar fundamental la colaboración es decir, el trabajo conjunto entre gobierno y sociedad, el acceso a la ciudadanía también nos lleva a la colaboración ya que el uso de herramientas tecnológicas hacen una colaboración efectiva y ayudan a resolver problemas colectivos.

Así mismo, Llanes, M., et al. (2021). señala la necesidad de innovar en la administración pública, Es importante la creación de una cultura innovadora en los funcionarios públicos que les permita asumir riesgos y avizorar el futuro. Crear cambios en el entorno y formular estrategias para ello. Es necesario desarrollar principios que permitan institucionalizar la innovación como una base sólida, Hay que incentivar la colaboración pública, mediante la co-participación de los diferentes elementos de la sociedad.

Alarcón, R. et al. (2020). en su investigación caracterizan a la gestión pública efectiva a través de cuatro dimensiones La dimensión estratégica incluye los objetivos y metas estratégicas alineadas a las necesidades de la población y asumir como un desafío los cambios en la sociedad La dimensión eficiencia relacionado a la capacidad para utilizar y administrar los recursos eficientemente obteniendo resultados medibles, a través de la satisfacción de necesidades y desarrollo económico social. La dimensión operativa se expresa en implementar sistemas de gestión, procesos, documentación. La dimensión social. avocada a las actividades necesarias para mejorar los servicios y superar las expectativas de los ciudadanos.

Rivas, A. (2019) menciona: El Perú dio inicio a su proceso de una gestión moderna orientada a la eficiencia y al ciudadano poniendo como modelo el Sector Privado buscando mejora continua, satisfacción eficacia, simplificación de trámites burocráticos, acercarse al ciudadano.

Vargas, J. & Ramírez, M. (2020) en su estudio toma en cuenta lo que menciona La Comisión Económica para América Latina (CEPAL 2020) donde. destaca tres elementos claves para el desarrollo de la gestión pública: el uso adecuado de los recursos públicos, (b) la internacionalización de la gestión por resultados, enfocada en la transparencia de la información.

## Herramientas de la Gestión Pública

En el artículo de Cañari, C. & Hanco, P. (2018) nos presenta como una de las herramientas de la gestión pública moderna a la gestión por resultados y la caracteriza como aquella que genera mejoras y cambios de las políticas públicas, a través de una buena planeación, la buena gestión de programas/proyectos y el adecuado seguimiento y evaluación, y que su ejecución se dé con eficiencia y eficacia, Otras herramientas que también menciona son: la reinención del gobierno, nuevas formas de gerencia pública, la descentralización, entre otros.

Así mismo, Ramírez, A. & Barría, D. (2020) en su investigación toma el concepto dado por la Organización del desarrollo y cooperación económica (OCDE) de gestión de resultados como una estrategia administrativa que busca generar cambios en las entidades públicas teniendo como punto centrar el mejorar el desempeño y los resultados. Así mismo la gestión por objetivos busca obtener cuatro objetivos: establecer mecanismos de rendición de cuentas, levantar mecanismos de comunicación, apoyar la dirección y la toma de decisiones e impulsar procesos de aprendizaje



De igual manera, Pliscoff -Varas, C. (2018), plantea a la NGP focalizada en la ética de la política, centrándose en el sentido de lo público antes de los incentivos económicos como el centro del ethos. En el caso de Chile que nos presenta el autor antes mencionado, se podría generar un problema con la estructura de incentivos, ya que no hay alineación con el propósito mejorar la gestión interna de las prestaciones públicas.

Ramírez, A. & Barría, D. (2020), en su investigación nos menciona a Ramírez (2011) conceptualizando al gobierno abierto colocando tres componentes importantes: la transparencia, la participación y la colaboración.

Coincide con lo mencionado por Carrión G. elt (2021) El trabajo de modernizar la administración pública debe basarse en un paradigma de gestión por resultados y de cambios con un impacto positivo en el ciudadano. En el mismo estudio se menciona a Sandoval-Almazan (2019) quien aporta con otra herramienta más El Gobierno Abierto entendida como una plataforma tecnológica, forma parte de un conjunto de capacidades para impulsar la gobernabilidad.

Por otro lado, Carpio-Mendoza, J., et al. (2021) menciona a Arteaga (2019) El gobierno abierto se introdujo desde a partir de 1970 en Gran Bretaña donde su inserción fue desarrollando y cambiando las nuevas formas de participación democrática en el gobierno. Desde 2011, el gobierno peruano forma parte de la Alianza de Gobierno Abierto que tiene como objetivo asegurar los compromisos de los gobiernos nacionales, regionales y locales para promover prácticas de gobierno abierto, modernizar la gestión pública haciéndola más eficiente, transparente e inclusiva. Profundizando las dimensiones de legitimidad, estabilidad y eficacia como una nueva dinámica que involucra a la sociedad y la capacidad de respuesta del sistema político.

Según Castellanos (2019), la transparencia brinda la posibilidad de que la sociedad y los ciudadanos tengan acceso a los sistemas administrativos y burocráticos para conocer la función de un interés público. En cuanto a la participación, Gutiérrez (2021) expresó que comprende un trabajo equitativo entre todos los miembros de una comunidad para conocer los alcances administrativos y estratégicos y las metas a alcanzar. Según Sánchez (2018), la participación incluye la emisión de opiniones dentro de la secuencia para resolución de problemas, representa un compromiso en los asuntos gubernamentales y la colaboración para el diseño de programas.

Pero no basta con brindar acceso a la información a la ciudadanía tal como lo señala Ferrer, A., et al. (2020), en su estudio a los gobiernos locales en España, donde califica el contenido de la información como algo muy importante, pero más importante aún su análisis el adecuado uso de los datos y la propuesta de proyectos e iniciativas precisas para desarrollar en el contexto local.

Rivas, A. (2019) en su investigación realizada, nos menciona el informe del 2021 referido a la Política Nacional de Modernización donde señala como principales debilidades de la gestión del sector público en el Perú, las siguientes : Falta de sistemas y formas de gestionar conocimiento e información: entendiéndose como la transferencia y desarrollo de habilidades necesarias en las instituciones poder compartirlo, utilizarlo, valorarlo y asimilarlo entre los equipos de trabajo, actualmente, en el Estado no hay un sistema de gestión de la información y el conocimiento, así como tampoco vías de recojo y transferencia de las buenas prácticas; el escaso y nulo registro de las buenas experiencias, por lo que se repiten los mismos errores , generando pérdidas de tiempo, e ineficiencias.

Sin embargo en el estudio realizado por Ripalda, J. (2020) nos da otro herramienta para lograr una modernización en la gestión pública, como lo es el Gobierno Electrónico basado en el uso de las TICs, se esfuerza en mejorar los servicios públicos y entregar transparencia, esta herramienta del e-government es fundamental para una gestión pública moderna, ya que brinda mucha información, simplifica procesos comerciales e impacta en la comunicación entre los diferentes niveles del gobierno.

Otra herramienta que nos menciona Ramírez, A. & Barría, D. (2020), en su artículo es la evaluación participativa, útil para incorporar a los ciudadanos y mejorar la gestión de programas, es necesario insertar diferentes actores en la gestión de programas y permitir empoderar a los grupos más desfavorecidos de la sociedad. Pero incorporar la evaluación participativa no es una tarea fácil, es un desafío la formación de los participantes y los evaluadores, hay que empoderar al ciudadano para que pueda expresar su opinión, y los evaluadores requieren adquirir competencias técnicas y sociales que faciliten su rol facilitador.

Por otro lado, poco Guzmán, R. Et. Al. (2020) en su investigación nos dice que se ha investigado sobre el término Lean Government (l-gobierno), que es una filosofía y un sistema que cambia el papel y la forma de los gobiernos, haciéndolos más pequeños, utilizando las capacidades, la inteligencia y los recursos existentes de la sociedad. El gobierno-l es un enfoque contemporáneo, un concepto en desarrollo en respuesta al gobierno electrónico (e-government) - el uso de las TICs para optimizar las actividades del sector público, que no realizan cambios estructurales y con solo un enfoque operativo - y un gobierno transformacional (t-gobierno), una forma de reformar y transformar burocracia. El l-gobierno apunta a reducir la complejidad, a Hacer que el gobierno sea transparente, para introducir flexibilidad en un grado superior, para empoderar a los empleados y cambiar el poder. hacia abajo hacia los ciudadanos. El concepto se centra en aprovechar los avances tecnológicos y está mejor posicionado a nivel estratégico.

Vargas Hernández, J. (2018). La nueva gestión pública propone la gestión de la cultura y los valores organizacionales como herramienta de gestión al igual que se gestionan otros recursos de las organizaciones, la importancia de la ética, de la integridad y de la equidad.

## DISCUSIÓN

El objetivo de este artículo es, identificar los principales herramientas de la modernización de la gestión pública en los distintos niveles de gobierno tomaremos el estudio de Hernández, M. (2018), nos menciona que es importante para profundizar la democracia participativa sostenible, que esta participación ciudadana posee algunas limitaciones referidas fundamentalmente al derecho de los ciudadanos a participar democráticamente en el ejercicio y conformación en el control del poder político. La tecnología ayuda a la población a involucrarse en la administración pública y su desarrollo. En el estudio de Ferrer, A., et al. (2020), nos dice que los gobiernos locales en España, califican el contenido de la información, así como su análisis el adecuado uso de los datos y la propuesta de iniciativas precisas para desarrollar en el contexto local. Así mismo Guzmán, R. et al. (2020) en su investigación nos menciona al Lean Government (l-gobierno), como una filosofía y un sistema que cambia el papel y la forma de los gobiernos, haciéndolos más pequeños, utilizando las capacidades, la inteligencia y los recursos existentes de la sociedad. El gobierno-l es un enfoque contemporáneo, un concepto en desarrollo en respuesta al gobierno electrónico (e-government) el uso de las TICs para optimizar las actividades del sector público, que no realizan cambios estructurales y con solo un enfoque operativo - y un gobierno transformacional (t-gobierno), una forma de reformar y transformar burocracia. El l-gobierno apunta a reducir la complejidad, a Hacer que el gobierno sea transparente, para introducir flexibilidad en un grado superior, para empoderar a los empleados y cambiar el poder. Hacia abajo hacia los ciudadanos. El concepto se centra en aprovechar los avances tecnológicos y está mejor posicionado a nivel estratégico. Esto tiene un sustento teórico tomado del estudio de Ramírez, A. & Barría, D. (2020) quien toma el concepto dado por la Organización del desarrollo y cooperación económica (OCDE) dice que la gestión de resultados es una estrategia administrativa que busca generar cambios en las entidades públicas teniendo como punto central el mejorar el desempeño y los resultados. Así mismo la gestión por objetivos busca obtener cuatro objetivos: establecer mecanismos de rendición de cuentas, levantar mecanismos de comunicación, apoyar la dirección y la toma de decisiones e impulsar procesos de aprendizaje. Tomando todo el sustento teórico, arriba mencionado se puede afirmar que la gestión pública moderna se sustenta en varias herramientas y que todas ellas nos llevan a una activa participación ciudadana en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de la población.

En relación a la política de la gestión pública moderna, Caravaca, J & Jorgelina, C. (2019) La modernización de la gestión pública tiene como política pública mejorar la comunicación entre los ciudadanos y las entidades públicas; buscar profesionalización en la oferta laboral, eficacia y eficiencia pública; participación ciudadana para la evaluación y el control de los programas sociales, conectividad, a través de una estrategia transversal. Planeación, efectividad y transparencia. Asimismo, Carrión G. et al. (2021) quien cita Mensah (2020) menciona que en Latinoamérica Uruguay es el país con mejor desempeño en Gestión pública. Encontrándose en el puesto 34, por su aplicación de políticas públicas digitales en sus procesos y servicios en el gobierno, desde 2016. Coincide con lo mencionado por Pomaza, A., Et. Al. (2020) La política digital brinda mayor transparencia, así como la formación de alianzas público-privadas, apertura de la gobernanza digital, entre otros proporciona mayor información a los grupos sociales. Esto difiere con el estudio de Seminario, F. & Delgado, J. (2020), estudio realizado en la gestión municipal, donde se evaluó la situación

de la política innovadora en el Perú, Este estudio formuló recomendaciones sostenibles de política, de ciencia, tecnología e innovación. Los estudios mencionados coinciden con la gran importancia que tiene la política de digitalización y el uso de las TICS en la eficiencia de la gestión pública y la política de innovación que es una política más difícil de acoplar en los países subdesarrollados pero que sin embargo hacen grandes esfuerzos por implementarlos para entregar servicios de calidad en la gestión pública

En cuanto a conocer la evolución de la gestión pública moderna, se tomó en cuenta a Vargas, J. & Ramírez, M. (2020) quien menciona que la gestión pública es producto de la metamorfosis de la administración, según Weber (1964) que el estado se hace visible a través de acciones de impacto en la ciudadanía, esto se da en un contexto burocrático al servicio de un interés social y a la vez teniendo el control y el dominio. Por tanto, para hacer reformas en el sector público se debe orientar a una gestión innovadora, eliminando la burocracia, reduciendo y simplificando las actividades entregando eficiencia en la gestión pública. Así mismo, en la investigación realizada por Pliscoff -Varas, Cristian. (2018) nos habla de la gestión Pública Posmoderna resaltando la importancia de los equipos de desarrollo y las redes, con el propósito de reducir las estructuras jerárquicas, esta administración postmoderna se centra en los diálogos y procesos de transparencia, que pueda existir una fusión del funcionario con el ciudadano. En esta continuación de la evolución de la gestión pública tomaremos el estudio de Oyarzun, C. & Cornejo, R. (2020), quien menciona a la Nueva Gestión Pública (NGP), llamada también gestión pública neoliberal o gerencialismo, nace como una transformación del sector público, cuyo fin es mejorar la efectividad de las organizaciones públicas, con la aplicación de técnicas de gestión y conocimientos de la empresa privada. La NGP comprende: ciudadanos, asignación de competencias administrativas, autonomía limitada, creación de estándares, kpi, flexibilización laboral, incentivos económicos por eficacia. Por otro lado, Vargas, J. & Ramírez, M. (2020) menciona a administración pública de la era posterior a la pandemia enfocándose en la calidad, orientado al cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), y a entregar el servicio de manera, eficiente y oportuna, en un país determinado, Se ha tomado los principales estudios en cuanto a la evolución de la gestión pública y se puede ver que su evolución hoy en día se ha centrado en la satisfacción del ciudadano, y que esta realizando grandes esfuerzos por tomar modelos aplicados a la gestión privada, que lo lleven a una mejora continua.

En cuanto a las características de una gestión pública moderna mencionaremos a J. & Cifuentes, W. (2019) en Colombia, los SGC en la gestión pública es un tema nuevo se exige a las instituciones ejecutivas a implementarlas. En principio planteado como un paradigma estratégico que lleve a la mejora continua. Del mismo modo Tamayo, N. (2021) caracteriza a la gestión pública la orientación al ciudadano, con una administración flexible, que se adecúe a las carencias de los ciudadanos, y a los cambios del entorno, eficiencia, minimizando costos en el servicio, pero entregando calidad, que logre la satisfacción del usuario. eficacia, enfocándose en la satisfacción de la ciudadanía. descentralización en sus decisiones a través de sus entes locales, Inclusiva en la igualdad de acceso a los servicios a todos los ciudadanos. Abierta, avocada a la transparencia, a la participación activa del ciudadano. Esto se sustenta con lo mencionado en el estudio de Vargas, J. & Ramírez, M. (2020) en su estudio toma en cuenta lo que menciona La Comisión Económica para América Latina (CEPAL 2020) donde. Destaca tres elementos claves para el desarrollo de la gestión pública: el uso adecuado de los recursos públicos, la internacionalización de la gestión por resultados, enfocada en la transparencia de la información. La gestión pública moderna nos lleva a una serie de características ya dadas líneas arriba por los diferentes autores, solo aplicando las características necesarias en los distintos niveles de gobierno, tal y como lo ha tomado el autor en esta investigación.

En relación a los desafíos que afronta la modernización de la gestión pública mencionaremos como uno de nuestros antecedentes el estudio de Charry, J. & Flores, E.(2021) en la investigación que se realizó en la Reniec de la Ciudad de Lima, se encontró la falta de actualización en los sistemas informáticos, así como pocas ventanillas de atención al usuario ocasionando malestar al llegar y recibir una atención demasiado lenta, así como una baja capacidad de respuesta del personal de atención percibiendo el usuario una baja calidad de atención, punto primordial para realizar un cambio orientado a la modernización de la gestión pública así mismo guarda similitud con lo expresado por Tamayo, N. (2021) en su investigación realizada obtuvo que los retos que debe afrontar la gestión pública son : mejorar en los sistemas informativos, brindar una gestión administrativa con prácticas innovadoras, incentivar una cultura avocada al ciudadano; vocación al servicio de parte de los servidores públicos, entre otros.. Aquí también se mencionará el estudio

de Alarcón, R. et al (2020) que nos habla de la dimensión social. avocada a las actividades necesarias para mejorar los servicios y superar las expectativas de los ciudadanos. Concluiremos con el estudio de Melati, C. & Janissek, R. (2020) nos señalan como principales desafíos para la administración pública a la cultura organizacional, la coordinación y análisis de datos del gobierno. Superar estos desafíos permitirá al estado implementar un sistema más inteligente de gobierno. Este mismo autor relaciona al gobierno inteligente con la agilidad y eficiencia en el gobierno debido a el uso de las TIC y la participación y colaboración de ciudadanos, empresas y otros grupos de interés tales como organizaciones sin fines de lucro,

## CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que llega esta investigación son las siguientes;

- 1) Las herramientas más importantes de una gestión pública moderna son: la gestión por resultados, la gestión por objetivos, el gobierno abierto, el gobierno electrónico, la gestión de la cultura y los valores organizacionales, es a través de estas herramientas que la gestión pública moderna será eficiente y eficaz en sus resultados.
- 2) La política pública que deben adoptar un país para poder lograr una gestión pública moderna en el Perú es: la política de ciencia, tecnología e innovación, la política de transparencia y el acceso a la información pública, políticas orientadas a la digitalización de procesos y servicios en la gestión pública
- 3) Incentivar una cultura avocada al ciudadano; la vocación al servicio de parte de los servidores públicos, la cultura organizacional, la coordinación entre las unidades, el manejo de las tecnologías de información y comunicación, el acceso a mecanismos innovadores, este último especialmente en la gestión pública en países en desarrollo, son los principales desafíos que enfrenta la modernización de la gestión pública.
- 4) La gestión pública ha evolucionado con los años desde una gestión pública burocrática que nos narran Max Weber posteriormente la importancia de los equipos de desarrollo y las redes en la gestión posmoderna , con la reducción de las estructuras jerárquicas en el neoliberalismo y la nueva gestión pública con el énfasis en los equipos y servicio al cliente, hasta la era posterior a la pandemia enfocándose en la calidad y la orientación al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), y hoy en día con la entrega de un servicio eficiente y oportuna, la gestión pública sigue desarrollándose con un mayor énfasis en la satisfacción del usuario
- 5) Estar orientado al ciudadano, con una administración flexible, eficiente, eficaz, descentralizada, abierta, transparente, innovadora, abocada a la calidad y enfocada a la satisfacción del ciudadano, son características de una moderna gestión pública.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda ampliar las investigaciones referidas a la gestión pública moderna, en el País, ya que es un tema de interés para aquellos que exigimos un cambio en el desempeño de la gestión pública.

Los ciudadanos debemos involucrarnos y evaluar la gestión realizada por las distintas instituciones del estado, ya que, en el País, se encuentra una escasa, por no decir nula entrega de calidad de los servicios por parte de los servidores públicos.

Los estudios de ética en la administración pública deben difundirse y ponerse en práctica dentro de nuestras instituciones del estado que tanto carece de prácticas de valores por parte de sus funcionarios públicos,

El estado peruano debe concientizar y aplicar realmente su política de gestión pública centrada en la entrega del servicio de calidad al ciudadano, así, como la adecuada transparencia en la entrega de sus informes que hoy en día se ha visto invadida por los actos de corrupción en los diferentes niveles de gobierno.

A las futuras generaciones que visionen trabajar en la gestión pública, realicen un cambio enfocándonos en propiciar una cultura orientada a servir al ciudadano como elemento primordial para realmente cumplir con una política avocada a la gestión por resultados.

## REFERENCIAS

- Alarcón, Roger. et al. 2020. “Dimensiones claves de una gestión pública efectiva en gobiernos locales. Aplicación en un caso de estudio”. *Revista Universidad y Sociedad*, 12. No 06, (Diciembre): 411-420. ISSN 2218-3620
- Alderete, María. 2020. “Transparencia y difusión de las tecnologías de la información en municipios argentinos”. *Revista de Gestión Pública*. IX, n° 2. (Diciembre): 171-195. DOI: 10.22370/rgp.2020.9.2.2921
- Bellido, Luis. et al 2020. “Los retos de la nueva gestión pública del Perú en la ruta al bicentenario”. *Revistas Venezolanas de Ciencia y Tecnología*. n°. 51 (setiembre): 60-71. <https://revista.grupocieg.org/wp-content/uploads/2021/08/Ed.5160-71-Bellido-et-al.pdf>.
- Cañari-Otero, Calixto. & Hanco-Bustanza, Patricia. 2021. “Influencia de la gestión por resultados en la efectividad de las políticas de reforma y modernización del Estado”. *Polo del Conocimiento*, 6 n°. 2. (Febrero): 744-763. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/pc.v6i2.2310>.
- Caravaca, Jimena. & Jorgelina, Claudia. 2019. “¿Nunca fuimos modernos? Planes de modernización del Estado en la Argentina (2000-2019)” *Revista de Sociología e Política*, 29 n°. 77 (Octubre) <https://doi.org/10.1590/1678-987321297706>
- Carpio Janet. et al . 2021. “Bibliometric analysis on open government development”. *Imaginario Social*, 4 n°. 2. (Diciembre): 90-99 <https://doi.org/10.31876/is.v4i2.41>.
- Carrion, Gilberto. et al. 2021. “Implementation strategies of digital government towards the modernization of the public university in Peru”. *Centros de Altos estudios internacionales*. (Noviembre): 285-302 ISBN: 978-9942-33-479-4. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/727/1/libro%20final%20tomo%201.pdf#page=290>.
- Cepeda, Juan. & Cifuentes, Wilson. 2019. “Sistema de Gestión de Calidad en el Sector público. Una revisión literaria”. *Podium*,. 36 n°. 3 . (Mayo): 35-54. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.36.3>.
- Charry, Juan. & Flores, Emperatriz. 2021. “Calidad de atención registral ciudadana en usuarios del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil de Lima”. *Revista Gobierno y Gestión Pública*. 08, n°. 2. (Mayo): 84-98. <https://revistagobiernoygestionpublica.usmp.edu.pe/index.php/RGGP/article/view/195/372>.
- Chica, Sergio. & Salazar, Cristian. 2021. “Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público”. *Opera*. n° 28. (Enero): 17–51. DOI: <https://doi.org/10.18601/16578651.n28.02>.
- Da Cunha, Osiris, et al. 2020. “La lógica fantasmática del e-government y el discurso de la innovación en Cabo Verde”. *Revista de Administración Pública*. 54 n°. 02 (Marzo- Abril): 266-284. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190156>.
- De la Garza, Daniel. 2018. “Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México”. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23, n°. 81, (Enero): 31-48. <https://www.redalyc.org/journal/290/29055767003/html/>
- Fail M. Ibyatov. et. al. 2019. “Improving the quality of management of private corporate structures at different levels of government and management” *Amazonía investiga*. 8 n°. 23 (Diciembre): 749-758 <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/930/863>
- Ferrer, Antonia, et al. 2020. “Gobierno abierto y acceso a la información: un estudio de caso sobre el impacto en la economía local”. *BiD: textos universitaris de Biblioteconomia i Documentació*, n° 45 (Diciembre): 1-25. DOI: <https://dx.doi.org/10.1344/BiD2020.45.17>
- Gaus, Nurdiana. 2019. “Is State Control in Higher Education Governance Always Bad?: New Public Management and the History of Indonesian Higher Education Reform Policy”. *Asian Politics & Policy*. <https://doi.org/10.1111/aspp.12462>.
- Guzmao, Rodrigo. et al. 2020. “Critical success factors-based taxonomy for Lean Public Management: a systematic review. – Present and Future of Production Engineering”. *University Library*. n° 30. (Setiembre): 1-15. DOI: 10.1590/0103-6513.20200030.



- Hernández, María. 2018, “Estudio del estado del arte sobre la participación ciudadana en la gestión pública”. *Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*. 1 n° 2. (Octubre): 53-66. <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/prospectivasutc/article/viewFile/173/153>.
- Huancas, José. et. Al. 2021. “Modernización de la gestión pública y la calidad de atención al usuario en las municipalidades provinciales de la región Puno”. *Polo del Conocimiento*. 6 n°. 01. (Enero): 479-498. DOI:10.23857pc,v6il.2159.
- Jixia Mei, Ian. & Kirkpatrick, I. (2019), “Public hospital reforms in China: towards a model of new public management?”, *International Journal of Public Sector Management*. 32 no. 4, (Marzo): 352-366. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2018-0063>
- Llanes, Mariluz. et al. 2021. “El ecosistema InnovAP: más que un espacio de colaboración”. *Revista Reflexiones*. 100 n°.2. (Marzo): 64-83. <https://dx.doi.org/10.15517/rr.v100i2.42357>.
- Machín Hernández, María. et al. 2019. “La gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública cubana”. *Cooperativismo y desarrollo: Coodes 7* no.2. (Mayo-Agosto): 212-224. ISSN-e 2310-340X,
- Medir, Lluís. et al. 2021. “Gestión y Análisis de Políticas Públicas”. *Revistas Online Instituto Nacional de Administración Pública* no 27. (Agosto): 6-29. DOI: 10.24965/gapp.i27.
- Melati, Claudia. & Janissek, Raquel. 2020. “Smart government: analysis of dimensions from the perspective of public managers”. *Brazilian Journal Of Public Administration*. 54. (Junio): 400-414. DOI:10.1590/0034-761220190226
- Muñoz Eraso, Janet. 2021. “The integrated model of territorial management: a bet for public management” *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional G&DR*. 17, n°. 3. (Agosto): 30-44. ISSN: 1809-239X
- Oyarzun, Cristian. & Cornejo, Rodrigo 2020. “Trabajo Docente Y Nueva Gestión Pública En Chile: Una Revisión de la Evidencia.” *Educ. Soc. Campinas*. 41. (Mayo): 1-24. <https://doi.org/10.1590/ES.219509>.
- Onyshchuk, Svitlana., Et. Al. 2020. “Innovative solutions of improving efficiency in public management”. *Revista San Gregorio*, 1 no 42. (Diciembre): 215-223. <https://www.researchgate.net/publication/349213082>.
- Pliscoff, Cristian.. 2017. “Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno”. *Convergencia*, 24 no 73, (Abril): 141-164. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-14352017000100141&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352017000100141&lng=es&tlng=es).
- Pomaza-Ponomarenko, Alina, Et. Al. 2020. “Management mechanisms in the context of digitization of all spheres of society”. *University of San Gregorio*. No 42. (Noviembre): 1-9. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i42>.
- Ripalda, Juan. 2020. “Análisis del gobierno electrónico de Ecuador utilizado como herramienta para transparentar la gestión pública y participación ciudadana”. *Revista Dilemas contemporáneos*. No 25. (Abril): 1-30. <https://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticaayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2246/2299>.
- Rivas Rossi, Alan . 2019. “Tecnologías de la Información y Comunicación, la Eficiencia y Transparencia, de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho”. *Revista Journal Universidad de San Martín de Porres*. 6. (Noviembre): 167-188 ISSN: 2414-4991
- Ramírez, Ariel. & Barría, Diego. 2020. “Participación Ciudadana en la Administración del estado ¿es la evaluación participativa una alternativa viable?”. *Revista Chilena de la Administración del estado*. No 03. (Setiembre): 175-202 <https://doi.org/10.57211/revista.v3i03.69>
- Rodríguez-Cruz, Yonier. 2020. “La dimensión informacional de la Administración Pública para la Gobernanza y el gobierno “electrónico” y “abierto”” *Revista Cubana de información y comunicación*. 9. No 22. (Mayo): 149-179. ISSN: 2411-9970



- Seminario, Freddy. & Delgado, José. 2020, "Evaluación según modernización del Estado en la gestión municipal, 2020". *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*. 4. No 02. (Diciembre): 914-935. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.131](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.131)
- Sucupira, Grazielle, et al. 2019." Innovación en la gestión pública: Itinerarios de la producción científica brasileña y nuevas posibilidades de investigación" *Revisión de innovación y gestión*. 16 no 1. (Febrero): 72-90. DOI 10.1108/INMR-03-2018-0004.
- Sulich, Adam. & Zema, Tomas. 2018. "Green Jobs, A New Measure Of Public Management And Sustainable Development". *European Journal of Environmental Sciences*. 8. No 1. 69-75. <https://doi.org/10.14712/23361964.2018.10>
- Tamayo, Noris. 2021. "La modernización de la Administración Pública cubana en clave de desarrollo. Principales desafíos". *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9. No 2. (Mayo): 50-59. ISSN 2308-0132
- Vargas, Jean-Paul. & Ramírez, Mauricio. 2020. "Gobierno y post-pandemia: la construcción de ciudades inteligentes en contextos digitales". *Revista Centroamericana De Administración Pública* No 79. (Octubre): 15-46. ISSN 2215-3047.
- Vargas, José. 2018. "Questions to the structure and culture of the new paradigm of management of new public management". *Revista de El Colegio de San Luis*, 8. No 16, (Agosto) 51-74. <https://doi.org/10.21696/rcsl9162018754>.